NEJVĚTŠÍ CHYBY V ÚČETNICTVÍ

Průvodce pro manažery, podnikatele a účetní

MARTIN PLACHÝ



Největší chyby v účetnictví

A jak je opravit (než vás budou stát další miliony)

Účetnictví je páteř byznysu — E-book č. 2

Úvod

Vaše účetnictví vám lže. A vy o tom nevíte.
Ne proto, že by účetní šidili. Ne proto, že by se snažili uškodit. Ale proto, že **účetnictví je nastavené špatně — a nikdo to neví.**
Dokud nepřijde krize. Nebo investor. Nebo dojdou peníze. Nebo banka řekne ne.

Pan Novák a jeho "aha" moment

Představte si, že vám v lednu 2023 účetní řekne: **"Loni jste prodělali 2,3 milionu korun."**
Nechodíte s kufrem peněz, máte slušné tržby, zákazníci platí. Ale číslo je jasné: **-2 300 000 Kč**.
Tohle byl šok pro pana Nováka, majitele středně velké strojírny.
Prosinec 2024: Stejná firma, stejný majitel, zisk **+1 800 000 Kč**.
Rozdíl za necelé dva roky: 4,1 milionu korun.
Co se změnilo? Neotevřeli nový trh. Nevynalezli revoluční produkt.
Začali dělat účetnictví správně.

Co se změnilo — konkrétně

Před (2023)	Po (2024)	Dopad
Metoda B účtování skladu — nevěděli marži na produkty	Metoda A — vidí COGS a marži měsíčně	Zjistili, že komponenty typ B prodávají pod náklady. Změnili ceny → +350 tis. Kč/rok
Mzdy na jednom účtu — nevěděli kolik stojí výroba vs. administrativa	Analytické účty — mzdy rozděleny podle oddělení	Odhalili, že administrativa spotřebuje 40 % mzdových nákladů. Optimalizovali → -280 tis. Kč/rok
Uzávěrka jednou ročně — problémy viděli se 6-9 měsíčním zpožděním	Měsíční uzávěrky do 10 dnů	Zdražení oceli v dubnu vidí v květnu. Upraví ceny → zachránili marži 420 tis. Kč
Daňové odpisy — stroje mají nulovou hodnotu, ale slouží	Účetní odpisy podle reality	Plánují obnovu CNC stroje za 2,5 mil. Kč (daňově odepsaný, ale pořád výkonný). Banka dá úvěr.
Žádné časové rozlišení — leden boom, únor bída	Rozlišení roční licence 1,2 mil. → 100 tis./měsíc	Stabilní výsledovka → vidí realitu každý měsíc
Nedokončená výroba až v prosinci — půl roku ztráta, pak boom	Měsíční aktivace NV	Vidí marži na zakázky průběžně → lepší cenové nabídky

Celkem: cca 1,5 mil. Kč přímých úspor/zlepšení marže ročně. Zbytek rozdílu (2,6 mil.) = lepší rozhodování, rychlejší reakce, méně chyb.

Šest chyb, které najdete skoro všude

Když se pan Novák v březnu 2023 s účetní paní Svobodovou podíval na účetnictví poprvé s myšlenkou "potřebuji měsíční reporting", odhalili šest problémů:

1. ☠️ **Metoda B účtování skladu** — nemůže vyhodnotit marži na produkty
2. ☠️ **Struktura dat — účetnictví pro finančák vs. pro byznys** — nezná ani vlastní marži
3. ☠️ **Uzávěrka jednou ročně** — vidí problémy se 6–9 měsíčním zpožděním

4. ☠️ **Daňové odpisy v účetnictví** — majetek má nulovou hodnotu, ale stále slouží
5. ☠️ **Žádné časové rozlišení** — leden obrovský zisk, únor ztráta (realita je stabilní)
6. ☠️ **Nedokončená výroba až v prosinci** — půl roku rudá, pak najednou zezelená

A teď to nejlepší: Všechny tyto chyby jsou u malých a středních firem **NORMÁLNÍ**.
Normální neznamená správné. Normální znamená běžné.

Pro koho je tento E-book

Pro firmy, které:

- Mají účetnictví, ale nedává jim správné informace
- Potřebují měsíční reporting, ale data jsou nepřesná nebo chaotická
- Mají pocit, že "něco není v pořádku", ale neví přesně co
- Chtějí přejít z účetnictví "pro daně" na účetnictví "pro řízení firmy"

Co se dozvíte

Projdeme všech šest nejčastějších chyb v průběžném účetnictví. U každé ukážeme:

- **Proč je to problém** — konkrétní dopady v Kč a rozhodnutích
- **Jak to poznat** — seznam varovných signálů
- **Jak to opravit** — krok za krokem (žádná teorie, jen praxe)

Na konci budete vědět přesně, co ve svém účetnictví hledat a jak to napravit.

Jak to začalo u pana Nováka

Leden 2023: Ztráta 2,3 milionu. Šok. Rozhodnutí: "Takhle to dál nejde."
Březen 2023: Manažerský audit účetnictví s paní Svobodovou. Odhalení šesti klíčových chyb. Poznámka v notýsku: "6 problémů. Žádný není z jiného světa. Proč jsme to dřív nevěděli?"
Duben–červen 2023: Postupná náprava. Krok za krokem. Ne všechno najednou (to nefunguje).
Červenec 2023: První čistá měsíční uzávěrka s kvalitními daty. Pan Novák si v srpnu poprvé v životě otevře účetnictví a řekne: "Tohle dává smysl."
Prosinec 2024: Firma má čisté účetnictví. Pan Novák vidí realitu každý měsíc do 10 dnů. Rozhoduje rychleji. Dělá méně chyb.
Změna nezačala velkým projektem. Začala tím, že **identifikovali, co je špatně**.
Přesně to vás teď naučíme.

Kapitola 1: Metoda B účtování skladu

"Máte zásoby nad 5 % tržeb a účtujete metodou B? Gratuluju — máte mizerné účetnictví."

Ferrari v garáži (sklady edice)

Představte si, že máte ve firmě zásoby za 6 milionů korun. Materiál, rozpracovanou výrobu, hotové výrobky.
A vaše účetnictví o nich **prakticky nic neví**.
Ví, že tam jsou (inventura jednou ročně). Ale neví:

- Kolik z nich bylo spotřebováno tento měsíc
- Jaké jsou skutečné náklady prodaných výrobků nebo zboží (COGS)
- Jaká je vaše hrubá marže
- Které produkty jsou ziskové a které prodáváte pod náklady

To je metoda B.

Co je metoda B (a proč je to problém)

Existují dvě metody účtování zásob:

Metoda A (průběžné účtování):

- Každý příjem materiálu se účtuje **na sklad** (účet 112)
- Každý výdej se účtuje **ze skladu do spotřeby** (účet 501)
- Průběžně znáte stav skladu a spotřebu
- **Každý měsíc vidíte náklady prodaných výrobků a zboží (COGS) a hrubou marži**

Metoda B (periodické účtování):

- Nákupy účtujete **rovnou do nákladů**
- Jednou ročně uděláte inventuru a upravíte zásoby
- **Nemáte průběžnou informaci o spotřebě ani marži**

Většina malých a středních firem má metodu B.

Proč firmy drží "béčko"

Důvod 1: Účetní zásobám nerozumí ☠️

"To je moc složité. My to takhle neumíme."
Ne. Každá řádná účetní to umí. Jen to možná ještě nedělala, protože to po ní nikdo nechtěl.

Důvod 2: "Manipulace" se zásobami ☠️

Dřív nebo teď jste pomocí zásob vařili výsledek.

- Chcete lepší zisk? Nadsadíte zásoby.
- Chcete nižší daň? Podhodnotíte zásoby.

Držením metody B máváte červeným hadrem na finančák, banku i investory. Říkáte tím: "U nás se zásobami možná nejsou věci úplně v pořádku."

Důvod 3: Nerozumíte účetnictví (a obklopili jste se slabým týmem) ☠️

Možná nevíte, že existuje metoda A.
Možná netušíte, jaký to má dopad.
Možná vám to nikdo neřekl.
Teď už to víte.

CO MOŽNÁ NEVÍTE?
U způsobu B musí účetní jednotka zajistit průkazné vedení evidence o zásobách, aby byla schopna kdykoliv během období prokázat stav i ocenění zásob“. To znamená, že povinnost vést zásoby, příjemky, výdejky, včetně ocenění je povinnost firmy, které se nelze způsobem účtování zbavit.

Příklad ze Strojírny Novák

Pan Novák měl zásoby za **6 milionů korun**:

- Materiál: 3,5 mil. Kč
- Rozpracovaná výroba: 1,2 mil. Kč
- Hotové výrobky: 1,3 mil. Kč

Účtovali metodou B. Důsledek:

Nemohli vyhodnotit marži na komponenty typ A vs. typ B.

Pan Novák věděl, že komponenty typu A prodávají za vyšší ceny. Ale nevěděl, jestli jsou **ziskovější**. Protože neměl náklady na výrobek — měl jen celkové náklady za rok.

Dialog v březnu 2023:

Novák: "Paní Svobodová, proč vlastně účtujeme metodou B?"
Svobodová: "Tak to tu vždycky bylo. Když jsem nastoupila před deseti lety, tak to tak bylo."

Novák: "A můžeme přejít na metodu A?"
Svobodová: "No jasně, vlastně jenom změníme metodu účtování a začneme účtovat pohyby, které už tak jako tak velmi dobře sledujeme a máme v evidenci."
Za týden měli první verzi účtování zásob metodou A.

Pro koho je metoda B určená

Metoda B je určena pro firmy, které:

- **Nemají zásoby** (čistě služby, třeba poradenství)
- **Mají zanedbatelné zásoby** (zásoby nehrají v ekonomice firmy žádnou významnou roli)

Pokud máte zásoby, které mají význam, a zajímá vás, jestli vyděláváte nebo tratíte — **potřebujete metodu A**.

Varovné signály — Jak poznáte, že máte problém

- ☐ Máte zásoby nad **5 % ročních tržeb** (např. tržby 50 mil., zásoby >2,5 mil.)
- ☐ Nemůžete říct, jaká je **marže na jednotlivé produkty**
- ☐ Nevíte, kolik vás **tento měsíc** stála spotřeba materiálu
- ☐ Inventuru děláte jen **jednou ročně**
- ☐ Náklady vám v průběhu roku létají nahoru a dolů, stejně jako zisk
- ☐ Účetní říká: **"Zásoby upravíme až v prosinci."**
- ☐ Když se zeptáte na **COGS** (Cost Of Good Sold), nikdo neví, o čem mluvíte

Pokud máte 3 a více zaškrtnutých bodů, metoda B vás stojí peníze.

Plán nápravy — Jak přejít na metodu A

Krok 1: Máte skladovou evidenci?

Je potřeba ověřit, jak sledujete zásoby. Zákon vám to totiž ukládá bez ohledu na metodu účtování.

- Struktura zásob odpovídá vašim potřebám
- Máte oddělené suroviny, zboží a výrobky
- Máte dobře nastavené pohyby a jejich oceňování

Tento krok není o účtování, ale o kvalitní evidenci. Máte-li zásoby významné a nemáte kvalitní evidenci, dříve či později na to dojedete a budete hledat velké rozdíly a přemýšlet, jak se to mohlo stát.

Krok 2: Nastavit pravidla příjmu/výdeje

- Pořizování zásob přes účty **111 a 131 (mám kontrolu, že jsem přijal, co jsem nakoupil a naopak)**
- Každý příjem materiálu → **účet 112 (Materiál na skladě)**
- Každý výdej do výroby → **účet 501 (Spotřeba materiálu)**
- Každý výdej zboží → **účet 504 (Prodané zboží v ceně pořízení)**
- Výdej hotových výrobků → ze skladu **(účet 123)** do nákladů prodaných výrobků **(účet 583 - COGS)**

Krok 3: Nastavit pravidla účtování

Každý pohyb má svůj účetní zápis. Účetní zápisy popisují pohyby a změny zásob

Každý měsíc:

1. Ověřovat spotřebu a stav zásob
2. Kontrolovat ocenění zásob a vývoj cen
3. Sesouhlasit účetní stav se skladovou evidencí

První měsíc může trvat déle. Od druhého měsíce už běží rutina.

Krok 4: První měsíc s COGS a marží

Po první uzávěrce skladu máte:

- **COGS** (Cost of Goods Sold) = Náklady k prodeji výrobků a zboží
- **Hrubá marže** = Tržby - COGS
- **Marže v %** = (Hrubá marže / Tržby) × 100

Pan Novák po první uzávěrce s metodou A (duben 2023):

Produkt	Tržby	COGS	Hrubá marže	Marže %
Komponenty typ A	1 850 tis.	1 020 tis.	830 tis.	45 %
Komponenty typ B	1 500 tis.	1 050 tis.	450 tis.	30 %
Servis	670 tis.	440 tis.	230 tis.	34 %

"Aha" moment: Komponenty typu B mají výrazně nižší marži (30 % vs. 45 %).

Co udělal:

- Analyzoval náklady na materiál pro typ B
- Našel dodavatele s o 8 % nižší cenou na jednu klíčovou komponentu
- Upravil ceny u typu B nahoru o 5 %

Výsledek: Marže na typ B vyskočila z 30 % na 37 %. **Roční dopad: cca +350 tis. Kč.**

Tohle by bez metody A nikdy nezjistil.

Shrnutí

Metoda B = slepá ulička pro řízení firmy.

Pokud máte významné zásoby a chcete vědět, jestli vyděláváte, **potřebujete metodu A**.

Přechod není složitý. Účetní to umí. Stačí se rozhodnout a nastavit pravidla.

První měsíc s metodou A vás může šokovat. Možná zjistíte, že některé produkty prodáváte pod náklady. Možná také zjistíte, že jste ve ztrátě, protože jste **konečně k tržbám přiřadili náklady, které k nim patří**.

Ale konečně budete vědět pravdu.

Kapitola 2: Struktura dat — účetnictví pro finančák vs. pro byznys

> *"Účet 518 Ostatní služby — 2,4 milionu korun. To je vizitka účetní na autopilota."*

Největší problém: Účetnictví nastavené pro daně, ne pro řízení firmy

Představte si, že máte účet v bance a výpis vypadá takto:

```
Příjmy: 48 000 000 Kč
Výdaje: 46 000 000 Kč
Zůstatek: 2 000 000 Kč
```

To je všechno. Žádný detail. Žádné informace, kam peníze šly.

Přesně takhle vypadá účetnictví většiny malých a středních firem.

Mají sice tisíce dokladů, ale v účetnictví je všechno sypané na několik velkých hromad podle **daňového vzoru účtů**.

Proč to tak je

Účetnictví v Česku vychází z **účtové osnovy**, která byla navržená pro potřeby **finančního úřadu a statistického úřadu**. Ne pro potřeby řízení firmy.

Důsledek:

- Účetní používá standardní šablonu (všichni mají stejné účty)
- Rozdělení odpovídá daňovým kategoriím, ne tomu, jak firma funguje
- Spousta nesmyslných analytik (drobnosti sledované detailně)
- Chybí analytiky pro klíčové hodnoty (materiál, mzdy výroby, kooperace, marketing, obchod)

Výsledek: Máte účetnictví, které vyhovuje finančáku, ale **NEVÍTE:**

- Které náklady tvoří 80 % vašich výdajů
- Kolik vás stojí výroba vs. administrativa
- Jaká je vaše hrubá marže na produkty
- Které náklady rostou s objemem výroby a které ne

Pět klasických průšvihů

Průšvih 1: Mzdy na jedné hromadě ☠️

Až 90 % malých a středních firem má všechny mzdy na jedné analytice.

Účet 521 Mzdy — 12 000 000 Kč.

Co z toho zjistíte? Že máte mzdy 12 milionů. A to je všechno.

Co NEVÍTE:

- Kolik stojí výroba vs. administrativa
- Kolik platíte obchodníkům vs. technikům
- Jak se mzdové náklady mění v čase podle oddělení

Příklad ze Strojírny Novák:

Pan Novák se zeptal: "Kolik nás stojí výroba z pohledu mezd?"

Paní Svobodová: "To musím spočítat ručně podle výplatnic. Asi 60 % z toho."

Asi 60 %? No to je sakra přesné číslo pro řízení firmy!

Průšvih 2: Externí služby v jednom pytli ☠️

Účet 518 Ostatní služby — 2 400 000 Kč.

Co tam je? Všechno:

- IT služby a hosting
- Marketing a reklama
- Externí obrábění (klíčová služba pro výrobu!)
- Právní služby
- Externí účetní
- Poradenství
- Opravy a udržování

Vizitka účetní. Když se podíváte na účet 518 a vidíte jen jedno číslo, víte, že účetní pracuje na autopilota.

Průšvih 3: Absence rozlišení hlavní byznys vs. doprovodná činnost ☠️

Strojírna Novák vyrábí komponenty (hlavní byznys) a poskytuje servis (doprovodná činnost).

Když je všechno dohromady, neví:

- Jestli je servis ziskový
- Jestli má smysl do něj investovat
- Jestli by neměli servis rozšířit nebo naopak omezit

Průšvih 4: Střediska/zakázky jen "na parádu" ☠️

Mnoho firem má střediska nebo zakázky nastavené. Ale používají je jen formálně:

- Všechno účtují na jedno středisko ("hlavní provoz")
- Zakázky založí, ale pak je nezavřou a nesledují

Střediska na parádu = plýtvání potenciálem.

Průšvih 5: Nerozlišujete náklady podle toho, jak se chovají ☠️

Toto je nejzáludnější chyba.

Některé náklady **rostou s objemem výroby** (materiál, mzdy dělníků, kooperace).

Jiné náklady jsou **pořád stejné** bez ohledu na to, kolik vyrobíte (nájem, mzdy administrativy, odpisy).

Proč to vadí:

Když nerozlišujete tyto dva typy nákladů, **NEVÍTE:**

- Kolik musíte prodat, abyste pokryli fixní náklady
- Jestli se vám vyplatí přijmout další zakázku za nižší cenu
- Co se stane s náklady, když zvýšíte výrobu o 20 %

Příklad ze Strojírny Novák:

Pan Novák dostal nabídku na velkou zakázku, ale za cenu o 15 % nižší než obvykle.

"Vyplatí se nám to?" zeptal se paní Svobodové.

Paní Svobodová: "Nevím. Nedokážu říct, které náklady jsou fixní a které variabilní."

Pan Novák zakázku odmítl. **Škoda — pokryla by všechny variabilní náklady a přispěla by 280 tis. Kč na fixní náklady.**

Princip významnosti (materiality)

Ne všechny náklady jsou stejně důležité.

Některé tvoří 50 % celkových nákladů, jiné 0,5 %.

Princip významnosti říká: Soustřeďte se na to, co má vliv na výsledek. Top 5-10 nákladů sledujte detailně. Zbytek nechte v hrubším členění.

Příklad ze Strojírny Novák

Pan Novák se podíval na náklady za rok a seřadil je od největších:

Náklad	Částka (tis. Kč)	% celku	Kumulativně
Materiál	18 000	38,3 %	38,3 %
Mzdy	12 000	25,5 %	63,8 %
Kooperace (externí obrábění)	4 800	10,2 %	74,0 %
Energie	2 400	5,1 %	79,1 %
Ostatní služby	2 400	5,1 %	84,2 %
Nájemné	1 800	3,8 %	88,0 %
Doprava	1 200	2,6 %	90,6 %

Prvních 5 položek tvoří 84 % celkových nákladů.

Pokud chcete mít přehled, **musíte sledovat těchto 5 položek detailně**.

Zbytek můžete nechat v hrubším členění.

Jak identifikovat klíčové hodnoty

Položte si tři otázky:

1. Které náklady tvoří >10 % celkových nákladů?

To jsou klíčové hodnoty. Sledujte je detailně, měsíčně, podle oddělení/produktu.

U Strojírny Novák: Materiál (38 %), Mzdy (26 %), Kooperace (10 %).

2. Které náklady se rychle mění?

I když nejsou velké, můžou být důležité.
Příklad: Marketing může být 3 % nákladů, ale mění se každý měsíc podle kampaní. Chcete ho sledovat měsíčně.

3. Které náklady můžete ovlivnit?

Odpisy neovlivníte (leda prodejem majetku). Ale marketing, kooperace, materiál — to můžete řídit.
Na tyto tři kategorie se soustřeďte.

Klíčové hodnoty podle oboru

Strojírna / Výroba:

- **Mzdy výroby** (odděleně od administrativy)
- **Materiál** (hlavní suroviny odděleně)
- **Externí obrábění / kooperace**
- **Energie** (oddělená výroba vs. administrativa, pokud významná)
- **Doprava** hotových výrobků

E-shop / E-commerce:

- **Prodané zboží proti tržbám** (hrubá marže)
- **Marketing** (PPC, SEO, influenceři odděleně)
- **Logistika** (skladování, balení, přeprava odděleně)
- **Platební brána** a provize
- **Vratky a reklamace**
- **Zákaznický servis**

SaaS / Software:

- **Vývoj** (mzdy vývojářů odděleně)
- **Hosting a infrastruktura**
- **Customer success** a podpora
- **Marketing** (performance vs. brand odděleně)
- **Sales** (mzdy + provize)

Každý obor má jiné klíčové hodnoty. Vaše účetnictví by to mělo odrážet.

Návod na nápravu (5 kroků)

Krok 1: Identifikovat 5-10 klíčových nákladových skupin

Vezměte si výsledovku za poslední rok. Seřaďte náklady od největších.
Identifikujte top 5-10 položek, které tvoří **80-90 % nákladů**.
U Strojírny Novák: Materiál, Mzdy, Kooperace, Energie, Ostatní služby.

Krok 2: Rozdělit je na analytiky

Pro každou klíčovou hodnotu vytvořte analytiku.
Špatně:

- Účet 521 Mzdy: 12 000 000 Kč

Dobře (analytiky):

- Účet 521100 Mzdy výroba: 7 200 000 Kč (60 %)
- Účet 521200 Mzdy administrativa: 3 000 000 Kč (25 %)
- Účet 521300 Mzdy obchod: 1 800 000 Kč (15 %)

Krok 3: Označit náklady podle chování (variabilní vs. fixní)

Pro klíčové náklady si poznamenejte, jak se chovají:

Náklady, které rostou s výrobou nebo objemem prodeje (variabilní):

- Materiál, zboží
- Mzdy dělníků (pokud platíte podle výkonu nebo hodin)
- Externí obrábění / kooperace
- Doprava hotových výrobků
- Energie výroby (pokud se mění s objemem)

Náklady, které jsou pořád stejné (fixní):

- Nájem
- Mzdy administrativy (pevný plat)
- Odpisy
- Software licence
- Pojištění

Proč to potřebujete:

Když budete vědět, které náklady jsou fixní a které variabilní, dokážete:

- Spočítat, kolik musíte prodat, abyste pokryli fixní náklady
- Rozhodnout, jestli přijmout zakázku za nižší cenu (pokryje variabilní náklady?)
- Plánovat, co se stane s náklady při růstu výroby

Krok 4: Začít sledovat měsíčně

Od příštího měsíce účtujte detailně.

Po prvním měsíci uvidíte:

- Jak se mění mzdy výroby vs. administrativa
- Kolik utrácíte za marketing měsíčně
- Kde jsou největší výkyvy

Krok 5: Vyhodnotit první měsíc a upravit

Možná zjistíte, že některé kategorie jsou **příliš detailní** (málo se mění, nejsou důležité).

Možná zjistíte, že některé kategorie jsou **příliš hrubé** (velká položka, kde potřebujete detail).

Upravte podle reality.

Příklad transformace Strojírny Novák

Před (březen 2023):

Účet	Název	Částka
518	Ostatní služby	2 400 000

Po (duben 2023):

Účet	Název	Částka	%	Variabilní/Fixní
518100	IT služby a hosting	240 000	10 %	Fixní
518200	Marketing	180 000	7,5 %	Variabilní
518300	Externí obrábění	1 440 000	60 %	Variabilní
518400	Právní a poradenství	120 000	5 %	Fixní
518500	Opravy a udržování	300 000	12,5 %	Fixní
518900	Ostatní	120 000	5 %	Fixní

"Aha" momenty pana Nováka:

1. **Externí obrábění je 60 % "ostatních služeb"** — to je klíčová hodnota! Měsíčně sledovat, vyjednat lepší ceny. **Variabilní náklad** (roste s výrobou).
2. **Marketing je jen 7,5 %** — ale pan Novák ho chce zvýšit, takže ho bude sledovat detailně. **Variabilní náklad** (platí za kampaně podle potřeby).
3. **Opravy a udržování rostou** — možná signál problému se stroji. Sledovat měsíčně. **Fixní náklad** (pravidelná údržba).

Výsledek první měsíční analýzy (duben 2023):

Pan Novák viděl, že v dubnu výrazně narostly **opravy a udržování** (z průměrných 25 tis./měsíc na 85 tis.).

Zjistil, že jeden starý CNC stroj měl 3 poruchy za měsíc. **Rozhodnutí:** Koupit nový stroj za 2,5 mil. Kč.

Kdyby nesledoval detailně, zjistil by to až v prosinci (při roční uzávěrce). Ztráta 8 měsíců drobných oprav (cca 200 tis. Kč navíc).

Druhý "aha" moment (červen 2023):

Nabídka na velkou zakázku za cenu o 15 % nižší než obvykle.

Pan Novák teď ví:

- **Variabilní náklady na zakázku:** materiál + kooperace + mzdy dělníků = 3 200 tis. Kč
- **Nabídnutá cena:** 3 480 tis. Kč
- **Příspěvek na fixní náklady:** 3 480 - 3 200 = **280 tis. Kč**

Rozhodnutí: Přijmout zakázku. Nepokryje plné náklady, ale přispěje 280 tis. Kč na nájem, mzdy administrativy a odpisy.

Kdyby nerozlišoval variabilní vs. fixní, zakázku by odmítl.

Shrnutí

Účetnictví nastavené pro finančák ≠ účetnictví pro řízení firmy.

90 % firem má dnes stejnou strukturu (daňový vzor) — a proto mají stejně špatné informace.

Co potřebujete:

1. **Identifikovat klíčové hodnoty** (top 5-10 nákladů = 80-90 % celku)
2. **Rozdělit je detailně** (výroba vs. administrativa, hlavní vs. doprovodná činnost)
3. **Označit variabilní vs. fixní** (co roste s výrobou, co je pořád stejné)
4. **Sledovat měsíčně** (vidět změny včas)

Změna struktury není složitá. Ale dopady na kvalitu rozhodování jsou **obrovské**.

Kapitola 3: Měsíční uzávěrky

"ROK MÁ DVANÁCT ÚČETNÍCH OBDOBÍ, NE JEDNO."

Největší iluze českého účetnictví

Pokud si myslíte, že účetní období je rok, vůbec nerozumíte účetnictví.

Rok má 12 měsíců. Každý měsíc je samostatné účetní období.

Firma, která uzavírá účetnictví jen jednou ročně, je jako **pilot, který se na palubní přístroje podívá jen při přistání**.

V lednu letíte, v únoru letíte, v březnu letíte... a v prosinci zjistíte, jestli jste ještě ve vzduchu.

Proč na tom záleží (konkrétní příklad)

Bez měsíční uzávěrky jsou rozhodnutí **pozdě a často špatně**.

Příklad ze Strojírny Novák (před nápravou):

Březen 2023: Pan Novák se ptá: "Jak jsme na tom za první čtvrtletí?"
Paní Svobodová: "To vám řeknu až v červnu, až uděláme pololetní uzávěrku."
Červen 2023: "Za první pololetí jsme na tom špatně, marže klesla o 5 procentních bodů."
Pan Novák: "Proč?"
Analýza ukázala:

- Materiál zdražil v únoru o **12 %**
- Nikdo to nezachytil (neměli měsíční uzávěrku)
- Nepromítli to do cen
- **Čtyři měsíce prodávali pod náklady**

Dopad: Ztráta cca **420 tis. Kč** (únor-květen).
Kdyby měli měsíční uzávěrku:

- V březnu by viděli, že marže klesla
- V dubnu by upravili ceny
- Ztráta 4 měsíce → ztráta 1 měsíc
- **Ušetřili by cca 315 tis. Kč**

Nejhorší stav: výsledek lítá nahoru dolů beze smyslu

Firma bez měsíčních uzávěrek má často **"výsledovku jako EKG"**:

- Leden: zisk 300 000
- Únor: ztráta 150 000
- Březen: zisk 800 000
- Duben: ztráta 50 000

Přitom byznys je stabilní. Problém je v účtování.

Proč to tak je:

- Hlavním důvodem bývá metoda B účtování skladů
- Některé měsíce zaúčtují víc faktur, některé méně
- Velké roční náklady (licence, pojištění) zaúčtují najednou
- Časové rozlišení nedělají
- Nedokončenou výrobu a hotové výrobky účtují až v prosinci

Výsledek: Majitel se dívá na čísla a neví, jestli je to problém byznysu, nebo problém účtování.

Výmluvy — a jejich vyvrácení

"To by stálo moc času" ☠️

Pravda: Chaos stojí víc.
Když nemáte měsíční uzávěrku, stejně strávíte čas řešením problémů — jen později, když už je těžší je opravit.
Fakt: E-shop klient měl v pátek 5. 12. uzavřený listopad ve všech významných hodnotách. Účetní to zvládá, má dobrý postup jak uzavírat měsíc a nic významného nevynechat. **Není to tak těžké.**

"Ročně to stačí" ☠️

Otázka: Komu to stačí? Finančáku? Ano. Vám? Ne.
Finanční úřad je spokojený s roční uzávěrkou. Ale vy potřebujete vědět, jak je firma na tom **TEĎ**, ne až za rok.

"Excel nám stačí" ☠️

Problém: Excel není účetnictví.
Můžete si dělat v Excelu odhady. Ale dokud nejsou založené na skutečných účetních datech, jsou to jen **odhady**.

A Excel se sesype, když změníte jeden účet. Nebo když zmizí soubor. Nebo když ho otevře někdo jiný a "trochu upraví vzorečky". Navíc je to strašně pracné.

Co znamená "měsíční uzávěrka"

Měsíční uzávěrka neznamená roční uzávěrku dvanáctkrát. Neznamená inventuru každý měsíc.
Měsíční uzávěrka znamená:

1. Všechny doklady zaúčtovány, všechny významné hodnoty zachyceny

- Vydané faktury
- Přijaté faktury
- Výpisy z banky
- Pokladna
- Významné opakující se náklady

2. Banka sesouhlasená

- Účetní stav = bankovní stav
- Vysvětlené všechny položky

3. Časové rozlišení (tam, kde je významné)

- Roční licence rozpuštěné na měsíce
- Servisní smlouvy rozlišené podle času trvání
- Velké náklady, které se týkají delšího období

4. Zásoby uzavřeny (pokud máte metodu A)

- Uzavřené příjmy a výdeje
- Spočítaná průměrná cena
- Sesouhlasení účetního stavu se skladovou evidencí (významné hodnoty odsouhlasíte velmi rychle)
- Oceněna nedokončená výroba a hotové výrobky (pokud jsou významné)

5. Předběžná čísla do 5. dne, finální do 10. dne

- **První týden:** hrubá čísla (výnosy, náklady, hrubý výsledek)
- **Druhý týden:** finální čísla (detaily, kontroly, sestavy)

6. Nezapomeňte na rozvahu.

- **Každý měsíc**: proveďte rychlou inventuru zůstatků. Musí vám to dávat smysl a musíte vědět, co to je.
- **2 krát až 4 krát za rok**: detailní inventuru zůstatků – objevíte spoustu věcí a kostlivců ve skříni, ale postupně budete perfektně znát svoje majetkové poměry, pohledávky, závazky

Příklad transformace Strojírny Novák

Před (leden-březen 2023):

Uzávěrka jednou ročně. Pan Novák dostal roční výsledovku **v březnu za předchozí rok**.
Když se v lednu 2023 zeptal: "Jak jsme dopadli za rok 2022?", paní Svobodová řekla: "To vám řeknu v březnu."
Ztrátu 2,3 milionu se dozvěděl se zpožděním 3 měsíců.

Po (duben 2023 → prosinec 2024):

Nastavili měsíční uzávěrku:

- Do **5. dne** následujícího měsíce: předběžná čísla
- Do **10. dne**: finální report

První úspěch (květen 2023):
V květnu viděli, že marže klesla. Zjistili proč: růst ceny jednoho materiálu.
Do dvou týdnů jednali s dodavatelem a našli levnější alternativu.
Kdyby neměli měsíční uzávěrku, zjistili by to až v prosinci. Ztráta 7 měsíců.

Návod na rychlý start

Měsíc 1: Cíl do 15. dne (alespoň něco)

Nečekejte perfektní uzávěrku. Cíl prvního měsíce:

- Zaúčtovat všechny doklady, zkontrolovat všechny významné náklady a výnosy
- Sesouhlasit banku
- Provést základní inventuru rozvahy
- Dostat čísla do 15. dne

I když to nebude dokonalé, je to **100 % lepší než žádná uzávěrka**.

Měsíc 2-3: Optimalizace procesů

Najděte úzká hrdla:

- Proč trvá dlouho sesouhlasit banku? → Zlepšit pořádek v dokladech.
- Proč některé faktury chybí? → Dřívější předání účetní.

Postupně se dostanete na **10 dní**.

Měsíc 4+: Rutina do 10. dne

Po třech měsících je to rutina. Účetní ví, co od ní čekáte. Vy víte, co dostanete.
Čas strávený účetní: 4-6 hodin měsíčně navíc (oproti jen ročním uzávěrkám s průběžným DPH).
Hodnota pro firmu: Včasná varování, rychlá reakce, správná rozhodnutí.

Varovné signály — Jak poznáte, že nemáte měsíční uzávěrky

- ☐ Roční výsledovku dostanete až **v březnu následujícího roku**
- ☐ Když se zeptáte "jak jsme na tom tento měsíc", účetní **neví**
- ☐ Výsledek se vám zdá **chaotický** (jednou vysoký, jednou nízký, bez logiky)
- ☐ Objevujete problémy se zpožděním **několika měsíců**
- ☐ Účetní říká: **"To uvidíme až na konci roku."**
- ☐ Nemáte pravidelnou poradu nad čísly (každý měsíc stejný termín)

Pokud máte 3 a více zaškrtnutých bodů, nemáte měsíční uzávěrky — a stojí vás to peníze.

Shrnutí

Rok má 12 účetních období. Ne jedno.
Měsíční uzávěrka je základ manažerského účetnictví. Bez ní řídíte firmu naslepo.
Změna rutiny trvá **2-3 měsíce**. Pak je to automatické.
Nejčastější reakce po prvních třech měsících: "Jak jsme to mohli dělat jinak?"
Přesně tak reagoval pan Novák. A přesně tak zareagujete i vy.

Kapitola 4: Daňové účetnictví ≠ věrný obraz

"Daňové účetnictví je absurdní pojem, protože neexistuje."

Majetek s nulovou hodnotou, který stále slouží

Tisíce firem v Česku má v provozu majetek s **nulovou zůstatkovou hodnotou** a **nulovými odpisy**.
Stroje, které stále vyrábějí. Auta, která stále jezdí. Budovy, ve kterých stále sídlí.
Ale v účetnictví? Zůstatková hodnota = 0. Odpisy = 0.
Důvod? Někdo jim před lety poradil výhodné daňové odpisy. A nikdo neměl chuť to účtovat jinak.
Důsledek? Firma má falešný obraz majetku, falešný obraz zisku a falešný obraz potřeby investic.

Co je daňové vs. účetní odpisování

Daňové odpisy v průběhu let (dané zákonem o daních z příjmů):

- Stroj lze daňově odepsat za **3-10 let**
- Auto za **2 - 5 let**
- Budova za **20-50 let**

Cíl: Snížit daňový základ. Rychlejší odpisy = nižší daň dnes (a vyšší později).

Účetní odpisy (měly by odrážet skutečnou životnost):

- Stroj slouží 10 let? Odepisujte **10 let**.
- Auto 7 let? Odepisujte **7 let**.
- Software 3 roky? Odepisujte **3 roky**.

Cíl: Věrný obraz. Náklady by se měly objevovat v obdobích, kdy majetek slouží, proti tržbám, které generuje.
Většina malých a středních firem má jen daňové odpisy v účetnictví.

Proč je to problém

Problém 1: Falešný obraz zisku ☠️

Příklad:
Stroj za **6 milionů korun**. Daňově odepsaný za 3 roky (2 mil./rok).
Skutečná životnost: **9 let**.
Co se stane:

Rok	Daňové odpisy	Výsledek (falešný)	Účetní odpisy (správně)	Výsledek (správný)
1-3	2 000 tis.	Nižší zisk	667 tis.	Vyšší zisk
4-9	0	Falešně vysoký zisk	667 tis.	Reálný zisk

Po třech letech máte v účetnictví **falešně vysoký zisk**, protože už neodepisujete. Ale stroj stále slouží a stále má hodnotu.

Problém 2: Podcenění potřeby investic ☠️

Když majetek nemá účetní hodnotu, vypadá to, že ho nepotřebujete obnovovat.
Pan Novák měl stroje s nulovou zůstatkovou hodnotou, ale skutečnou tržní hodnotou **8 milionů**. Nevěděl, že za 3-5 let bude potřebovat **10 milionů** na jejich obnovu.
Žádné odpisy v účetnictví = žádná připomínka nutnosti investic.

Problém 3: Problémy s financováním ☠️

Banka se dívá na rozvahu:

Dlouhodobý majetek (netto): 0 Kč
Co si banka myslí? "Tato firma nemá žádný majetek. Nemá čím ručit. Riziková firma."
Realita: Firma má stroje za 8 milionů (tržní hodnota). Ale v rozvaze to není vidět.

Příklad ze Strojírny Novák

Pan Novák měl:

- Stroje pořízené v letech 2015-2018
- Pořizovací hodnota: **15 mil. Kč**
- **Zůstatková hodnota v účetnictví: 0 Kč** (daňově odepsané)
- Skutečná životnost: 12-15 let (slouží dál)
- Tržní hodnota: cca **8 mil. Kč**

Co to znamenalo:
Výsledovka: Žádné odpisy → **falešně vysoký zisk**.
Rozvaha: Nulový dlouhodobý majetek → banka viděla **firmu bez aktiv**.
Rozhodování: Pan Novák nevěděl, že za 3-5 let bude potřebovat **10 milionů na obnovu strojů**.

Návod na nápravu

Krok 1: Inventura skutečného majetku

Projděte dlouhodobý majetek:

- Co máte fyzicky v provozu?
- Co je daňově odepsané, ale stále slouží?
- Jaká je skutečná životnost?

Krok 2: Odhad skutečné životnosti

Pro každý typ majetku odhadněte:

- **Stroje:** 8-15 let (podle typu)
- **IT technika:** 3-5 let
- **Auta:** 5-8 let
- **Software:** 2-4 roky
- **Budovy:** 30-50 let

Krok 3: Nastavení účetních odpisů podle reality

Od příštího majetku:

- Daňové odpisy → daňová evidence (mimo účetnictví, jen pro daně)
- Účetní odpisy → podle skutečné životnosti

Pro starý majetek (už daňově odepsaný):
Tady bohužel moc variant s ohledem na účetní princip opatrnosti není. Tedy v českém právním řádu žádná. Nezbývá než se poučit pro budoucí majetek a aktuální situaci popsat do přílohy (**Příloha** účetní závěrky je opravdu relativně silný nástroj pro finální **„Věrný obraz“**)

Krok 4: Oddělený pohled: daňové vs. účetní odpisy

Manažerský report: Účetní odpisy (realita).
Daňové přiznání: Daňové odpisy (zákon).
Rozdíl = daňová úprava.

Analogie pro laiky:
Máte **dvě evidence**:

1. **Evidenci pro sebe** (účetní odpisy) — říká vám pravdu o tom, jak dlouho vám majetek vydrží a kdy budete potřebovat nový a jaká je jeho hodnota z pohledu celkové životnosti

2. **Evidenci pro finančák** (daňové odpisy) — optimalizuje daně podle zákona

Nejsou v konfliktu. Jen slouží jinému účelu.

Kdy je to problém

Odpisy podle daňových pravidel jsou zásadní problém u:

- **Výrobních firem** (vysoký podíl strojů a zařízení)
- **Dopravních firem** (auta)
- **Stavebních firem** (stroje, nářadí)
- **IT firem** (hardware, software)

Pro firmy s nízkým podílem dlouhodobého majetku (poradenství, služby) to až tak nevadí.

Příklad transformace Strojírny Novák

Před (březen 2023):

Rozvaha — Dlouhodobý majetek:

- Pořizovací cena: 15 000 tis. Kč
- Oprávky: 15 000 tis. Kč
- **Zůstatková hodnota: 0 Kč**

Výsledovka — Odpisy: 0 Kč

Po (duben 2023):

Dopočítali odpisy podle skutečné životnosti (12 let). Bohužel tohle rozlité mléko už nejde vrátit zpět a tak zbývají jenom interní dopočty. Ty ale lze nastavit v rámci reportingu:

Reporting - manažerská výsledovka: Odpisy: 104 tis. Kč měsíčně (1,25 mil. ročně)

Reporting – manažerská rozvaha (postupně):

- Technická úprava majetku a HV minulých let (vlastní kapitál)

Teď pan Novák ví:

- Stroje mají stále hodnotu
- Každý rok odepisuje 1,25 milionu (**připomínka potřeby investic**)
- Za 5 let bude potřebovat nové stroje — **začal šetřit**

Shrnutí

Daňové účetnictví je absurdní pojem. Neexistuje.

Firmy si nedovoleně zapracovaly daňové předpisy do účetnictví — a tím zkazily informační hodnotu.

Mimochodem to je jeden z hlavních důvodů, proč má spousta malých a středních firem problém s auditem.

Oddělte daně a účetnictví:

- **Účetnictví** = věrný obraz (odpisy podle reality)
- **Daně** = optimalizace (odpisy podle zákona)
- **Rozdíl** = daňová úprava

Změna je jednoduchá. A dopady na kvalitu informací jsou obrovské.

Kapitola 5: Časové rozlišení

"Výsledovka jako EKG — jednou skvělé, pak bída. Přitom je realita stabilní."

Účetnictví má klíčový akruální princip. Jemu se budeme věnovat v posledních dvou kapitolách tohoto E-booku. Jedná se o to, že

náklady a výnosy se účtují do období (rozuměj měsíc), se kterým věcně a časově souvisejí

Představte si firmu, která poskytuje roční servisní smlouvy. Zákazníci platí předem — v lednu **1,2 milionu** za rok služby.

Účtování podle faktur (špatně):

- **Leden:** Výnos 1 200 000 Kč
- **Únor-prosinec:** Výnos 0 Kč

Účtování podle služby (správně):

- **Leden-prosinec:** Výnos 100 000 Kč každý měsíc

Rozdíl? Jeden měsíc falešný boom, 11 měsíců falešná bída.
Důsledek: Majitel se dívá na výsledovku a neví, jestli má problém, nebo jestli je to jen účtování.

Znám opravdu velkou spoustu firem, které s sebou vláčí tento problém a díky tomu zanevřely na účetnictví.

Koho se to týká

Časové rozlišení je kritické pro:

SaaS / Licence

- Roční předplatné zaplacené v lednu
- Měsíční služba fakturovaná měsíčně
- Implementační poplatky (jednorázové, ale vztahují se k delšímu období)

Eventy a školení

- Zákazník zaplatí v srpnu za konferenci v listopadu
- Náklady vznikají už v září-říjnu (marketing, organizace)

Projektově orientované firmy (výroba, stavebnictví, realizace)

- Fakturace po dokončení (např. po 6 měsících)
- Náklady průběžně

Pronájmy

- Nájemné placené pololetně předem
- Energie placené podle záloh (skutečnost až po roce)

Pojištění a licence

- Roční pojištění zaplacené v březnu
- Software licence placené ročně

Pokud máte jakýkoliv typ pravidelných služeb nebo jednorázových plateb, které jsou významné — potřebujete časové rozlišení.

Příklad ze Strojírny Novák

Problém 1: Roční servisní smlouvy (výnosy)

Strojírna Novák poskytuje servis na komponenty. Zákazníci platí roční servisní smlouvy **předem v lednu**.

Leden 2023:

- Přijato **2 400 000 Kč** (roční servisní smlouvy)
- Zaúčtováno: Výnos 2 400 000 Kč

Únor-prosinec 2023:

- Žádné platby
- Zaúčtováno: Výnos 0 Kč

Výsledek:

Měsíc	Výnos servis	Poznámka
Leden	2 400 tis.	Falešně vysoký
Únor	0	Falešně nízký
Březen	0	Falešně nízký
...	0	...
Prosinec	0	Falešně nízký

Pan Novák se díval na čísla a nevěděl, jestli servis funguje nebo ne. **Výsledovka jako EKG.**

Problém 2: Roční software licence (náklady)

V březnu zaplatili roční licenci na CAD software: **360 000 Kč**.

Zaúčtováno celé v březnu.

Výsledek:

Měsíc	Náklad licence	Poznámka
Březen	360 tis.	Falešně vysoký náklad
Ostatní měsíce	0	Falešně nízký náklad

Správně: 30 000 Kč každý měsíc (360 / 12).

Návod na identifikaci

Projděte si náklady a výnosy a hledejte:

Kde máte roční/pololetní platby?

- Pojištění
- Licence
- Nájemné
- Servisní smlouvy

Kde jsou velké sezónní výkyvy?

- Leden: obrovský výnos (roční smlouvy)
- Prosinec: obrovský náklad (vánoční bonusy, dárky)

Které služby trvají delší dobu?

- Projekty (trvají 3-6 měsíců)
- Implementace (náklady nyní, výnos později)

Plán nápravy (4 kroky)

Krok 1: Identifikovat významné položky

Pravidlo významnosti: Pokud položka např. tvoří **>5 % měsíčních nákladů nebo výnosů**, časově ji rozlište.
Příklad:

- Měsíční náklady: 4 000 000 Kč
- Roční licence: 360 000 Kč (= 9 % měsíčních nákladů)
- **Ano, rozlišit.**

Krok 2: Nastavit pravidlo rozlišení

Pro roční licence/pojištění:

- Zaplatíte v březnu 360 000 Kč
- Zaúčtujete: **Účet 381 Náklady příštích období 360 000 Kč**
- Každý měsíc rozpustíte: **30 000 Kč do nákladů**

Pro roční servisní smlouvy:

- Dostanete v lednu 1 200 000 Kč
- Zaúčtujete: **Účet 384 Výnosy příštích období 1 200 000 Kč**
- Každý měsíc rozpustíte: **100 000 Kč do výnosů**

Krok 3: Měsíční kontrola

Každý měsíc:

- Zkontrolovat účty časového rozlišení (381, 384)
- Rozpustit příslušné částky
- Ověřit, že výsledovka je stabilní a nelítá nahoru dolů

Krok 4: Vyhodnotit první měsíc

Po prvním měsíci s časovým rozlišením:

- Zkontrolovat, že výsledovka je stabilnější
- Ověřit, že vidíte realitu každý měsíc

Příklad transformace Strojírny Novák

Před (leden-březen 2023):

Výsledovka — Výnosy servis:

Měsíc	Výnos
Leden	2 400 tis.
Únor	0
Březen	0

Pan Novák se díval na únor a myslel si: "Proč nemáme žádné výnosy ze servisu? Přestali zákazníci?"

Po (duben 2023 → prosinec 2024):

Nastavili časové rozlišení roční smlouvy.
Výsledovka — Výnosy servis:

Měsíc	Výnos
Leden	200 tis.
Únor	200 tis.
Březen	200 tis.

Teď pan Novák vidí:

- Servis generuje stabilně **200 000 Kč měsíčně**
- Pokud některý měsíc klesne → ví, že je problém (zákazník vypověděl smlouvu)
- Může plánovat, kolik bude mít výnosů ze servisu příští měsíce

Kdy to řešit

Pokud:

- Máte roční/pololetní platby **>5 % měsíčních nákladů/výnosů**
- Výsledovka **"lítá"** nahoru dolů bez logiky
- Nemůžete vyhodnotit, jestli je měsíc dobrý nebo špatný (protože jsou tam jednorázové položky)

Pak potřebujete časové rozlišení.

Shrnutí

Časové rozlišení = stabilní výsledovka.
Účtování podle faktur vede k chaosu. Účtování podle služby vede k jasným, srozumitelným číslům.
Změna není složitá. Účetní to umí (účty 381, 384). Jen to po ní nikdo nikdy nechtěl.
Po prvním měsíci s časovým rozlišením: "Konečně vidím realitu."

Kapitola 6: Výrobky a nedokončená výroba

"To účtujeme až v prosinci. ***Půl roku rudá, pak zázračně zezelená“***

Tohle je právě příklad věcné souvislosti v rámci akruálního principu. Náklady sice časově vynakládáte průběžně, ale věcně souvisí s tržbou, kterou realizujete až po předání!!!

"Leden: ztráta 400 000. Únor: ztráta 350 000. Březen: ztráta 420 000..."
Pan Novák v roce 2022 sledoval výsledovku měsíc po měsíci. Každý měsíc ztráta.
"Červen: ztráta 380 000. Červenec: ztráta 290 000..."
V říjnu zavolal paní Svobodové: "Proč pořád tratíme? Zakázky máme, vyrábíme, zákazníci jsou spokojení..."
Paní Svobodová: "Ještě jsme nic nefakturovali. Velké zakázky fakturujeme až po dokončení. To bude v prosinci."
Prosinec: zisk 4 500 000 Kč.
Všichni se diví, proč je jedenáct měsíců rudá a pak "zázračně" zezelená.

O co jde: Náklady v P&L, i když výrobek ještě není prodaný

Ve výrobních, stavebních i projektových firmách se opakuje stejný scénář:
Zakázka trvá 5 měsíců. Každý měsíc spotřebujete materiál, platíte mzdy, platíte kooperace. Tyto náklady jdou rovnou do výsledovky — do spotřeby.
Ale výrobek nebo zakázka ještě není hotová. Ještě jste nic neprodali.
Výsledek? Výsledovka ukazuje náklady, ale žádné tržby. Každý měsíc ztráta.
Přitom jste nevyprodukovali ztrátu — vyprodukovali jste majetek. Rozpracovanou zakázku, nedokončený výrobek, hotový výrobek na skladě. To jsou vaše zásoby vlastní výroby. Váš majetek.
Jenže v účetnictví to tak nevypadá, protože **nikdo průběžně neúčtuje změnu stavu zásob vlastní činnosti**.

Princip: Aktivace nákladů do rozvahy

Nedokončená výroba není o alokaci výnosů. **Je o eliminaci nákladů z výsledovky do doby, než se výrobek prodá.**

Jak to funguje:

Měsíc 1-5 (výroba, ještě se neprodává):

- Náklady (materiál, mzdy, kooperace) se účtují normálně do spotřeby
- Zároveň se **aktivují** přes účet **Změna stavu zásob vlastní činnosti (58x)** — náklady se "přesunou" z výsledovky do rozvahy jako **nedokončená výroba (účet 121)** nebo **výrobky (účet 123)**
- **Výsledek ve výsledovce: přibližně nula** (náklady + aktivace se vynulují)
- **V rozvaze roste aktivum** — hodnota rozpracované výroby

Měsíc 6 (prodej):

- Fakturace → **tržby** ve výsledovce
- Zároveň se zásoby (NV/výrobky) **rozpustí zpět do nákladů** — jde o nákladovou cenu prodaného výrobku (COGS)
- **Výsledek ve výsledovce: tržby minus nákladová cena = marže**

Princip je jednoduchý: Dokud výrobek neprodáte, je to váš majetek (zásoba v rozvaze), ne náklad. Nákladem se stává až v momentě prodeje — a tam se potká s tržbou. Máte marži. Nedokončená výroba vám umožní ocenit aktuální hodnotu zásoby.

Proč to tak je

Podklady obvykle existují. Mistr ve výrobě ví, kolik je hotovo. Stavbyvedoucí má metry, kubíky, prostavěnost. Projektový manažer ví, kolik hodin je odpracováno. Ve skladovém či výrobním systému leží spotřeby a kalkulace.

Jen to nikdo průběžně nezaúčtuje.

A tak jedete naslepo: ceny ladíte pocitem, kapacity posilujete nebo škrtáte pozdě, bonusy vyplácíte podle pocitu místo podle výsledku.

Zakázka jako malý byznys

Zakázka není papír. Zakázka je malý byznys uvnitř vaší firmy.

Má svoje:

- **Tržby** (fakturované nebo plánované)
- **Přímé náklady** (materiál, mzdy, kooperace)
- **Plán a skutečnost**

Pokud zakázku nesledujete průběžně, nevíte:

- Jestli jste v plánu nebo mimo něj
- Jestli budete mít problém s marží
- Jak naceníte tu další zakázku

Nejrychlejší cesta k lepší cenotvorbě nejsou delší tabulky, ale poctivé průběžné účtování rozpracovanosti — ideálně proti rozpočtu.

Příklad ze Strojírny Novák

Velká zakázka: Komponenty pro nového zákazníka

Parametry:

- Trvání: 5 měsíců (leden-květen 2023)
- Plánované náklady: **4 500 000 Kč**

- Plánovaná fakturace: **7 200 000 Kč** (červen 2023)
- Plánovaná marže: **2 700 000 Kč (37,5 %)**

Skutečné náklady po měsících:

Měsíc	Materiál	Mzdy	Kooperace	Celkem náklady	Kumulativně
Leden	400 tis.	250 tis.	150 tis.	800 tis.	800 tis.
Únor	500 tis.	280 tis.	200 tis.	980 tis.	1 780 tis.
Březen	600 tis.	300 tis.	250 tis.	1 150 tis.	2 930 tis.
Duben	400 tis.	270 tis.	180 tis.	850 tis.	3 780 tis.
Květen	300 tis.	250 tis.	170 tis.	720 tis.	4 500 tis.

Červen: Fakturace 7 200 000 Kč.

Bez účtování nedokončené výroby:

Měsíc	Tržby	Náklady v P&L	Výsledek
Leden	0	800 tis.	-800 tis.
Únor	0	980 tis.	-980 tis.
Březen	0	1 150 tis.	-1 150 tis.
Duben	0	850 tis.	-850 tis.
Květen	0	720 tis.	-720 tis.
Červen	7 200 tis.	0	+7 200 tis.

Pan Novák se díval na leden-květen: "Proč tratíme 4,5 milionu???"
Pak přišel červen: "Vydělali jsme 7,2 milionu! Co se stalo?"
Nic se nestalo. Jen účtování je špatně.

S účtováním nedokončené výroby (aktivace nákladů):

Měsíc	Tržby	Náklady	Aktivace (NV)	NV v rozvaze	Výsledek
Leden	0	800 tis.	+800 tis.	800 tis.	~0
Únor	0	980 tis.	+980 tis.	1 780 tis.	~0
Březen	0	1 150 tis.	+1 150 tis.	2 930 tis.	~0
Duben	0	850 tis.	+850 tis.	3 780 tis.	~0
Květen	0	720 tis.	+720 tis.	4 500 tis.	~0
Červen	7 200 tis.	4 500 tis.	-4 500 tis.	0	+2 700 tis.

Co se děje:

- **Leden-květen:** Náklady vznikají, ale zároveň se aktivují do rozvahy jako NV. Výsledovka je čistá — nekazí ji náklady na něco, co ještě není prodané.
- **Červen:** Prodej → tržba 7,2 mil. Zároveň se NV (4,5 mil.) rozpustí zpět do nákladů jako nákladová cena prodaného výrobku. **Marže 2,7 mil. (37,5 %) je vidět přesně tam, kde patří — v měsíci prodeje.**

Pan Novák teď vidí realitu:

- Leden-květen: Zakázka běží, výsledovka není zkreslená falešnými ztrátami
- Červen: Marže 37,5 % — přesně podle kalkulace
- V rozvaze průběžně vidí hodnotu rozpracované výroby — to je jeho majetek

Druhý příklad — stavebnictví

Stavba rodinného domu:

- Trvání: **8 měsíců**
- Náklady průběžně (materiál, subdodavatelé, mzdy)
- Fakturace až po dokončení (8. měsíc)

Bez nedokončené výroby:

- 7 měsíců: Výsledovka ukazuje **ztrátu** (náklady padají do spotřeby, ale neprodali jste nic)

- 8. měsíc: Výsledovka ukazuje **obrovský zisk** (fakturace + nulové náklady)

S nedokončenou výrobou:

- 7 měsíců: Náklady se aktivují do rozvahy jako NV. Výsledovka ~0. V rozvaze roste hodnota stavby.
- 8. měsíc: Prodej. NV se rozpustí do nákladů, potká se s tržbou. Vidíte reálnou marži.

Je to váš majetek, tak proč to máte v nákladech.

Návod na zavedení (4 kroky)

Krok 1: Identifikovat kde vznikají zásoby vlastní výroby

Projděte si zakázky a výrobu:

- Kde vznikají hotové výrobky, které nejsou hned prodané?
- Které zakázky trvají déle než **1 měsíc** a fakturují se až po dokončení?
- Kde máte rozpracovanou výrobu na konci měsíce?

Krok 2: Stanovit nákladovou cenu

Pro každý výrobek / zakázku sledujte:

- **Přímý materiál** (spotřeba ze skladu)
- **Přímé mzdy** (výrobní hodiny × sazba)
- **Přímé kooperace** (subdodávky)
- **Výrobní režie** (podíl fixních výrobních nákladů)

Součet = nákladová cena výrobku = hodnota NV v rozvaze.

Krok 3: Měsíční účtování změny stavu

Každý měsíc:

- Spočítat hodnotu NV a hotových výrobků na konci měsíce
- Zaúčtovat změnu stavu: **účet 58x (Změna stavu zásob vlastní činnosti)** proti **účtu 121 (NV)** nebo **123 (Výrobky)**
- Pokud NV vzrostla → **kladná změna stavu** → eliminace nákladů z P&L
- Pokud se výrobek prodal → **záporná změna stavu** → náklady se vrací do P&L jako COGS

Krok 4: Při prodeji se potká cena s tržbou

Měsíc prodeje:

- Tržba za výrobek/zakázku → výnosy
- Rozpuštění NV/výrobků zpět do nákladů → nákladová cena prodaného výrobku
- **Tržba minus nákladová cena = hrubá marže**

Teprve teď máte smysluplná data pro analýzu, kalkulace, oceňování.

Kdy je to kritické

Nedokončená výroba / hotové výrobky jsou kritické pro:

- **Výroba na zakázku** (každá zakázka trvá >1 měsíc)
- **Sériová výroba** (výrobky na skladě čekají na prodej)
- **Stavebnictví** (stavby trvají měsíce)
- **Projekty** (vývoj software, poradenství, engineering)

Shrnutí

Zakázka není papír. Zakázka je malý byznys.

Dokud výrobek neprodáte, náklady na jeho výrobu patří do rozvahy jako váš majetek — ne do výsledovky jako ztráta. Při prodeji se nákladová cena potká s tržbou a uvidíte marži.

Netvrdím, že to nebude práce. Slibuju ale, že vám konečně účetnictví začne sloužit. V obchodě, v ekonomice i ve financích. A to jsou pilíře byznysu.

Změna není složitá. Podklady většinou existují — mistr ví, kolik je hotovo, ve výrobním systému leží spotřeby a kalkulace. Jen to nikdo průběžně nezaúčtuje.

Závěr: Od chyb k nápravě

Šest chyb — rekapitulace

Prošli jsme šest nejčastějších chyb v účetnictví malých a středních firem:

1. **Metoda B účtování skladu** → Nemůžete vyhodnotit marži na produkty
2. **Struktura dat (mzdy a služby v jednom pytli)** → Nevíte, kde utrácíte peníze
3. **Uzávěrka jednou ročně** → Vidíte problémy se zpožděním 6-12 měsíců
4. **Daňové odpisy v účetnictví** → Falešný obraz zisku a majetku
5. **Žádné časové rozlišení** → Výsledovka "lítá" nahoru dolů bez logiky
6. **Nedokončená výroba až v prosinci** → Půl roku rudá, pak zezelená

Všechny tyto chyby jsou u malých a středních firem NORMÁLNÍ.

Normální neznamená správné. Znamená to jen, že většina firem je dělá.

A proto většina firem nemá kvalitní informace.

Příběh Strojírny Novák — pokračování

Březen 2023: Audit účetnictví

Pan Novák se s paní Svobodovou posadil a řekl: "Chci měsíční reporting. Ale když se podívám na data, nevím, jestli jim můžu věřit."

Začali analyzovat. A postupně odhalovali problém za problémem.

Všech šest chyb.

Duben-červen 2023: Postupná náprava

Neopravovali všechno najednou. Postupovali krok za krokem:

Duben 2023:

- Přechod na metodu A (účtování zásob)
- Rozdělení mezd na střediska (výroba / administrativa / obchod)

Květen 2023:

- Nastavení měsíční uzávěrky (cíl: do 10. dne)
- Časové rozlišení ročních licencí a servisních smluv

Červen 2023:

- Nastavení účetních odpisů podle skutečné životnosti
- Účtování nedokončené výroby

Červenec 2023: První čistá měsíční uzávěrka

10. července 2023: Pan Novák otevřel první čistý měsíční report.

Poprvé viděl:

- Marže na komponenty typ A vs. typ B (metoda A)
- Kolik stojí výroba vs. administrativa (rozdělení mezd)
- Stabilní výsledovku (časové rozlišení)
- Reálné vyhodnocení zakázek (nedokončená výroba)

"Teď vidím realitu. Poprvé za 15 let podnikání."

Prosinec 2024: Čisté, kvalitní účetnictví

Po 18 měsících měla Strojírna Novák:

- Měsíční uzávěrky do 10. dne (rutina)
- Kvalitní data (všechny chyby opravené)
- Pan Novák rozhoduje na základě dat, ne intuice

Swing 4,1 milionu (ze ztráty 2,3M na zisk 1,8M) začal opravou účetnictví.

Quick wins checklist — Co udělat tento týden/měsíc

✅ Tento týden

Úkol	Konkrétní akce	Čas
Struktura účtů	Stáhněte si výsledovku za poslední rok. Seřaďte náklady od největších. Identifikujte top 5-10 položek (80-90 % nákladů).	1-2 hod
Metoda zásob	Zeptejte se účetní: "Jakou metodou účtujeme zásoby — A nebo B?" Pokud B a zásoby >5 % tržeb → poznamenejte si: "Plán přechod na A".	15 min
Měsíční uzávěrky	Domluvte se s účetní: "Chci měsíční čísla do 10-15 dnů." Dohodnout termín první uzávěrky.	30 min
Časové rozlišení	Identifikujte velké roční platby (pojištění, licence, servisní smlouvy). Seznam položek >5 % měsíčních nákladů/výnosů.	1 hod
Dlouhodobý majetek	Projděte si dlouhodobý majetek. Co je daňově odepsané (hodnota 0), ale stále slouží?	1 hod
Dlouhé zakázky	Které zakázky/projekty trvají >1 měsíc? Seznam zakázek, kde fakturujete až po dokončení.	30 min

Celkem čas: cca 4-5 hodin. Dopad: Jasná mapa, co je třeba opravit.

✅ Tento měsíc

Úkol	Konkrétní kroky	Výsledek
První schůzka s účetní	Téma: "Chci opravit tyto 2-3 věci." (vyberte nejdůležitější chyby ze šesti). Připravte si konkrétní požadavky.	Plán nápravy
Plán nápravy	S účetní: konkrétní kroky, termíny, kdo co udělá. Začněte s tím nejdůležitějším (většinou: měsíční uzávěrky).	Jasný timeline
První měsíční uzávěrka	Cíl: Dostat čísla do 15. dne (první měsíc). I když to nebude dokonalé, je to 100 % lepší než žádná uzávěrka.	Čísla za měsíc

✅ Za 90 dní

Cíl	Co byste měli mít
Opravené 1-2 největší chyby	První čisté měsíční uzávěrky, rozdělení klíčových nákladů, přechod na metodu A (pokud relevantní)

První zkušenost	"Aha" momenty — poprvé vidíte realitu (marže na produkty, náklady podle oddělení, stabilní výsledovka)
Jasný přehled	Co je dál potřeba opravit (zbývající chyby ze šesti)

Nejčastější otázky

"Musíme opravit všechno najednou?"

Ne. Strojírna Novák postupovala krok za krokem (3 měsíce). Začněte s 1-2 nejdůležitějšími chybami.

Doporučené pořadí:

1. Měsíční uzávěrky (základ všeho)
2. Struktura dat (rozdělení klíčových nákladů)
3. Metoda A (pokud máte zásoby >5 % tržeb)
4. Časové rozlišení (pokud máte velké roční platby)
5. Účetní odpisy (pokud máte vysoký podíl DM)
6. Nedokončená výroba (pokud máte zakázky >1 měsíc)

"Kolik to bude stát času?"

První měsíce: 10-15 hodin (nastavení, komunikace s účetní).
Po 3 měsících: Rutina. Účetní 4-6 hodin měsíčně navíc. Vy 1-2 hodiny měsíčně (kontrola, analýza).

"Účetní říká, že to nejde."

Jde. Tisíce firem to dělají. Pokud vaše účetní to odmítá, možná potřebujete jinou účetní.

Co přijde dál

Tento E-book ukázal **CO je většinou špatně** v průběžném účetnictví.
Série tří E-booků pokračuje:
E-book 1: "Účetnictví je páteř byznysu" — PROČ potřebujete manažerské účetnictví ✅
E-book 2: "Největší chyby v účetnictví" — CO je většinou špatně (tento E-book) ✅
E-book 3: "Manažerské účetnictví" — **JAK to nastavit správně** (připravujeme)

V E-booku 3 dostanete:

- Úvod a vhled do manažerského účetnictví
- Rychle se zorientujete v účetnictví jako disciplíně. Náš vzdělávací system to neučí
- Pochopíte manažerský audit účetnictví a osvojíte si některé jeho metody
- Naučíte se počítat klíčové ukazatele byznysu, hrubou marži, break even point, produktivitu práce
- Pochopíte smysl a techniky plánování, ať už byznys plány nebo finanční plány (cash flow plan)

K tomu ještě připravujeme:
Sérii webinářů "Účetnictví pro manažery" — živé workshopy s Martinem Plachým.
Sledujte LinkedIn sérii a buďte mezi prvními, kdo se dozví o pokračování.

Jak REKAP pomůže

REKAP je hotový reporting pro kontrolu účetnictví i byznysu.
REKAP vám ukáže tyto chyby automaticky:

- Připojí se na váš účetní systém — nemusíte nic měnit
- Během 24 hodin vidíte, kde máte problém

- 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 — vidíte, kde jsou mezery v datech.

Váš další krok

Nestačí si to přečíst. Musíte to udělat.

Tento týden:

- Projděte si svou strukturu účtů
- Identifikujte 1-2 nejzávažnější chyby ze šesti
- Domluvte se s účetní na schůzce

Tento měsíc:

- První schůzka s účetní: "Chci opravit tyto 2 věci."
- Plán nápravy (konkrétní kroky, termíny)
- Začněte s tím nejdůležitějším (většinou: měsíční uzávěrky)

Za 90 dní:

- Opravené 1-2 největší chyby
- První čisté měsíční uzávěrky
- Jasný přehled, co je dál potřeba opravit

Teď víte CO.

Účetnictví je skvělá disciplína. Je to digitální záznam vašeho byznysu.

Ale jen pokud je nastavené správně.

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