ÚČETNICTVÍ JE PÁTEŘ BYZNYSU

Průvodce pro manažery, podnikatele a účetní



Účetnictví je páteř byznysu

Praktický průvodce manažerským účetnictvím
pro malé a střední firmy

Martin Plachý
CEO GIMMEDATA, s.r.o.
REKAP — byznys reporting

Úvod

Držíte v rukou e-book, který vám může ušetřit miliony. Nebo vám pomůže miliony vydělat.

Pokud dnes účetnictví vnímáte spíš jako nutné zlo, nejste sami. Problém nastává ve chvíli, kdy kvůli tomu řídíte firmu pocitově. Cílem e-booku je ukázat, jak z účetnictví udělat páteř řízení – bez složitých teorií a s praktickými příklady.

Celý investiční svět každé čtvrtletí napjatě čeká na čísla Applu, Googlu, Nvidie. Wall Street reaguje okamžitě. Miliardy dolarů se přesouvají na základě jednoho čísla: marže. Nebo cash-flow. Nebo EBITDA.

Vaše firma není výjimka — jen menší verze stejné hry.

Pro koho je tento e-book

Pro podnikatele, kteří:

- Rozhodují se „od oka" místo na základě dat
- Byli už překvapeni špatným výsledkem na konci roku
- Mají pocit, že jim účetní nedává dost informací

Pro účetní, kteří:

- Chtějí být partneři pro řízení firmy, ne jen zpracovatelé dokladů
- Vědí, že umí víc, jen to po nich nikdo nikdy nechtěl

Co se dozvíte

Šest klíčových oblastí, které dohromady tvoří systém finančního řízení:

1. **Proč je účetnictví páteří byznysu**
2. **Manažerská výsledovka** — ziskovost podle produktů, zákazníků, středisek
3. **Manažerská rozvaha** — rentgen zdraví firmy
4. **Cash-flow** — peníze jsou král
5. **Byznys plán** — kam směřujete
6. **Měsíční reporting** — jak to uvést do života

Každou kapitolu doplňujeme příklady z **Strojírny Novák s.r.o.** — typické české výrobní firmy s obratem 48 milionů.

Příběh Strojírny Novák

Leden 2023: Pan Novák zjistí, že firma prodělala 2,3 milionu korun. Šok.

Prosinec 2024: Firma vydělá 1,8 milionu korun. Swing 4,1 milionu.

Co se změnilo? Pan Novák nezačal pracovat více. Začal pracovat s informacemi.

Přesně to vás tento e-book naučí.

Kapitola 1: Účetnictví je páteř byznysu

> *„Dávám účetní patnáct měsíčně a na konci roku mám všechno v perfektním pořádku“ — to je přístup, který ukazuje, že se s účetnictvím vlastně vůbec nepracuje.*

Přestaňte jezdit po dálnici s neprůhledným čelním sklem

Představte si, že máte Ferrari v garáži, ale používáte ho jen na nákupy do supermarketu. Přesně tak většina malých a středních firem zachází se svým účetnictvím.

Účetnictví je digitální záznam celého vašeho byznysu — každá faktura, každá platba, každý náklad. Všechno je tam. A přesto ho většina podnikatelů využívá jen k jednomu: splnění daňové povinnosti.

Měsíc co měsíc účetní zpracuje doklady, spočítá DPH, odešle přiznání. Hotovo. Až na konci roku se možná někdo podívá na výsledek hospodaření.

To je obrovské plýtvání.

Dva pohledy na účetnictví

Daňová povinnost	Nástroj řízení
Děláme to, protože musíme	Účetnictví je zdroj dat pro rozhodování
Hlavně aby to bylo „správně" z pohledu finančáku	Důležité je, aby čísla odpovídala realitě byznysu
Čísla nás zajímají jednou ročně	Sledujeme každý měsíc a reagujeme
Účetní zpracovává doklady	Účetní je partner pro řízení

Rozdíl mezi těmito dvěma pohledy může být rozdíl mezi firmou, která prosperuje, a firmou, která se trápí.

Příklad ze Strojírny Novák

Pan Novák řídí strojírenskou firmu. 48 milionů obrat, 35 zaměstnanců, komponenty pro autoprůmysl. Po celou dobu měl jednu účetní — paní Svobodovou. Každý měsíc mu posílala přehled o DPH a jednou ročně roční závěrku.

Pak přišel těžký rok. Odběratelé snížili objednávky o 30 %. Materiál zdražil o 15 %. Dva klíčoví zaměstnanci odešli.

Pan Novák reagoval, jak nejlépe uměl — hledal nové zákazníky, levnější dodavatele, nabíral lidi. Ale netušil, jestli dělá správné kroky. Netušil, které produkty jsou ziskové. Netušil, kolik ho stojí ta nová výroba.

Na konci roku zjistil, že firma prodělala 2,3 milionu korun.

Hovor, který změnil všechno

Bylo 11 večer. Pan Novák seděl v kanceláři. Excel report od paní Svobodové: 47 řádků, daňové účty (551, 518, 521...). „Marketing — kolik jsme utratili?" Nedokázal to najít.

Zavolal kamarádovi Petrovi:

Novák: „Petře, ty víš, kolik máš klíčové náklady?"

Petr: „No jasně, 23 milionu, mám to rozděleno podle kalkulace a na zakázky."

Novák: „A jak jsi k tomu přišel?"

Petr: „Prostě jsem požádal účetní. Ona to ještě s někým nastavila, jen to po ní nikdo nikdy nechtěl."

Všechna data pro včasné varování byla v účetnictví. Jen je nikdo nečetl.

Největší paradox českého účetnictví

A teď přichází možná nejdůležitější myšlenka:

Většina účetních to umí. Jenže to po nich nikdo nechce.

Opakovaně zažíváme stejný scénář:

1. Firma si stěžuje na špatné informace z účetnictví
2. Sejdeme se s účetní a řekneme co potřebujeme
3. Účetní: „Jasně, to můžu. Jen to po mně nikdo nikdy nechtěl."
4. Za měsíc má firma o 100 % lepší informace

Problém není v účetních. Problém je v komunikaci.

Tento e-book vám ukáže, co můžete chtít.

Praktické cvičení: 5 otázek

Položte si těchto 5 otázek (odpověď ano / ne):

1. Diskutovali jste s účetní v posledních 3 měsících o něčem jiném než o daních?
2. Víte, jakou marži máte na vašich hlavních produktech/službách?
3. Dokázali byste říct, jak se změnila vaše ziskovost za poslední 3 měsíce?
4. Máte měsíční report, na který se pravidelně díváte?
5. Používáte data z účetnictví pro důležitá rozhodnutí?

Pokud máte méně než 3× „ano":

Řídíte firmu naslepo. Jste tam, kde byl pan Novák v lednu 2023. Máte Ferrari v garáži, ale nepoužíváte ho.

Zavolejte zítra účetní. Řekněte jí: „Chci začít sledovat tržby, marži a zisk každý měsíc. Co k tomu potřebujete ode mě?"

Shrnutí

Zapamatujte si tři věci:

1. **Účetnictví už máte** — data existují, nemusíte nic nového kupovat
2. **Účetní většinou umí víc**, než po nich chcete — problém je v komunikaci
3. **První krok je změna pohledu** — z povinnosti na nástroj řízení

Ale než půjdeme dál: **Projděte si cvičení výše. Buďte k sobě upřímní.**

Pokud jste dali méně než 3× „ano", máte před sebou obrovskou příležitost. Pan Novák změnil firmu ze ztráty 2,3M na zisk 1,8M.

A začal přesně tady — uvědoměním, že má problém.

Kapitola 2: Manažerská výsledovka

> *„Pouze 0-5 % malých a středních podniků vytváří kvalitní manažerskou výsledovku. Buďte mezi nimi."*

Proč běžná výsledovka nestačí

Každá firma má výsledovku. Je to základní účetní výkaz — výnosy, náklady, výsledek hospodaření. Problém je v tom, že **běžná účetní výsledovka je navržena pro potřeby státu, ne pro potřeby řízení.**

Podívejme se na typickou účetní výsledovku:

Položka	Částka (tis. Kč)
Tržby za prodej výrobků	48 000
Výkonová spotřeba	32 000
Osobní náklady	12 000
Odpisy	1 500
Ostatní provozní náklady	1 200
Provozní výsledek hospodaření	**1 300**

Co z toho jako majitel zjistíte? Že firma vydělala 1,3 milionu. Ale:

- Které produkty jsou ziskové?
- Jaká je vaše skutečná marže?
- Které náklady jsou fixní a které variabilní?
- Jak jste na tom oproti plánu?

Na nic z toho běžná výsledovka neodpoví.

Co je manažerská výsledovka

Manažerská výsledovka je přeorganizovaný pohled na stejná data. Základní struktura:

```
TRŽBY
- Variabilní náklady (materiál, kooperace, přímé mzdy)
= Hrubá marže (krycí příspěvek)
- Fixní náklady výroby
= HRUBÝ ZISK
- Režijní náklady (administrativa, obchod)
= PROVOZNÍ ZISK (EBITDA)
```

Klíčové pojmy

Hrubá marže (krycí příspěvek)

Nejdůležitější číslo, které většina firem nesleduje. Je to rozdíl mezi tržbami a variabilními náklady.

Variabilní náklady se mění s objemem výroby: materiál, energie na výrobu, kooperace, přímé mzdy.

Proč je hruba marže tak důležitá? Říká vám, kolik z každé prodané koruny zbyde na pokrytí fixních nákladů a zisku.

Pokud máte hrubou marži (HM) 40 %, znamená to: z každých 100 Kč tržeb vám zbyde 40 Kč na fixní náklady a zisk.

Fixní náklady

Fixní náklady se nemění s objemem výroby: nájemné, mzdy THP, pojištění, odpisy.

Fixní náklady platíte i když nevyrábíte. Proto je třeba vědět, kde je váš bod zvratu.

Bod zvratu

Objem tržeb, při kterém firma nevydělává ani neprodělává:

Bod zvratu = Fixní náklady / Hrubá marže (%)

Příklad Strojírna Novák

Podívejme se na manažerskou výsledovku Strojírny Novák:

Položka	Celkem (tis. Kč)	% z tržeb
Tržby	48 000	100 %
Materiál	18 000	37,5 %
Kooperace	4 800	10 %
Přímé mzdy	7 200	15 %
Variabilní náklady celkem	**30 000**	**62,5 %**
HRUBÁ MARŽE	**18 000**	**37,5 %**
Fixní mzdy (THP, režie)	4 800	10 %
Nájemné a energie	2 400	5 %
Ostatní fixní náklady	1 500	3,1 %
Fixní náklady celkem	**8 700**	**18,1 %**
PROVOZNÍ ZISK (EBITDA)	**9 300**	**19,4 %**

Teď pan Novák vidí úplně jiný obrázek:

- Hrubá marže je 37,5 % — docela zdravé
- Fixní náklady jsou 8,7 milionu — tolik musí pokrýt, než začne vydělávat
- **Bod zvratu = 8 700 / 0,375 = 23,2 milionu Kč tržeb**

Pokud tržby klesnou pod 23,2 milionu, firma bude ve ztrátě.

A také ví, kolik při stávajících cenách musí prodat výrobků, aby tržby dosáhly 23,2 mil. Kč.

Red flags — varovné signály

Když vidíte tyhle symptomy, máte problém:

HM pod 30 % → Problém s cenou nebo příliš drahý nákup. Buď zdražte, nebo najděte levnějšího dodavatele.

HM klesá měsíc od měsíce → Rostou náklady nebo padají ceny. Většinou obojí. Urgentně řešit.

Různé HM mezi produkty → Některé produkty vás táhnou dolů. Pan Novák zjistil, že komponenty typu B měly KP jen 12 %. Prodával pod náklady.

Fixní náklady rostou rychleji než tržby → Firma tloustne. Za rok budete ve ztrátě.

Dimenze: Kam až jít do detailu

Manažerská výsledovka se stává skutečně užitečnou, když ji dokážete členit:

Produktové skupiny:

Produkt	Tržby	HM	HM %
Komponenty typ A	22 000	9 900	45 %
Komponenty typ B	18 000	5 400	30 %
Servis a opravy	8 000	2 700	34 %

Pan Novák najednou vidí, že komponenty typu B mají výrazně nižší marži. Možná je čas přehodnotit cenovou politiku.

Zákazníci:

Největší zákazník má nejnižší marži. To je běžný jev — velcí zákazníci tlačí na ceny. Ale měli byste vědět, že kdyby zdvojnásobili objednávky, neznamená to automaticky dvojnásobný zisk.

Praktické cvičení: Spočítejte vaši HM

Vezměte si poslední výsledovku:

1. Tržby celkem: _____
2. Variabilní náklady (materiál + subdodávky): _____
3. HM = 1 - 2: _____
4. HM v % = 3 / 1 × 100: _____ %

Pokud je vaše HM pod 30 %, můžete mít problém. Záleží na vašem oboru a kolik dělají vaše fixy. Pokud máte problém, budete muset začít pracovat s cenou, objemem prodeje a klíčovými náklady.

Jak často sledovat

Odpověď je jednoduchá: **každý měsíc.**

Ne kvartálně. Ne ročně. **Každý měsíc**.

Problémy vznikají postupně. Když je zachytíte v únoru, můžete reagovat v březnu. Když je zachytíte až v prosinci při roční uzávěrce, je pozdě.

Kapitola 3: Manažerská rozvaha

> *„Víte, co je můj nejoblíbenější výkaz? ROZVAHA. Je prostě geniální. Vyvážená, elegantní, čistá, přesná."*

Proč většina podnikatelů ignoruje rozvahu

Výsledovka říká, kolik jste vydělali nebo prodělali. To je srozumitelné a zajímavé.

Rozvaha říká, co firma vlastní a komu dluží. To zní nudně a abstraktně.

Jenže právě v rozvaze se skrývají informace, které mohou rozhodnout o přežití firmy:

- Máte dost peněz na zaplacení závazků?
- Nejsou vaše zásoby zbytečně vysoké?
- Neplatí vám zákazníci příliš pozdě?
- Není firma příliš zadlužená?

Výsledovka vám řekne, kam směřujete. Rozvaha vám řekne, jestli tam dojdete.

Balance Sheet ⚖️

Rozvaha se skládá ze dvou stran, které se musí rovnat:

AKTIVA (co firma vlastní):

- Dlouhodobý majetek (budovy, stroje, auta)
- Oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, peníze)

PASIVA (odkud to financuje):

- Vlastní kapitál (vklady, nerozdělený zisk)
- Cizí zdroje (úvěry, závazky)

5 klíčových ukazatelů

1. Pracovní kapitál

Pracovní kapitál = Oběžná aktiva - Krátkodobé závazky

Říká vám, kolik peněz máte „zaseknutých" v provozu firmy.

Příklad Strojírna Novák:

Položka	Částka (tis. Kč)
Zásoby	6 000
Pohledávky	8 500
Peníze na účtu	1 500
Oběžná aktiva	**16 000**
Závazky vůči dodavatelům	5 000
Ostatní krátkodobé závazky	2 000
Krátkodobé závazky	**7 000**
PRACOVNÍ KAPITÁL	**9 000**

Strojírna Novák má v pracovním kapitálu vázáno 9 milionů korun. To jsou peníze, které firma potřebuje jen na to, aby mohla fungovat.

Čím nižší pracovní kapitál (při zachování plynulého provozu), tím lépe.

2. Doba obratu zásob

Doba obratu zásob = (Zásoby / Roční tržby) × 365

Strojírna Novák: (6 000 / 48 000) × 365 = **46 dní**

Je 46 dní hodně nebo málo? Záleží na oboru. Pro strojírenskou výrobu přijatelné. Pro e-shop katastrofální.

3. Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek = (Pohledávky / Roční tržby) × 365

Strojírna Novák: (8 500 / 48 000) × 365 = **65 dní**

Pokud máte standardní splatnost 30 dní, něco je špatně. **65 dní místo 30 znamená, že firma financuje zákazníky — poskytuje jim de facto úvěr zdarma.**

4. Doba obratu závazků

Doba obratu závazků = (Závazky / Roční náklady) × 365

Ideální stav: Doba obratu závazků > Doba obratu pohledávek

To znamená, že od zákazníků dostanete zaplaceno dříve, než musíte platit dodavatelům. Peníze vám „pracují".

5. Zadluženost

Celková zadluženost = Cizí zdroje / Celková aktiva

Orientační hodnoty:

- Pod 50 % — konzervativní financování
- 50-70 % — běžné financování
- Nad 70 % — vyšší riziko, závislost na věřitelích

Rozvaha jako rentgen

Když budete mít problémy a najmete si krizového manažera, první co ho bude zajímat je **ROZVAHA.**
Proč? Protože rozvaha odhalí problémy, které výsledovka skryje:

Co vidíte v rozvaze	Co to může znamenat
Vysoké zásoby	Neprodejné zboží, špatné plánování, vázané peníze
Vysoké pohledávky	Problémoví zákazníci, špatné inkaso, riziko neplacení
Nízké peníze	Likvidní problémy, závislost na úvěrech
Vysoké krátkodobé úvěry	Financování provozu dluhy — nebezpečné
Záporný vlastní kapitál	Firma je předlužená — akutní problém

Ale může to být také naopak. Dva roky špatný výsledek … a pohled do rozvahy ukáže, že to nemusí být problém. Jste dobře zafinancovaní, máte díky ziskům v minulosti vysoký vlastní kapitál.

Příklad: Co odhalila rozvaha ve Strojírně Novák

Když jsme začali pracovat se Strojírnou Novák, výsledovka vypadala zdravě — firma vykazovala zisk. Ale rozvaha odhalila problémy:

Pohledávky po splatnosti:

- Do 30 dnů: 4 000 tis. Kč
- 30-60 dnů: 2 500 tis. Kč
- 60-90 dnů: 1 200 tis. Kč
- Nad 90 dnů: 800 tis. Kč

2 miliony korun v pohledávkách nad 60 dnů po splatnosti! A 800 tisíc nad 90 dnů je de facto ohrožená pohledávka.

Zásoby:

Z 6 milionů zásob bylo 1,2 milionu materiál, který se nepoužil déle než rok. Mrtvé zásoby, které vážou kapitál.

Pan Novák: „Ve výsledovce jsem měl zisk, ale v rozvaze jsem viděl, že jsem financoval zákazníky."

Jak často sledovat

Každý měsíc:

- Stav peněz na účtech
- Pohledávky po splatnosti
- Krátkodobé závazky

Každý kvartál:

- Doba obratu zásob
- Doba obratu pohledávek a závazků
- Celková zadluženost

Kapitola 4: Cash-flow a finanční řízení

„Špatný byznys plán = špatné řízení financí. Špatná data = falešné výstupy."

Zisk není totéž co peníze

Jedna z nejčastějších chyb: zaměňování zisku a peněz. Výsledovka ukazuje zisk. Ale **zisk neznamená, že máte peníze.**

Příklad:

- Prodali jste zboží za 1 000 000 Kč
- Náklady byly 700 000 Kč
- **Zisk je 300 000 Kč**

Ale co když:

- Zákazník zaplatí za 60 dní
- Dodavateli musíte zaplatit za 30 dní
- Musíte nakoupit zásoby na další měsíc

Můžete mít zisk 300 000 Kč a zároveň nemít na účtu peníze na výplaty.

Tohle je cash-flow problém, který zabíjí i ziskové firmy.

Dva typy řízení cash-flow

1. Operativní cash-flow (horizont: týden až dva)

Účel: Zajistit, že firma má peníze na zaplacení toho, co je potřeba.

Co sledujete:

- Aktuální stav na účtech
- Co přijde tento týden (inkasa od zákazníků)
- Co musíte zaplatit tento týden (mzdy, závazky, splátky)
- Kde budete na konci týdne

2. Strategické cash-flow (horizont: měsíce)

Účel: Plánovat finanční potřeby a zdroje v delším horizontu.

Co sledujete:

- Měsíční plán příjmů a výdajů
- Porovnání s plánem
- Predikce na další měsíce
- Potřeba financování

Cash-flow report: Kde tečou peníze

Profesionální cash-flow report ukazuje nejen kolik, ale také kde peníze vznikají a kam mizí:

PROVOZNÍ ČINNOST

- Příjmy od zákazníků
- Výdaje na dodavatele
- Výdaje na zaměstnance
- Placené daně a pojištění

= **Cash-flow z provozní činnosti**

INVESTIČNÍ ČINNOST

- Nákup dlouhodobého majetku
- Prodej dlouhodobého majetku

= **Cash-flow z investiční činnosti**

FINANČNÍ ČINNOST

- Čerpání úvěrů
- Splátky úvěrů
- Výplata dividend

= **Cash-flow z finanční činnosti**

Příklad ze Strojírny Novák

Cash-flow report za rok (v tis. Kč):

Položka	Částka
PROVOZNÍ ČINNOST	
Příjmy od zákazníků	46 500
Výdaje na dodavatele	-28 000
Výdaje na zaměstnance	-11 500
Daně a pojištění	-3 200
CF z provozní činnosti	**3 800**
INVESTIČNÍ ČINNOST	
Nákup strojů	-2 500
CF z investiční činnosti	**-2 500**
FINANČNÍ ČINNOST	
Splátky úvěru	-1 800
CF z finanční činnosti	**-1 800**
CELKOVÉ CASH-FLOW	**-500**

Firma má kladné provozní cash-flow (3,8 milionu), což je dobře. Investovala do strojů (2,5 milionu) a splácí úvěry (1,8 milionu). Výsledkem je mírně záporné celkové cash-flow (-500 tisíc).

To není špatně. Firma generuje peníze z provozu a investuje je do rozvoje a snižování dluhů.

5 praktických tipů

1. Zkracujte dobu inkasa — Fakturujte ihned po dodání, ne na konci měsíce. Nabídněte skonto za rychlou platbu.

2. Prodlužujte (rozumně) dobu plateb — Vyjednávejte delší splatnosti s dodavateli. Ale nepoškozujte vztahy s klíčovými dodavateli.

3. Optimalizujte zásoby — Snižte pojistnou zásobu tam, kde je to možné. Zbavte se neprodejných zásob i se slevou.

4. Plánujte velké výdaje — Investice plánujte s předstihem. Splátky úvěrů rozložte rovnoměrně.

5. Mějte finanční polštář — Kontokorent jako pojistka. Úvěrový rámec domluvený předem. Cash rezerva na 2-3 měsíce fixních nákladů.

Kapitola 5: Byznys plán

„Modelujte změny skutečnosti. Nevymýšlejte nová čísla, která vydělíte dvanácti."

Proč většina firem nemá plán

Když se zeptáte majitelů malých a středních firem na jejich byznys plán, většinou uslyšíte:
„Mám ho v hlavě."
„Dělali jsme ho, když jsme brali úvěr."
„Na to nemáme čas."
„U nás se nedá plánovat, pořád se všechno mění."
A přitom právě proto, že se všechno mění, potřebujete plán. Ne proto, abyste ho slepě následovali, ale **proto, abyste měli referenční bod pro hodnocení reality.**
Bez plánu nevíte:

- Jestli rostete rychleji nebo pomaleji, než jste očekávali
- Jestli jsou vaše náklady pod kontrolou nebo rostou příliš rychle
- Jestli směřujete k zisku nebo ke ztrátě
- Jestli budete mít dost peněz na plánované investice

Co je byznys plán

Byznys plán pro účely řízení firmy není 50stránkový dokument do šuplíku. Je to **jednoduchý finanční model**, který říká:

1. Kolik plánujete utržit (po měsících, po produktech)
2. Jaké budete mít náklady (variabilní a fixní)
3. Jaký bude výsledek (zisk, cash-flow)
4. Co potřebujete k dosažení (investice, lidé, financování)

Základní byznys plán lze vytvořit do 30 minut. V REKAPu.

Pokud vám to trvá déle, děláte něco špatně. Nejspíš stavíte složitou konstrukci v Excelu, která se za měsíc sesype 🙈.

Tři varianty plánu

Každý rozumný plán by měl mít tři varianty:

Realistická varianta (Base case) — Nejpravděpodobnější scénář. Založený na historických datech a trendech.

Optimistická varianta (Best case) — Co se stane, když všechno půjde dobře. Nový velký zákazník, vyšší ceny, nižší náklady.

Pesimistická varianta (Worst case) — Co se stane, když přijdou problémy. Ztráta zákazníka, růst nákladů, recese.

Pokud nemáte pesimistickou variantu, nejste připraveni na problémy.

Jak vytvořit byznys plán

Krok 1: Začněte realitou

Nevymýšlejte čísla od nuly. Podívejte se na poslední 2-3 roky:

- Jak rostly tržby?
- Jak se vyvíjela marže?
- Jak rostly náklady?

Příklad Strojírna Novák:

Rok	Tržby (mil. Kč)	Růst
2021	42	—
2022	45	+7 %
2023	48	+7 %

Historický růst je kolem 7 % ročně. To je dobrý základ pro plánování.

Krok 2: Definujte strategii

Pan Novák se rozhodl pro **mírný růst s důrazem na ziskovost:**

- Růst tržeb 5-8 %
- Zvýšení marže o 2 procentní body
- Žádné velké investice, důraz na efektivitu

Krok 3: Modelujte tržby

Nerozdělujte roční cíl 12.

Špatně: „Chceme tržby 52 milionů, to je 4,33 milionu měsíčně."

Dobře: „V lednu obvykle máme 3,5 milionu (pomalý start), v březnu až květnu 4,5 milionu (hlavní sezona), v srpnu 3 miliony (dovolené)..."

Modelujte změny skutečnosti, ne přání.

Krok 4: Naplánujte náklady

Pro každou kategorii nákladů definujte:

- Variabilní náklady jako % z tržeb
- Fixní náklady jako absolutní částku

Krok 5: Spočítejte výsledek

Na základě plánovaných tržeb a nákladů spočítejte plánovaný výsledek.

Příklad plán Strojírny Novák 2024:

Položka	2023 Skutečnost	2024 Plán	Změna
Tržby	48 000	49 000	+2 %
Variabilní náklady	30 000 (62,5 %)	29 890 (61 %)	-1,5 p.b.
Hrubá marže	**18 000 (37,5 %)**	**19 110 (39 %)**	**+1,5 p.b.**
Fixní náklady	8 700	9 100	+4,6 %
EBITDA	**9 300**	**10 010**	**+7,6 %**

Plán ukazuje, že i při mírném růstu tržeb (+2 %) může firma výrazně zlepšit výsledek (+7,6 % EBITDA) díky zlepšení marže.

Krok 6: Přidejte varianty

Optimistická varianta: Tržby +5 % → EBITDA: 11,5 mil. Kč

Pesimistická varianta: Tržby -5 % → EBITDA: 7,2 mil. Kč

Co to znamená: I v pesimistické variantě firma zůstává zisková. To je zdravá pozice.

5 častých chyb

Chyba 1: Plánování shora dolů — „Chceme vyrůst o 20 %, tak rozdělíme 20 % navíc do všech prodejních kanálů.“ → Správně: Plánujte zdola nahoru — odkud přijde růst? Jak si povedou jednotlivé činnosti, prodejní kanály?

Chyba 2: Ignorování sezónnosti — „Plánovaný roční zisk vydělíme 12." → Správně: Každý měsíc má jinou realitu.

Chyba 3: Žádná pesimistická varianta — "Věřím, že to vyjde." → Správně: Vždy mějte worst case a plán B.

Chyba 4: Plán se neaktualizuje — "Plán jsme dělali v lednu, teď je září, situace se změnila." → Správně: Aktualizujte každý kvartál. Dělejte si forecast (aktualizace plánu).

Chyba 5: Plán nikdo nesleduje — "Plán jsme udělali, je v šuplíku." → Správně: Měsíční vyhodnocení vs. skutečnost.

Kapitola 6: Měsíční reporting v praxi

> *„Účetní není jen ‘zpracovatel dokladů’. Je to dodavatel dat pro řízení firmy. Když výstupy dlouhodobě nejsou včas, úplné a srozumitelné, je potřeba to řešit stejně jako u kteréhokoliv jiného dodavatele: nastavit SLA, kontrolu kvality a odpovědnosti.“*

Rok má 12 měsíců — ne jeden

V průběhu roku bývá účetní „v klidu": měsíční DPH = přijaté/vydané faktury + účtenky + banka. Tak se to učili a tak se to i prezentuje na školeních. Účetní závěrka se přece dělá na konci účetního období.
A TO JE PŘECE ROK!

Pro řízení firmy je to sakra málo.

Management potřebuje včasnou a srozumitelnou pravdu. A té je v průběžném účetnictví malých a středních firem žalostně málo.

Pojďme to změnit.

Co potřebujete každý měsíc

Na základě všech předchozích kapitol — kompletní přehled:

Manažerská výsledovka:

- Tržby po produktech/segmentech
- Hrubá marže (marže)
- Fixní náklady
- EBITDA

- Porovnání s plánem a minulým rokem

Manažerská rozvaha (klíčové položky):

- Pracovní kapitál
- Pohledávky po splatnosti
- Stav zásob
- Zadluženost

Cash-flow přehled:

- Stav peněz
- Příjmy a výdaje za měsíc
- Predikce na další měsíc

KPI (3-5 ukazatelů specifických pro váš byznys):

- Například: počet zákazníků, průměrná objednávka, produktivita

Rytmus 12 uzávěrek

Aby reporting fungoval, potřebujete pravidelný rytmus:

Týden 1 po konci měsíce (1-5 pracovní den):

- Účetní dokončí zaúčtování dokladů
- Kontrola úplnosti dat
- První hrubá čísla

Týden 2 po konci měsíce (6-10 pracovní den):

- Finální čísla připravena
- Report vygenerován
- Předání managementu

Týden 3 po konci měsíce (11-15 pracovní den):

- Porada nad výsledky (max. 30-60 minut)
- Analýza odchylek
- Akční kroky

Do 10-15 pracovních dnů po měsíci mít čísla pro management. Stačí jenom chtít. Data už tam máte.

Musíte ale eliminovat nejčastější chyby účetnictví, díky kterým jsou měsíční čísla špatně!

TOMU SE VĚNUJEME VE DRUHÉM DÍLE NAŠÍ SÉRIE – **NEJVĚTŠÍ CHYBY V ÚČETNICTVÍ!**

Role účetní vs. management

Aby reporting fungoval, potřebujete:

Od účetní:

- Včasné a **úplné** účtování (alespoň všeho významného)
- Dodržování metodiky
- Znalost firmy a byznysu
- Aktivní komunikaci

Od managementu:

- Jasná definice, co potřebujete
- Respekt k termínům dodání podkladů
- Pravidelná zpětná vazba

Společně:

- Dohodnutý termín měsíční uzávěrky
- Pravidelná krátká porada nad čísly
- Průběžné zlepšování metodiky

Příklad měsíčního reportingu ve Strojírně Novák

Po implementaci REKAPu vypadá měsíční reporting ve Strojírně Novák takto:

Den 1-12 po konci měsíce:

Účetní paní Svobodová dokončí účtování a zkontroluje úplnost dat v účetním systému.

Den 13:

Pan Novák otevře REKAP a během 5 minut vidí:

- Tržby: 4 350 tis. Kč (plán 4 500, odchylka -3,3 %)
- Hrubá marže: 38,2 % (plán 39 %, odchylka -0,8 p.b.)
- Cash na účtu: 620 tis. Kč
- Pohledávky po splatnosti: 1 850 tis. Kč

Den 18:

30minutová porada — pan Novák + paní Svobodová + vedoucí výroby:

- Proč tržby o 3,3 % nižší? → Zákazník ABC odložil objednávku na příští měsíc
- Proč nižší marže? → Materiálové ceny vzrostly, nepromítli jsme to do cen
- Akční kroky: 1) Aktualizovat ceník, 2) Urgovat pohledávky nad 60 dní

Celý proces zabere asi 2 hodiny měsíčně. A firma má přehled, který většina konkurentů nemá.

Překážky a jak je překonat

„Nemáme na to čas" → Kolik času strávíte řešením problémů, které byste zachytili včas?

„Naše účetní to neumí" → Většinou umí, jen to po ní nikdo nechtěl. Zkuste ji požádat.

„Je to moc složité" → Začněte jednoduše. Stačí sledovat tržby, marži a EBITDA vs. plán.

„Data nejsou kvalitní" → Právě **reporting vám ukáže, kde jsou data nekvalitní**.

„Náš systém to neumí" → REKAP se připojí na většinu běžných účetních systémů. Nepotřebujete měnit účetní software.

Závěr: Od dat k rozhodnutím

Co jsme se naučili

Prošli jsme spolu šest klíčových oblastí finančního řízení:

1. **Účetnictví jako páteř** — data pro řízení už máte, jen je potřeba je číst
2. **Manažerská výsledovka** — pochopení skutečné ziskovosti přes marži a dimenze
3. **Manažerská rozvaha** — rentgen zdraví firmy přes pracovní kapitál a zadluženost
4. **Cash-flow řízení** — peníze jsou král, zisk není totéž co cash
5. **Byznys plán** — referenční bod pro hodnocení reality
6. **Měsíční reporting** — pravidelný rytmus kontroly a rozhodování

Příběh Strojírny Novák — pokračování

Leden 2023: Ztráta 2,3 milionu korun. Šok.
Prosinec 2024: Zisk 1,8 milionu korun. **Změna** 4,1 milionu.

Co se změnilo:

- Zachytil pokles marže už v únoru (ne až v prosinci)
- Identifikoval a ukončil neefektivní produkty
- Snížil pohledávky po splatnosti o 40 %
- Vyjednal lepší platební podmínky s dodavateli

Pan Novák: **„Nezačal jsem pracovat více. Začal jsem pracovat s informacemi."**

Největší poučení

Neriskujte byznys bez dat.
Podnikání je ze své podstaty rizikové. Každý den děláte rozhodnutí, která ovlivňují budoucnost vaší firmy. Některá rizika nemůžete ovlivnit — stav ekonomiky, chování konkurence, změny legislativy.
Ale jedno riziko odstranit můžete: **riziko rozhodování naslepo.**

Největší paradox na závěr

Připomínám: **Většina účetních to umí. Jenže to po nich nikdo nechce.**
Mezi našimi klientskými firmami jsou desítky případů, kde stačilo:

- Vysvětlit, co potřebujeme
- Domluvit se na termínech
- Začít pravidelně komunikovat

A najednou — o sto procent lepší informace.
Vy máte tu moc to změnit. Stačí požádat.

Co přijde dál

Tento e-book je první ze série tří:
E-book 2: Největší chyby v účetnictví — odhalíme konkrétní chyby, které vás stojí peníze každý měsíc. Jak je najít a jak je opravit.
E-book 3: Manažerské účetnictví — kompletní analytické postupy, templates, diagnostic tools. Hlavní tahák na série webinářů „Účetnictví pro manažery". Detailní návod na všechno, co jsme tu načali.
Sledujte LinkedIn sérii a buďte mezi prvními, kdo se dozví o pokračování.

Jak REKAP pomůže

REKAP je hotový reporting pro kontrolu účetnictví i byznysu:

- Připojí se na váš účetní systém — nemusíte nic měnit
- Automaticky generuje reporty — žádné ruční práce v Excelu
- Manažerská výsledovka, rozvaha, cash-flow — vše na jednom místě

Rychle zjistíte, co chybí, co je špatně. REKAP ukáže i kvalitu vašeho účetnictví.

Váš další krok

Přečetli jste tento e-book. Máte znalosti. Teď je potřeba jednat.

- Sejděte si s účetní a řekněte jí, že chcete měsíční reporting
- Definujte společně, co je reálné do 10-15 dnů po měsíci
- Domluvte se na první měsíční poradě nad čísly

Pokud vás to zaujalo a nevíte přesně kde začít, objednejte si jednoduchou službu.

„MANAŽERSKÝ AUDIT ÚČETNICTVÍ“

Žádné statisícové audity. Koukneme spolu na vaše data novým pohledem a vy sami uvidíte, co máte dobře a co ne.
Řekneme vám, kde vaše účetnictví skřípe, proč nemůžete pracovat s čísly a co je třeba změnit pro manažerské řízení postavené na datech. **Napište nám nezávaznou poptávku solutions@rekap.online**

Účetnictví je skvělá disciplína. Je to digitální záznam vašeho byznysu.
Využijte ho.
Martin Plachý
CEO GIMMEDATA, s.r.o.
REKAP — byznys reporting