

Základy finančního řízení:

Máte pořádek
v penězích?

Finanční řízení. Že to zní složitě? Začtete se a brzy zjistíte, že to zvládnete. Provedeme vás základními pojmy, ukážeme vám, jak pracovat s výsledovkou a s rozvahou a jak z nich vyčíst důležité informace. Naučíte se řídit firemní finance s jistotou a včas rozpoznáte, co se ve firmě děje.

Tento e-book jsme napsali především pro menší podnikatele, kteří často zápasí s neorganizovanými financemi a neprůhledným účetnictvím. I vám z větších firem se ale vyplatí ujistit se, že děláte vše správně.

E-book pro vás připravili účetní a daňoví specialisté z UOL s Petrem Prokopem. Ozvěte se nám s jakoukoliv otázkou.

UOL[®]
ÚČETNICTVÍ

www.uol.cz
+420 910 190 008
info@uol.cz



Petr Prokop
petr@prokopnet.cz

PS: E-book jsme napsali, aby pomáhal. Zdarma.
Nepřejeme si tedy, aby ho někdo prodával.
Sdílejte ho volně všem, komu by se mohl hodit.
V případě citací, prosím uveďte zdroj.

Obsah

Proč potřebujete finanční řízení?	4
Náklady	7
Marginální náklady a benefity	8
Příspěvková marže.....	9
Cash flow	11
Jak tedy na finanční řízení?	13
Jak si zobrazovat výsledky, abychom číslům rozuměli? ...	14
Jak na rozvahu?	17
Cash flow	18
Pár rad na závěr	19

Proč potřebujete finanční řízení?

Finanční řízení je váš kompas. Je to nástroj, se kterým **snadno a systematicky kontrolujete hodnotu firmy**. Vidíte, kam se firma posouvá, jak se jí daří a kde číhají rizika. Máte jednoduše kontrolovatelná data.

Proč by se vám to mělo hodit, pokud firma vydělává? Protože potřebujete **informace pro vylepšení firmy**. Jen tak zvýšíte svůj zisk.

A co když je **firma v krizi**? Pak se vám hodí snadno odhalit, jak došlo k záporným výsledkům.

Jakmile budete potřebovat půjčit, vyžádá si banka informace o vašem podnikání. Pokud máte finance pod kontrolou, **jste pro banku spolehlivější**, než kdyby důležité informace znala jen vaše účetní.

Možná jednou budete chtít firmu prodat nebo přijmout dalšího partnera. I v tu chvíli potřebujete mít v ruce jasná data, kterými **ukážete, že má vaše firma co nabídnout**. U normalizovaných sektorů zhruba platí, že firmu můžete prodat za 1násobek tržeb. Potřebujete tedy mít jasný přehled tržeb, abyste určili hodnotu firmy.

K tomu všemu vám **nestačí se jen podívat na účet**. Nestačí ani sledovat výnosy – jsou tu i náklady a další informace, díky kterým můžete s firmou a s jejím ziskem pracovat.

Říkáte si, že by vám stačilo účetnictví? Není to tak. **Účetnictví je konzervativní**, zobrazuje události, které už se staly, tedy historické hodnoty. Nepoví vám, jaká je reálná hodnota firmy.

Proto doporučujeme: **Udělejte si pořádek ve finančním řízení firmy.** Vytvořte si snadno kontrolovatelná data, pro která platí tyto zásady:

1. jednoduchost
2. opakovatelnost
3. snadná dosažitelnost (rychle se k datům dostanete)

Příklad:

Jaká je hodnota 1 milionu v bance? Když si peníze vyzvednete, pak je to 1 milion Kč. Ale co když je nechám v bance, co vám za to banka dá? Jaký podíl má na zisku inflace?



Když řídíte firmu jen podle částky na účtu, víte jen toto:

Firma

Banka 50

Můžete ale vidět více informací:

Firma

Výnosy 2250

Výsledek -150

Banka 50

Nebo ještě více informací:

Firma

Výnosy 2250

Náklady 2400

Výsledek -150

Banka 50

Nebo se dokonce dokážete podívat na podrobnosti o úspěšnosti jednotlivých produktů:

	Firma	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Výnosy	2250	1000	500	750
Náklady	(2400)	(1067)	(533)	(800)
Výsledek	-150	- 67	- 33	- 50

Náklady

Náklady rozdělujeme na variabilní a fixní.

Variabilní náklady jsou všechny náklady, které se mění nebo se dají změnit. Dokážete je přiřadit k jednotlivým produktům, např. víte, jaké jsou provozní náklady na jejich prodej.

Například čím více produktu prodáte, tím větší musíte zaplatit provizi obchodníkům.

Fixní náklady jsou stále stejné. Typicky jde o nájem kanceláří, provoz aut, odpisy. Může být výhodné je rozepsat a rozřadit např. mezi počet lidí, podle tržeb, podle m² plochy apod.

Dejme tomu, že náklady vaší firmy vypadají takto:

	Firma
Výnosy	2250
Var. náklady	(2050)
Fix. náklady	(350)
Výsledek	- 150

Při detailnějším prozkoumání můžete zjistit:

	Firma	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Výnosy	2250	1000	500	750
Var. náklady	(2050)	(800)	(450)	(800)
Fix. náklady	(350)	(156)	(78)	(117)
Výsledek	- 150	44	- 28	- 167

Dobré vědět:

Svým způsobem jsou variabilní všechny náklady, jen se mění v delším časovém období.



Marginální náklady a benefity

Než uděláte jakoukoliv změnu, vždy si položte otázku:

Co mi to přinese? Kolik mě to bude stát?

Tedy: Jaký bude marginální výnos?



Marginální výnos je (zjednodušeně řečeno) to, co vám po změně vydělá navíc jeden kus prodaného produktu.

Změnu udělejte jen tehdy, když z ní získáte dodatečné benefity vyšší než dodatečné náklady.

Příspěvková marže

Přehled nákladů vám ukáže, **které produkty vám skutečně vydělávají**. Ne vždy je to zcela očividné. Pojdme si na příkladu vysvětlit, proč to tak je.

Takto se dařilo jednotlivým produktům vaší firmy.

	Firma	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Výnosy	2250	1000	500	750
Var. náklady	(2050)	(800)	(450)	(800)
Příspěvek	200	200	50	-50
Fix. náklady	(350)	(156)	(78)	(117)
Výsledek	-150	44	-28	-167

Proč jsme do tabulky přidali řádek „**příspěvek**“? Protože bez něj bychom se nedokázali dobře rozhodnout, které produkty ponechat v nabídce.

Bez příspěvku byste možná ponechali jen produkt A, který je jediný výnosný. Ale pojdme se na produkty podívat blíže. Řádek **příspěvek (contribution margin, příspěvková marže)** ukazuje, kolik vám produkt vydělal po zaplacení jeho variabilních nákladů. Z tohoto příspěvku **pomáhá krýt fixní náklady firmy** a tvoří zisk.

Dobré vědět:

Některé produkty vám přináší velký zisk i přesto, že jste ve ztrátě.



Jen u produktu C je vidět, že je pro firmu zátěžový. Proto můžete zvážit, že ho zrušíte nebo upravíte, aby se zvýšil zisk.

Firma je sice stále v mínusu, ale už máte větší přehled o tom, které produkty přidávají zisk.

	Firma	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Výnosy	2250	1000	500	750
Var. náklady	(2050)	(800)	(450)	(800)
Příspěvek	200	200	50	-50
Fix. náklady	(350)			
Výsledek	-150			

Na začátku byly všechny 3 produkty ztrátové, teď ale máte více informací. Proto se **vždy dívejte na jednotlivé produkty**, sledujte je, vykazujte, evidujte. Pokud je aktivita kladná, pokračujte v ní, pokud vás stojí víc, než přináší, vyhněte se jí.


Dobré vědět:

Fixní náklady neklíčujte mezi produkty. Náklad bude vždy, ať produkt prodáváte, nebo ne.

Co tedy může firma dělat, když se chce dostat do zisku?

- Více prodávat produkt A
- Zaměřit se i na ziskovost produkt B
- Potlačit produkt C nebo ho změnit

Cash flow

Cash flow je **tok peněz ve vaší firmě** – tedy příjmy a výdaje. Cash flow za určité období představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji v daném období.

Pojďme si ukázat, jak to vypadá v praxi.

V této části se vám bude hodit také pojem **EBITDA**. Vychází z anglického „Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization“, tedy **zisk před započtením úroků, daní, odpisů a amortizace**. Ukazuje vám provozní výkonnost vaší firmy.

	Firma	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Výnosy	2250	1000	500	750
Var. náklady	(2050)	(800)	(450)	(800)
Příspěvek	200	200	50	(50)
Fix. náklady	(350)			
Výsledek	-150			
Odpisy add back	+80			
EBITDA	-70			

Výsledkem je ztráta 150. **Všechny položky nejsou cashové**, např. odpisy nejsou cash transakce. Cash flow je proto pouze 70, ale stále jde o výdaj.

Do celku ale potřebujeme započítat další data:

	Firma	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Výnosy	2250	1000	500	750
Var. náklady	(2050)	(800)	(450)	(800)
Příspěvek	200	200	50	-50
Fix. náklady	(350)			
Výsledek	-150			
Odpisy add back	80			
Před odpisy	-70			
Pohledávky změna	-30			
Zásoby změna	-20			
Závazky změna	+170			
Cash změna	+50			

Firma

Banka +50

V tabulce vidíte, že část cash flow máte v **krátkodobých aktivech**, tedy v **závazcích, zásobách a pohledávkách**. Daří se vám jen ve 2 produktech ze 3, generujete sice cash flow, ale ztrácíte ji a přibyla jen proto, že neplatíte závazky.

Toto všechno byste bez finančního řízení nezjistili.

Proto není možné řídit byznys jen z bankovního účtu. Je důležité nastavit si směr a sbírat stejná a jasná data, abyste věděli, co se ve firmě děje.

Jak tedy na finanční řízení?

Pamatujte, že finanční řízení je váš **primární nástroj pro sledování hodnoty firmy**. Řiďte se těmito principy a uvidíte, že vám půjde snadno:

1. **Začněte výsledovkou**, tedy výkazem zisků a ztrát.
2. **Určete si produkty a činnosti**, které chcete sledovat.
3. Určete si **variabilní a fixní náklady**.
4. Počítejte s **příspěvkovou marží** (příspěvkem). Kryje vaše fixní náklady a tvoří zisk.
5. **Vraťte zpět odpisy** (zejména u výrobních firem), ty nejsou cash operace;
6. Připočítejte **změnu pracovního kapitálu** (zásoby + pohledávky – závazky).
7. **Sledujte cash flow z operací** (z investování, dlouhodobé aktivity). Musíte vědět, proč máte v bance peníze, co vám je vygenerovalo.
8. Účetní výkazy uspořádejte tak, aby tento princip sledovaly.



Jak si zobrazovat výsledky, abychom číslům rozuměli?

Existuje několik pravidel, která vám s tím pomohou.

Snadnost a srozumitelnost je zásadní: Pokud číslům nerozumíte, nebudou pro vás užitečná.

Jak tedy na to?

- Pozitivní a negativní efekty **vyjadřujte znaménkem** a vše sčítejte.
- **Odlište formátem význam čísel** ve výkazech. Veličiny můžete označit číslem bez znamének, záporné např. v závorce (100). Mínusy mohou být špatně vidět, ale je jen na vás, jak si je znázorníte.
- **Odchytky označte znakem +/-**. Můžete si zaznamenávat, jak data vypadala loni, a sledovat vývoj.
- Pro lepší orientaci používejte **barvy**.
- Myslete na to, že součty na podrobných výkazech dávají hodnoty, které vidíte na výkazech hlavních (vysvětlují).
- Detail a strukturu výkazů/reportů stanovte tak, aby šly nejen **plánovat**, ale zejména potom **sledovat a vyhodnocovat**.
- Stanovte si, **jak podrobná data vás zajímají**. Nemá smysl sledovat velký detail, pokud vše stejně pouze sečtete a díváte se na to jen jako na celek.
- Rozhodněte se, **co budete účtovat a kam**, abyste mohli nejen sledovat údaje, ale i nad čísla následně přemýšlet.

- **Seskupte účty podle jejich obsahu**, aby co nejlépe sledovaly koncept příspěvkové marže, popř. dalších derivátů hospodářského výsledku.
- **Výnosy označujte kladně 1 000, náklady záporně (1 000)**, vše sčítejte.
- **Porovnávejte realitu (Skut)** se srovnatelnými hodnotami Plán, Loni, Očka (očekávaná skutečnost) aj.
- Příznivé odchylky získají příznivé kladné znaménko +100, nepříznivé záporné znaménko -100.

Výsledek pak může vypadat takto:

	Skutečnost	Loni	odchylka	procento
Výnosy	1070	1000	+70	+7 %
Var. náklady	(830)	(750)	-80	-11 %
Marže	240	250	-10	-4 %
Fix. náklady	(225)	(240)	+15	+6 %
Zisk	15	10	+5	+50 %

Tady vidíte, jak **jednoduše si můžete zobrazovat výsledek**. Snadno srovnáte letošní data s loňskými, vidíte podstatné skutečnosti. Negativní odchylky navíc vyniknou díky červené. Čísla v závorkách výsledek snižují.

A jak vidíte, někdy i velké číslo může být malé procento.

Skutečná výsledovka pak vypadá takto:

koe	Absolutní hodnoty				Odchylky			Procentické odchylky		
	P23	O22	P22	S22	P23-O22	O22-P22	P22-S22	P23/O22	O22/P22	P22/S22
Čisté tržby	326 939	205 592	236 365	195 116	+121 347	-30 773	+41 249	+59%	-13%	+21%
Prodeje	374 500	235 500	270 750	223 500	+139 000	-35 250	+47 250	+59%	-13%	+21%
Slevy 3%	(11 235)	(7 065)	(8 123)	(6 705)	-4 170	+1 058	-1 418	-59%	+13%	-21%
Provize 10%	(36 327)	(22 844)	(26 263)	(21 680)	-13 483	+3 419	-4 583	-59%	+13%	-21%
Náklady prodeje	(294 919)	(185 456)	(213 216)	(176 006)	-109 463	+27 759	-37 209	-59%	+13%	-21%
Prodané výrobky	(280 875)	(176 625)	(203 063)	(167 625)	-104 250	+26 438	-35 438	-59%	+13%	-21%
Reklamace 5%	(14 044)	(8 831)	(10 153)	(8 381)	-5 213	+1 322	-1 772	-59%	+13%	-21%
Přísp. marže	32 020	20 135	23 149	19 109	+11 885	-3 014	+4 040	+59%	-13%	+21%
Fixní náklady	(9 562)	(9 650)	(9 822)	(9 238)	+88	+172	-584	+1%	+2%	-6%
Personální	(1 100)	(1 050)	(1 200)	(998)	-50	+150	-202	-5%	+13%	-20%
Sklad	(3 162)	(3 100)	(3 120)	(3 000)	-62	+20	-120	-2%	+1%	-4%
Kancelář	(5 300)	(5 500)	(5 502)	(5 240)	+200	+2	-262	+4%	+0%	-5%
EBITDA	22 458	10 485	13 327	9 871	+11 973	-2 842	+3 456	+114%	-21%	+35%
Odpisy	(3 090)	(3 050)	(3 000)	(3 000)	-40	-50	-	-1%	-2%	-
EBIT	19 368	7 435	10 327	6 871	+11 933	-2 892	+3 456	+160%	-28%	+50%
Uroky	(990)	(995)	(995)	(1 000)	+5	-	+5	+1%	-	+1%
EBT Hrubý zisk	18 378	6 440	9 332	5 871	+11 938	-2 892	+3 461	+185%	-31%	+59%
Daně 19%	(3 492)	(1 224)	(1 773)	(1 116)	-2 268	+549	-658	-185%	+31%	-59%
Čistý zisk	14 886	5 217	7 559	4 756	+9 669	-2 342	+2 803	+185%	-31%	+59%
Operační CF	17 976	8 267	10 559	7 756	+9 709	-2 292	+2 803	+117%	-22%	+36%

Jak na rozvahu?

Řidte se těmito pravidly:

- **Používejte jedno datum** – jeden sloupec aktiva a pod ně pasiva.
- **Jak na znaménka?** Aktiva označte např. takto: 1 000, pasiva takto: (1 000), součet je NULA.
- Sloupce začínejte např. k datu reportu, počátku měsíce, počátku roku apod.
- Sloupec **Změna** identifikuje významné pohyby hodné pozornosti (od začátku roku, od začátku měsíce), které okamžitě vidíte.
- Příznivé hodnoty změny označte +1 000, nepříznivé -1 000.

Rozvaha pak může vypadat takto:

	31.05	změna	30.04	změna	31.12
AKTIVA	1 400	+100	1 300	+750	550
Hotovost	800	-100	900	+850	50
Pohledávky	600	+200	400	-100	500
PASIVA	(1 400)	-100	(1 300)	-750	(550)
Závazky	(300)	-90	(210)	+245	(455)
Úvěry	(1 000)	-	(1 000)	-1 000	0
Kapitál	(100)	-10	(90)	+5	(95)
<i>check</i>	0	0	0	0	0

Cash flow

Rychlou informaci o příčinách toku hotovosti (cash flow) najdete přímo v rozvaze. Změny položek v rozvaze nám tok hotovosti vysvětlují.

	31.05	změna	30.04	změna	31.12
AKTIVA	1 400	+100	1 300	+750	550
Hotovost	800	-100	900	+850	50
Pohledávky	600	+200	400	-100	500
PASIVA	(1 400)	-100	(1 300)	-750	(550)
Závazky	(300)	-90	(210)	+245	(455)
Úvěry	(1 000)	-	(1 000)	-1 000	0
Kapitál	(100)	-10	(90)	+5	(95)
<i>check</i>	0	0	0	0	0

Na příkladu je vidět:

- Pokles hotovosti o 100 vysvětluje nárůst pohledávek o 200, které hotovost vážou.
- Nárůst závazků o 90 a vytvořený kapitál/zisk 10, které naopak hotovost navyšují.

Pár rad na závěr

Aby vám vše fungovalo tak, jak jsme si ukázali, **pracujte s reálnými čísly**. Pokud **číslo** neznáte, alespoň uveďte odhad. Lepší je nějaké číslo než 0.

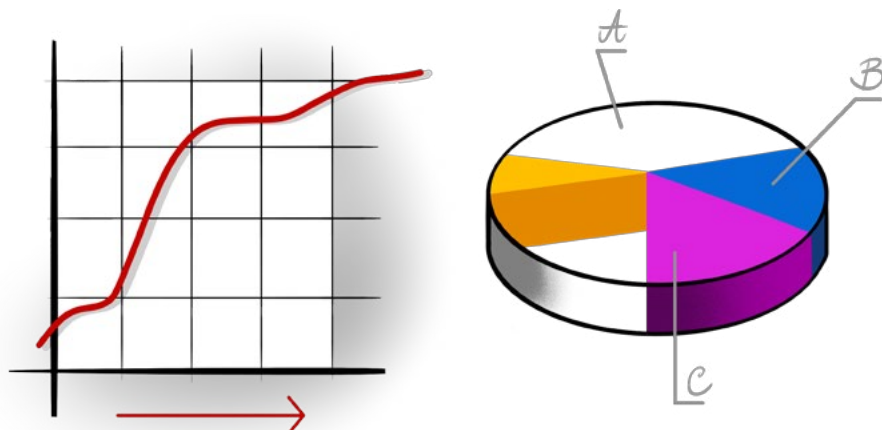
Také si jasně určete, **kdo zodpovídá za jaké podklady** a do kdy je dodává.

Mějte jasno v tom, co musíte zaúčtovat v daném měsíci, aby nic nechybělo.

Najděte si **technicky přijatelnou cestu**, která vám sedí a rozumíte si s ní. Asi nejdostupnější je klasický Excel.

Pravidelně hodnotte vývoj a řešte, co s ním. Jak můžete firmu posunout, kde jsou problémy?

Plán si rozepište do dílčích období (měsíce, kvartály) a dělejte si měsíční závěrky, ve kterých porovnáte skutečnost a plán. Analyzujte odchylky. A před koncem roku sestavte celoroční plán na další rok. Už zhruba víte, jaký váš rok byl, a můžete se poučit z chyb.



Finanční plánování už zvládnete. Účetnictví hodíte za hlavu

Teď už víte, jak si udržet dokonalý přehled o firemních financích. Takto budete mít vždy v ruce přesně ta data, která k řízení společnosti potřebujete. A co účetnictví a daně? Ty můžete hodit za hlavu. Rádi se o ně postarají účetní a daňoví specialisté z UOL.

Věnujte se svému podnikání. Účetnictví vyřešíme za vás.



www.uol.cz

+420 910 190 008

info@uol.cz