

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSEKJ INFORMATIKY

Evidenčné číslo: 103002/B/2018/36089192883958532

VPLYV INFORMÁCIÍ ZÍSKANÝCH Z ÚČTOVNÍCTVA NA
ROZHODOVANIE MANAŽÉROV

Bakalárska práca

2018

Andrea Možutíková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY

**VPLYV INFORMÁCIÍ ZÍSKANÝCH Z ÚČTOVNÍCTVA NA
ROZHODOVANIE MANAŽÉROV**

Bakalárska práca

Študijný program: Účtovníctvo
Študijný odbor: Účtovníctvo
Školiace pracovisko: Katedra účtovníctva a audítorstva
Vedúci záverečnej práce: Ing. Daša Mokošová, PhD.

Bratislava 2018

Andrea Možutíková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

ABSTRAKT

MOŽUTÍKOVÁ, Andrea: *Vplyv informácií získaných z účtovníctva na rozhodovanie manažérov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta hospodárskej informatiky; Katedra účtovníctva a audítorstva. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Daša Mokošová, PhD. – Bratislava: FHI EU, 2018, 45 s.

Cieľom záverečnej práce s názvom *Vplyv informácií získaných z účtovníctva na rozhodovanie manažérov* je posúdenie významnosti účtovných informácií slúžiacich ako podklad pri manažérskom rozhodovaní, zanalyzovať, ktoré informácie sú pre manažérov kľúčové, a do akej miery ovplyvňujú dané rozhodnutia. Práca je rozdelená do troch kapitol. Obsahuje 1 schému a 7 tabuliek.

Prvá kapitola práce je zameraná na teoretické východiská týkajúce sa významu účtovného informačného systému, charakteristiku informácií poskytovaných manažérskym účtovníctvom vrátane jeho základných znakov, jeho vzťahu k nákladovému účtovníctvu a prepojenosti s finančným účtovníctvom. V záverečnej časti tejto kapitoly sa zaoberáme rozdelením manažérskych rozhodnutí.

V ďalšej časti sa venujeme vytýčeniu hlavného cieľa a zároveň stanoveniu čiastkových cieľov. Popisujeme metodiku práce a metódy, ktoré sme využívali pri získavaní podkladov pre vypracovanie bakalárskej práce.

Záverečná kapitola charakterizuje vybraný podnik z pohľadu uskutočnených manažérskych rozhodnutí v sledovanom období, hodnotí a analyzuje spoločnosť z hľadiska jej výhod a nevýhod.

Výsledkom riešenia tejto problematiky je, že manažéri pri svojom rozhodovaní potrebujú disponovať množstvom užitočných, relevantných informácií, a to predovšetkým z účtovníctva, ktoré je ich základným zdrojom pri riadení podniku. Z dôvodu nestability podnikateľského prostredia významnú rolu zohráva samotný manažér, ktorý na základe vlastných skúseností a zručností prispieva k správnosti uskutočnených rozhodnutí, a buduje tak smerovanie spoločnosti, ktorú riadi.

Kľúčové slová: informácia, účtovný informačný systém, účtovníctvo, manažérske rozhodovanie

ABSTRACT

MOŽUTÍKOVÁ, Andrea: *The influence of accounting information on managers decisions*. The University of Economics in Bratislava. Faculty of Economics Informatics. Department of Accounting and Auditing. – Supervisor of the bachelor thesis: Ing. Daša Mokošová, PhD. – Bratislava: FHI EU, 2018, 45 pages.

The goal of this bachelor thesis, named *The influence of accounting information on managers decisions*, is to consider the significance of information acquired from accounting, which is a base in the process of managers' decisions, the analysis, which information is key information and how much does the information influence these decisions. The thesis is divided into three chapters and contains one chart and seven tables. First chapter is concentrating on theoretical points, which are part of accounting information systems. It also talks about the type of information acquired from managers accounting, including its basic signs, its relationship to expenses accounting and how it's connected with financial accounting. The last part of this chapter talks about managers' decisions.

Next part talks about how to set a main goal as well as partial goals. We talk about the way and methods used to acquire the basic information for this thesis.

The last chapter talks about a chosen company, and view of this company from the point of few managers' decisions during a particular time. This process is evaluated and analysed from both sides, its advantages and disadvantages.

As a result we discovered, that managers need many useful and relevant information, mainly from the area of accounting, which is the main source of a company. Due to the unstable conditions in the business environment, manager plays a crucial role, when, based on his own experience and skills, a manager is able to contribute to appropriate decision making and leads a company in the required direction.

Key words: information, accounting information system, accounting, managers' decision

Úvod	7
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	9
1.1 Význam účtovného informačného systému	10
1.2 Informácie poskytované manažérskym účtovníctvom.....	11
1.2.1 Vzťah manažérského a nákladového účtovníctva.....	13
1.2.2 Účtovníctvo a riadenie	15
1.3 Informácie poskytované finančným účtovníctvom.....	16
1.4 Manažérske rozhodovanie a typy manažérskych rozhodnutí.....	19
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	21
3 Výsledky práce a diskusia.....	23
3.1 Faktory vplývajúce na rozhodovanie manažérov pre oblasť nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia	24
3.1.1 Faktory vplývajúce na rozhodovanie manažérov pre oblasť nákladov	25
3.1.2 Faktory vplývajúce na rozhodovanie manažérov pre oblasť výnosov.....	32
3.1.3 Faktory vplývajúce na rozhodovanie manažérov pre oblasť výsledku hospodárenia.....	36
3.2 Zhodnotenie kvality informácií pre rozhodovanie manažérov v analyzovanej spoločnosti.....	39
Záver	42
Zoznam použitej literatúry	44

Úvod

V súčasnom, rýchlo sa rozvíjajúcom a napredujúcom svete, plnom moderných informačných technológií, sa už človek jednoducho nezaobíde bez cenných a užitočných informácií. Takmer v každom sektore je badateľná vysoká konkurencia, v rámci ktorej sa každý usiluje o umiestnenie sa na popredných priečkach. Prebojovať sa a hlavne uspieť je však veľmi náročné. Bez dostatku relevantných a potrebných poznatkov prakticky nemožné.

Každý z nás sa veľmi často stretáva s množstvom rozhodnutí, ktoré musí prijať. Či už ide o bezpredmetné rozhodnutia, ktoré nespôsobujú výrazný dopad na náš život, alebo ide o závažné zásahy, ktoré nás následne sprevádzajú dlhé obdobie. Na to, aby sme tieto rozhodnutia mohli uskutočniť, potrebujeme dostatok dôležitých informácií.

Zatiaľ čo v minulosti bolo postačujúce, aby sa manažéri pri rozhodovaní spoliehali predovšetkým na vlastnú intuíciu, odporúčania a dobré medziľudské vzťahy, dnes to môže byť už len doplnkovým faktorom. Nakoľko bolo na trhu nedostatok produktov, ľudia pri ich výbere nemali vysoké nároky. Postupom času sa však požiadavky zákazníkov rapídne zvýšili. Firmy, ktoré chceli byť konkurencieschopné, museli začať vynikať a napredovať. Do popredia sa dostávajú detaily. Úspešnejším sa stáva ten, kto dokáže ponúknuť viac, ako napríklad len samotný produkt. A práve informácie z účtovníctva sa pri rozhodovaní stali neoddeliteľnou súčasťou a tým správnym východiskom. Manažéri na jednotlivých pozíciách v účtovných jednotkách získané účtovné podklady dopĺňajú štatistickým zisťovaním, dlhodobým skúmaním, podrobnými analýzami, prieskumom trhu i hodnotením, aby dospeli k tomu najlepšiemu úsudku. Významné je taktiež prepojenie daných predpokladov so správnym psychologickým uvažovaním a samotnou osobnosťou manažéra.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je analýza významnosti účtovných informácií využívaných pri manažérskom rozhodovaní. Naším zámerom je oboznámiť čitateľa s tým, čo vlastne pojem manažérske účtovníctvo znamená, priblížiť jeho prepojenosť s finančným účtovníctvom. Vo všeobecnosti poukázať na to, kto môže využívať informácie z účtovníctva, pre koho je ich poznanie nevyhnutné, i to, aké vlastnosti by mali získané informácie spĺňať, aby boli pre používateľa užitočné a postačujúce. A zároveň ukázať,

akým spôsobom môžu byť informácie z účtovníctva aplikované v praxi pri uskutočňovaní rozhodnutí.

Význam práce spočíva v tom, že čitateľ si môže na jej základe utvoriť obraz o tom, akým rozhodnutiam čelia manažéri spoločnosti, ktoré faktory musia zohľadňovať pri prijímaní rozhodnutí. Dôvodom spracovania danej témy bol záujem zistiť, ako funguje priebeh manažérskeho rozhodovania vo vybranom podniku a do akej miery sú v ňom využívané informácie z účtovníctva. Dôležitosť práce spočíva v uvedomení si nevyhnutnosti účtovníctva pri riadení podniku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnosti na trhu pôsobí množstvo spoločností, ktoré sa navzájom líšia svojou veľkosťou, zameraním či právnou formou. Široké produktové portfólio a rozsiahla škála poskytovaných služieb sa stáva samozrejmosťou, aby boli potreby spoločnosti uspokojené na čo najvyššej možnej úrovni.

Neustále narastá rozsah cezhraničných ekonomických aktivít. Konkurencia nabera na sile a stáva sa tak závažným problémom. V súvislosti s konkurenčným bojom je dôležité, aby spoločnosti reagovali na aktuálne potreby trhu, prispôbovali im svoju podnikateľskú stratégiu a snažili sa získať určitú výhodu. Tým správnym základom je dokonalé poznanie požiadaviek cieľových zákazníkov, snaha o ich uspokojenie a najmä disponovanie množstvom relevantných a objektívnych informácií. Poznatky, ktoré rozširujú vedomosť manažéra, znižujú rizikovosť pri rozhodovaní, neurčitosť, také, ktoré možno v danom prípade optimálne využiť a dospieť prostredníctvom nich k najlepšiemu rozhodnutiu.

Ťažiskovým pilierom je dobrý manažér, ktorý sa usiluje prostredníctvom prijímania správnych rozhodnutí o úspešné vedenie podniku a vybudovanie tak fungujúcej a prosperujúcej spoločnosti. Miera i náročnosť rozhodnutí sú rozdielne. Od toho sa odvíjajú aj informácie potrebné na ich uskutočnenie. V prípade menších, jednoduchších podnikov sa nevyžadujú obzvlášť zložité, finančne či časovo náročné prieskumy. Veľké spoločnosti sa však nezaobídu bez podrobných analýz, podkladov, ktoré sú výsledkom štatistických zisťovaní, dôsledného porovnávania sa s konkurenciou a zisťovaním slabých stránok a odchýlok. Rozhodovaciemu procesu musia venovať náležitú pozornosť a apelovať predovšetkým na orientáciu do budúcnosti.

Existuje veľa zdrojov, o ktoré sa manažér môže oprieť pri výkone svojej práce. Môžu to byť informácie z vonkajšieho prostredia, od klientov, konkurentov, dodávateľov, informácie uverejnené v reklamných a propagačných materiáloch, internetové zdroje, alebo informácie, ku ktorým manažér dospel dlhodobým skúmaním. Pokiaľ sa však manažér chce rozhodnúť správne, je nevyhnutná spolupráca s účtovným oddelením spoločnosti, ktoré je schopné poskytnúť množstvo podstatných skutočností. Okrem iného sú to najmä informácie získané prostredníctvom účtovnej závierky. Tá v konečnom dôsledku odzrkadľuje starostlivosť manažérov o zverené zdroje. Každý správny manažér by sa mal vedieť orientovať v účtovných výkazoch a vybrať si tie údaje, ktoré sú pre neho

prosperšné, a na základe ktorých dokáže prijať rozhodnutie týkajúce sa smerovania spoločnosti. A dosiahnuť tak úspech a dlhodobú prosperitu podniku.

1.1 Význam účtovného informačného systému

Každá účtovná jednotka v priebehu účtovného obdobia zaznamenáva všetky potrebné informácie týkajúce sa jednotlivých operácií, ktoré v nej nastali. Vytvára si svoj vlastný účtovný informačný systém.

Spôsob a forma účtovných informačných systémov sú pri daných účtovných jednotkách rozličné, avšak možno stanoviť určitú štruktúru spoločných prvkov. V nasledujúcich krokoch uvádzame približný postup používaný pri tvorbe účtovného informačného systému.

Prvým krokom je vždy bez ohľadu na typ spoločnosti zber ekonomických informácií, v rámci ktorého účtovná jednotka zisťuje, získava a vytvára si určitý súhrn tých, ktoré sú pre ňu podstatné. Potom nasleduje triedenie získaných informácií a ich zaznamenávanie v časovom slede. Ďalej účtovná jednotka uskutoční úpravy na konci každého účtovného obdobia, zosumarizuje informácie a pripraví ich na prezentáciu. Na záver účtovná jednotka zverejní informácie používateľom.¹

Účtovníctvo každej účtovnej jednotky tvorí informačný systém. Jeho význam spočíva jednak v schopnosti systémovo zaznamenávať celý priebeh ekonomickej činnosti danej účtovnej jednotky, čo sa zabezpečuje prostredníctvom účtovania účtovných prípadov, a zároveň je zdrojom informácií. Samotným cieľom účtovníctva je na základe účtovnej závierky poskytnúť informácie o finančnej situácii, o jej prípadných zmenách, o výnosnosti účtovnej jednotky vždy za určité časové obdobie, a to v peňažnom vyjadrení rôznym používateľom.²

Účtovníctvo plní niekoľko funkcií, pričom dominujúcou je práve informačná funkcia. Na to, aby vedúci pracovníci mohli rozhodovať o fungovaní a riadení podniku, potrebujú dostatok informácií, ktoré musia byť predovšetkým užitočné, významné,

¹ ŠLOSÁROVÁ, Anna a kol. *Účtovníctvo*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 11. ISBN 978-80-8168-444-9.

² ŠLOSÁROVÁ, Anna a kol. *Účtovníctvo*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 12. ISBN 978-80-8168-444-9.

aktuálne, prospešné a správne. Každý subjekt využíva iný typ informácií a taktiež aj množstvo v závislosti od druhu rozhodnutí, ktorými je poverený. Tieto informácie nie len prijíma a uskutočňuje na ich základe potrebné rozhodnutia, ale taktiež sú podkladom pre kontrolu ich plnenia.

V závislosti od toho, kto, aké informácie a v akom rozsahu využíva, rozlišujeme niekoľko používateľov informácií z účtovníctva. Základné členenie spočíva v rozlíšení interných a externých používateľov. Vzhľadom k predmetu bakalárskej práce je tento informačný systém riešený len z pohľadu manažérov, ktorí sú internými používateľmi. Je dôležité, aby informácie, ktoré sú im poskytované, spĺňali nie len všeobecné charakteristiky, akými sú zrozumiteľnosť, spoľahlivosť a porovnateľnosť. Ale vyznačujú sa aj vyšším stupňom detailnosti, sú poskytované v kratšom časovom intervale, v rozmedzí od jedného dňa až dvoch týždňov, nepravidelne, v závislosti od toho, kedy ich vedenie potrebuje. Významná je zároveň dôvernosť, nakoľko informácie využívané manažermi nie sú prístupné externým používateľom.

Z dôvodu rozdielnosti vo využívaní informácií došlo k vzniku dvoch základných podsystémov účtovného informačného systému. Vzniklo manažérske a finančné účtovníctvo, ktorého súčasťou je daňové účtovníctvo. Všetky uvedené podsystémy plnia určité poslanie. Napriek tomu, že majú rozdielne ciele, ich spoločnými znakmi sú nevyhnutnosť poznať výsledky podnikových aktivít, výkonnosť a taktiež aj jej meranie.³

1.2 Informácie poskytované manažérskym účtovníctvom

Manažérske účtovníctvo je oblasť účtovníctva poskytujúca ekonomické informácie pre vedúcich pracovníkov podniku, ktorí sa zameriavajú na jeho riadenie. Ide o zložitý proces, v rámci ktorého dochádza k identifikácii jednotlivých podkladov, k ich meraniu, hromadeniu a tiež k ich analýze. Počas tohto procesu sa pripravujú informácie na interpretáciu a oznamovanie, ktoré v konečnom dôsledku pomáhajú riadiacim pracovníkom pri napĺňaní stanovených cieľov.⁴

³ LUKÁČ, Jozef. *Zborník príspevkov a abstraktov z workshopu mladých vedeckých pracovníkov PhDWorks a workshopu STEP: Účtovníctvo ako informačný systém*. [elektronický zdroj] Košice: EKONÓM, 2016. s. 33. [cit. 2017-10-14]. ISBN 978-80-225-4350-7.

⁴ PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. Manažérske účtovníctvo a riadenie. In: *Verejná správa : školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2015, roč. 9, č. 12-13, s. 48. ISSN 1337-0448.

Už samotný názov naznačuje, že tento systém účtovníctva je určený predovšetkým manažérom, a to na najnižšej, strednej aj vrcholovej úrovni riadenia. Avšak toto označenie nie je jednotné vo všetkých krajinách. V slovenskej právnej úprave sa používa v tejto súvislosti pojem vnútroorganizačné účtovníctvo.

Za významnú úlohu vedenia podniku môžeme považovať stanovenie cieľov. Ak riadiaci pracovník dokáže správne vymedziť cieľ, ktorý navyše spĺňa podmienky merateľnosti, reálnosti a je stanovený na určité časové obdobie, potom sa dá predpokladať, že spoločnosť bude pri svojom počínaní úspešná. Vie, akým smerom sa má uberať, na čo sa má prioritne zamerať, a tým pádom nie je manažér zaťažovaný ostatnými, menej podstatnými záležitosťami. Nejde však len o stanovenie hlavného cieľa, ale patria sem aj ďalšie, čiastkové ciele, ktoré pomáhajú k dosiahnutiu hlavného. Na to, aby mohol byť spoľahlivo stanovený cieľ, riadiaci pracovníci musia disponovať množstvom informácií, predovšetkým z účtovníctva. Výsledky minulých udalostí však nie sú postačujúce. Manažéri sú na ich základe nútení predikovať budúce pôsobenie spoločnosti spolu s využitím dlhoročných skúseností. Po úspešnom stanovení cieľov a aplikovaní prostriedkov na ich dosiahnutie, dochádza k zisťovaniu ich plnenia a následne ku kontrole, pri ktorej sa porovnáva skutočný stav s plánovaným. V prípade, že nastanú určité odchýlky, vedúci pracovníci musia zanalyzovať, čo bolo dôvodom tohto rozdielu, a vykonať príslušné opatrenia.

Manažérske účtovníctvo nemá záväzne stanovený obsah ani formu, všetky tieto náležitosti pripadajú na samotné rozhodnutie manažérov. Manažér si určí, ktoré účtovné informácie mu budú predkladané, v akej forme, čo má byť ich obsahom, v akých časových intervaloch, a taktiež ich rozsah. Z dôvodu prehľadnosti sú zamestnancami vypracúvané rôzne tabuľky, prehľady, podľa požiadaviek manažéra.⁵ Z uvedeného vyplýva, že v praxi sa môžeme stretnúť s rôznymi prezentáciami manažérskeho účtovníctva, nakoľko jeho podoba je vo výhradnej právomoci manažéra.

Ďalším znakom manažérskeho účtovníctva je to, že je orientované do budúcnosti, pričom vychádza z údajov nadobudnutých z minulých období, a na ich základe ponúka rôzne alternatívy, ktorými sa daný podnik môže uberať. Neustále sleduje aktuálny priebeh.⁶

⁵ ŠLOSÁROVÁ, Anna a kol. *Účtovníctvo*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 18. ISBN 978-80-8168-444-9.

⁶ PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. Manažérske účtovníctvo a riadenie. In: *Verejná správa : školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2015, roč. 9, č. 12-13, s. 48. ISSN 1337-0448.

Manažérske účtovníctvo sa zaoberá javmi, ktoré prebiehajú vo vnútri podniku. Ide o tajný a dôverný systém, ktorý si účtovná jednotka patrične stráži, nakoľko je aj prostriedkom konkurenčného boja. Správne nastavený systém manažérskeho účtovníctva dokáže zvýšiť výkonnosť podniku. Poskytuje podklady najmä pre finančné účtovníctvo, informuje o nákladoch, výkonoch, podrobne o jednotlivých vnútroorganizačných útvaroch, teda kde dané náklady a výkony vznikajú, a o ďalších informáciách potrebných na rozhodovanie, ako napríklad o zhodnotení dlhodobých vkladov.⁷

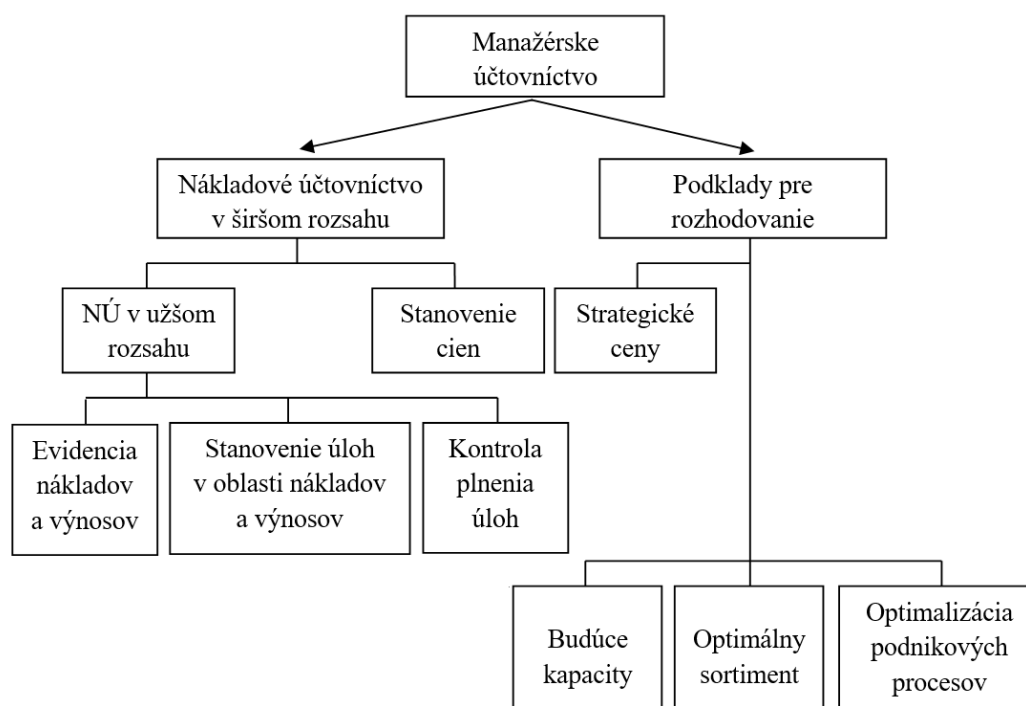
1.2.1 Vzťah manažérskeho a nákladového účtovníctva

Manažérske účtovníctvo sa zameriava predovšetkým na nákladové položky, preto je označované tiež ako nákladové účtovníctvo. Presnejšie povedané, nákladové účtovníctvo je jedným z jeho základných pilierov. Súčasťou nákladového účtovníctva je kalkulačný systém, ktorý poskytuje informácie o všetkých nákladoch súvisiacich s danými výkonmi a procesmi, ďalej rozpočtovníctvo poskytujúce údaje o nákladoch, výnosoch i peňažných tokoch vo vnútro podnikových útvaroch. Taktiež v sebe integruje vnútro podnikové účtovníctvo ako nástroj slúžiaci na zaznamenávanie, kontrolu nákladov a výnosov. Nákladové účtovníctvo možno definovať ako „koordinovaný súbor metód a postupov, ktoré sú uplatňované pri evidencii, vyčíslení, riadení a kontrole nákladov a výnosov, vo vzťahu k jednotlivým výkonom, vnútro podnikovým útvarom, procesom výroby, respektíve k poskytovaným službám.“⁸ V nasledujúcej schéme uvádzame prehľadné zobrazenie vzťahu nákladového a manažérskeho účtovníctva.

⁷ CILIKOVÁ, Oľga – LAPKOVÁ, Marta. *Manažérske účtovníctvo*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. s. 10. ISBN 978-80-8083-696-2.

⁸ TUMPACH, Miloš. *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2008. s. 8. ISBN 8080781682.

Schéma 1: Vzťah manažérskeho a nákladového účtovníctva



Zdroj: TUMPACH, Miloš. *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2008. s. 9. ISBN 8080781682.

K zásadným rozdielom medzi nákladovým a manažérskym účtovníctvom zaraďujeme orientáciu manažérskeho účtovníctva okrem iného aj na sféru strategického riadenia. Zaoberá sa stanovením strategických cien, ktoré zabezpečia optimálnu úroveň medzi výrobou a dopytom, rovnako i určením optimálneho sortimentu. Ďalej hľadá možnosti rozšírenia už existujúcich výrobných i odbytových kapacít, výberu vhodného druhu financovania, zaoberá sa očakávanými zmenami v rámci spotrebiteľských preferencií i optimalizáciou podnikových procesov.⁹

⁹ TUMPACH, Miloš. *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2008. s. 9. ISBN 8080781682.

1.2.2 Účtovníctvo a riadenie

Manažérske účtovníctvo sa skladá z dvoch prvkov. A to z účtovníctva a riadenia. Tieto dve zložky sú vzájomne poprepájané. Môžeme teda tvrdiť, že účtovníctvo naplňa svoju funkciu len v tom prípade, pokiaľ je nástrojom riadenia.¹⁰

Medzi najdôležitejšie funkcie riadenia možno zaradiť získavanie informácií o javoch alebo činnostiach, ich kontrole, analýze v prepojenosti na iné javy alebo činnosti, akumulovanie získaných informácií pre potreby rozhodnutí a následné prijímanie relevantných rozhodnutí. Poslednou, veľmi významnou funkciou, je predikcia vývoja vrátane určenia úloh, ktoré sa majú splniť v budúcnosti. Poslanie manažérskeho účtovníctva spočíva v podpore manažmentu. Nedisponuje však právomocou rozhodovať.¹¹ Všetky tieto funkcie sú potrebné k uskutočneniu rozhodnutí, ktoré sú najdôležitejšou úlohou manažérov.

V manažérskom účtovníctve môžeme rozlíšiť dva typy informácií, a to účtovné informácie pre riadenie, a účtovné informácie pre rozhodovanie. Prvá skupina predstavuje súhrn informácií, ktoré slúžia pre riadenie takého podnikateľského procesu, o ktorom už bolo rozhodnuté. Tento podsystem je označovaný pojmom nákladové účtovníctvo a je zameraný na operatívne riadenie spolu s taktickým. Zahŕňa v sebe predovšetkým prvú funkciu riadenia. Ďalšiu skupinu tvoria informácie, ktoré sú využívané pri riadení budúceho vývoja. Tento podsystem je označovaný ako manažérske účtovníctvo v užšom význame, ktoré je zamerané na splnenie všetkých funkcií riadenia.¹²

Účtovníctvo neplnilo vždy takú úlohu ako v súčasnosti. Išlo o oveľa jednoduchšiu formu, ktorá sa však s rastúcimi nárokmi manažérov formovala, až dospela do aktuálnej podoby. Udialo sa tak z dôvodu snahy uspokojovania potrieb užívateľov, nakoľko ich požiadavky sa rapídne zvýšili.

¹⁰ PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. Manažérske účtovníctvo a riadenie. In: *Verejná správa : školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2015, roč. 9, č. 12-13, s. 49. ISSN 1337-0448.

¹¹ PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. Manažérske účtovníctvo a riadenie. In: *Verejná správa : školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2015, roč. 9, č. 12-13, s. 48 - 49. ISSN 1337-0448.

¹² PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. Manažérske účtovníctvo a riadenie. In: *Verejná správa : školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2015, roč. 9, č. 12-13, s.49. ISSN 1337-0448.

Rozlišujeme niekoľko činností, prostredníctvom ktorých účtovníctvo získava určitý súhrn poznatkov, ktoré sú podkladom pre uskutočnenie hodnotení, rozborov, vykonávané manažermi v súvislosti s prijímaním rozhodnutí a predikciou vývoja. Môžeme sem zaradiť napríklad zisťovanie, uchovávanie potrebných informácií, overovanie ich správnosti a taktiež hodnotenie, triedenie podľa vopred zadaných kritérií.¹³

Samozrejme, manažéri pri uskutočňovaní svojich rozhodnutí sú nútení zohľadňovať všetky aktuálne vplyvy, ktoré súvisia s danou problematikou, posúdiť dostupné možnosti i z nich plynúce riziká a predovšetkým dokonale poznať trh i oblasť rozhodovania. Z účtovného hľadiska nejde len o manažérske účtovníctvo, ktoré manažéri využívajú, ale opierajú sa aj o podklady z finančného účtovníctva. Ich rozhodnutie je teda výsledkom prepojenosti veľkého množstva zložiek a vplyvu niekoľkých faktorov.

1.3 Informácie poskytované finančným účtovníctvom

Finančné účtovníctvo poskytuje ucelený súbor informácií o hodnote majetku, záväzkov a vlastného imania, tiež o nákladoch a výnosoch, s cieľom zistiť výsledok hospodárenia. Nepretržite zaznamenáva informácie týkajúce sa hospodárskych operácií, teda tých, ktoré vyvolávajú zmeny v majetku, zdrojoch krytia, v nákladoch i výnosoch, a taktiež zaznamenáva účtovné operácie, ktoré už však nespôsobujú zmeny ani v majetku ani v zdrojoch jeho krytia a vyplývajú len z techniky účtovania. Ide o operácie vyjadrujúce vzťahy podniku k jeho vonkajšiemu okoliu, ktoré sú finančného charakteru, je ich potrebné finančne vyrovnať, a z tohto dôvodu je tento podsystém označovaný ako finančné účtovníctvo.¹⁴

Pri finančnom účtovníctve je nevyhnutné, aby všetky účtovné prípady boli doložené dokladmi a všetky operácie boli vyjadrené v peňažných jednotkách, dodržiavala sa zásada podvojnosti a rovnako netreba zabudnúť ani na vykonanie inventarizácie majetku, záväzkov a vlastného imania.

¹³ PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. Manažérske účtovníctvo a riadenie. In: *Verejná správa : školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2015, roč. 9, č. 12-13, s. 49. ISSN 1337-0448.

¹⁴ LUKÁČ, Jozef. *Zborník príspevkov a abstraktov z workshopu mladých vedeckých pracovníkov PhDWorks a workshopu STEP: Účtovníctvo ako informačný systém*. [elektronický zdroj] Košice: EKONÓM, 2016. s. 34. [cit. 2017-10-14]. ISBN 978-80-225-4350-7.

Finančné účtovníctvo zahŕňa v sebe dve zložky. Patrí sem vedenie účtovníctva, teda účtovanie účtovných prípadov podľa systematického usporiadania, a to počas celého účtovného obdobia. Druhou zložkou je účtovná závierka, ktorá sa zostavuje k poslednému dňu účtovného obdobia.¹⁵ Predstavuje akýsi výsledný produkt, v ktorom účtovná jednotka zosumarizuje všetky skutočnosti týkajúce sa účtovnej jednotky, jej ekonomickú situáciu, a to v stanovenej forme, pričom je potrebné dodržať všetky náležitosti týkajúce sa nielen údajov uvádzajúcich sa v úvodnej časti, ale predovšetkým samotného obsahu. Zostavenie účtovných výkazov prezentovaných v účtovnej závierke je výsledkom činnosti finančného účtovníctva. V sústave podvojného účtovníctva ju tvoria súvaha, výkaz ziskov a strát a poznámky. V prípade jednoduchého účtovníctva ide o výkaz o príjmoch a výdavkoch a výkaz o majetku a záväzkoch. Aby bola zabezpečená porovnateľnosť jednotlivých účtovných závierok je dôležité, aby ich zostavovanie nebolo založené na báze dobrovoľnosti, ale spĺňalo presne stanovené podmienky. V Slovenskej republike finančné účtovníctvo koriguje Ministerstvo financií SR. V účtovnej závierke sú zaznamenávané informácie, ktoré v účtovnej jednotke skutočne nastali, z toho vyplýva, že finančné účtovníctvo vychádza z minulosti a nejde o prezentovanie budúcich plánov, tak ako to bolo v prípade manažérskeho účtovníctva.

Ako už bolo uvedené, manažérske účtovníctvo využíva informácie z finančného, pričom tento vzťah platí aj opačným smerom. Pokiaľ si to právna úprava vyžaduje, môže sa o informáciách z manažérskeho účtovníctva účtovať aj vo finančnom, napríklad v prípade ocenenia výrobkov vlastnými nákladmi vyčíslených kalkuláciou.¹⁶

Z finančného účtovníctva sa okrem iného získavajú aj podklady v upravenej forme pre výpočet výšky dane z príjmov zo zdaniteľného zisku. Táto oblasť je označovaná ako daňové účtovníctvo, ktoré je súčasťou finančného účtovníctva. Jeho hlavným cieľom je zobraziť podnikové procesy s dôrazom na výpočet základu dane z príjmov, prípadne iné daňové pohľadávky a záväzky. Dôvodom tohto výpočtu je potreba uvedenia výšky dane v daňovom priznaní, ktoré sa predkladá v stanovenej lehote daňovej inštitúcii. Hraničným termínom je 31. marec. Účtovná jednotka však môže požiadať o predĺženie. Za stanovených podmienok najviac o tri mesiace alebo maximálne o šesť mesiacov. Daňové

¹⁵ ŠLOSÁROVÁ, Anna a kol. *Účtovníctvo*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 18. ISBN 978-80-8168-444-9.

¹⁶ ŠLOSÁROVÁ, Anna a kol. *Účtovníctvo*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 19. ISBN 978-80-8168-444-9.

účetníctvo zahŕňa v sebe účtovné záznamy o takých skutočnostiach, ktorých povinnosť uvádzania ukladajú daňové inštitúcie, ale aj postupy, ktoré určujú, ako vyčíslieť hodnotu daňovej povinnosti. Rovnako sú obsahom aj spôsoby a metódy, ktoré navádzajú k minimalizácii daňovej povinnosti. Obdobne ako finančné účetníctvo aj daňové účetníctvo čerpá informácie z účtovných závierok, teda z udalostí, ktoré sa už stali.¹⁷

Pre lepšie pochopenie rozdielu medzi manažérskym a finančným účetníctvom uvádzame základné rozdiely v nasledovnej tabuľke. Okrem už vyššie uvedených zásadných charakteristík dopĺňame i ďalšie znaky poukazujúce na ich rozdielnosť.

Tabuľka 1: Porovnanie manažérskeho a finančného účetníctva

Charakteristiky	Finančné účetníctvo	Manažérske účetníctvo
Obsah	činnosti charakteristické pre produkčný proces, náklady, výnosy, nákup, spotreba materiálu, dlhy, predaj výrobkov, resp. služieb, externé vzťahy	rôznorodé informácie nevyhnutné pre riadenie, nákladové účetníctvo, kalkulácie, rozpočty
Okruh používateľov	najmä externí používatelia, ktorí získavajú informácie spracované podľa legislatívnych požiadaviek, čím je zabezpečená jednotnosť zostavovania účtovných výkazov, účtovania, oceňovania	top manažment aj jednotliví manažéri, charakter informácií je odlišný podľa používateľov – každý pracovník je zodpovedný za príslušný pracovný úsek
Miera regulácie, metódy a metodika	v plnej miere regulované zákonom o účetníctve, zabezpečujúci jednotnosť a porovnateľnosť výkazov, a to na národnej aj nadnárodnej úrovni (harmonizácia, štandardy a európske smernice)	voľnosť pri voľbe použitia metód, techník spracovania, aj pri samotnom vykazovaní v závislosti od momentálnych potrieb, čo zvyšuje tvorivosť manažérov, nie je tu prítomná regulácia vonkajších orgánov
Merné jednotky	peňažné jednotky v kúpnej sile peňazí v čase, kedy sa o danej operácii účtuje	merná jednotka, ktorá je v danom okamihu najvhodnejšia (napríklad kg, ks, hod)
Periodicita vykazovania	pravidelné zisťovanie výsledku hospodárenia podľa legislatívnych predpisov	v závislosti od potreby, v rôznych intervaloch (napríklad denne, týždenne, mesačne, štvrťročne)
Spoľahlivosť a utajenie	spoľahlivosť je určená legislatívnym obmedzením a informácie sú voľne dostupné podľa preferencií okruhu externých záujemcov	spoľahlivé sú tie informácie, ktoré vychádzajú z minulosti, viac alebo menej spoľahlivou sa stáva aj predikcia vývoja, pre externých používateľov sú informácie nedostupné

Zdroj: PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. Manažérske účetníctvo a riadenie. In: *Verejná správa : školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2015, roč. 9, č. 12-13, s. 50. ISSN 1337-0448.

Nástroje manažérskeho účetníctva a informácie z finančného účetníctva sú využívané i v prípade nákladového controllingu. Jeho hlavnou úlohou je riadenie

¹⁷ LUKÁČ, Jozef. Zborník príspevkov a abstraktov z workshopu mladých vedeckých pracovníkov PhDWorks a workshopu STEP: Účetníctvo ako informačný systém.[elektronický zdroj] Košice: EKONÓM, 2016. s. 34 - 35. [cit. 2017-10-14]. ISBN 978-80-225-4350-7.

podnikových nákladov, ich plánovanie, rozpočtovanie, kalkulovanie a ich analýza so zámerom ovplyvňovania výsledku hospodárenia a tvorby zisku. Nákladové analýzy sú taktiež využívané pri rozhodovaní o výbere sortimentu, tvorbe ceny, stanovení kritického bodu a mnohých ďalších oblastiach.¹⁸ Tým pádom môžeme konštatovať, že finančné a manažérske účtovníctvo plní pri rozhodovaní dôležitú a nezastupiteľnú úlohu.

1.4 Manažérske rozhodovanie a typy manažérskych rozhodnutí

Každá účtovná jednotka, ktorá chce dosiahnuť stanovený cieľ, by mala mať určitý riadiaci systém. Aby tento systém spĺňal účel, na ktorý bol vytvorený, musí byť usporiadaný vhodným spôsobom, organizovaný a taktiež kontrolovaný. To možno dosiahnuť dodržiavaním základných manažérskych funkcií, ktorými sú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola. Pri každej jednej z týchto funkcií hrá najdôležitejšiu úlohu rozhodovanie, ktoré je podstatou manažmentu a v plnej kompetencii manažérov na rôznych úrovniach riadenia. Je potrebné, aby manažér neustále sledoval stav prostredia, v ktorom podniká, predvídal zmeny a vedel na ne reagovať. V súvislosti s tým, že podnikateľské prostredie nie je stabilné, ale neustále sa mení, nemožno pokladať za správne, ak manažér dlhé obdobie pokračuje v zaužívanom systéme. I keď bolo vyhovujúcim v minulých obdobiach, rozhodne to nie je zárukou úspešného pôsobenia v budúcnosti. A ak chce firma pôsobiť na trhu dlhodobo, je nútená prispôbovať sa podmienkam trhu, a na základe toho stanoviť svoju stratégiu, ktorou sa dosiahnu stanovené ciele.

Rozlišujeme dva typy manažérskych rozhodnutí. A to programované, ktoré sa využívajú v prípade rutinných, pravidelne sa opakujúcich prípadoch. Použije sa pri nich bežný postup. Druhým, zložitejším typom sú neprogramované rozhodnutia, ktoré sú aplikované v prípade špecifických problémov, ktoré sa doposiaľ v účtovnej jednotke nevyskytli, a teda vedenie podniku sa na ne nevie dopredu pripraviť. Preto je pri nich potrebné dômyselné pristupovanie k riešeniu sprevádzané intuíciou, tvorivosťou i úsudkom

¹⁸ TEPLICKÁ, Katarína. Nový prístup k riadeniu nákladov v podniku. In: *Manažér: Časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov*. Bratislava: IBIS partner, 2011, roč. 16, č. 3, s. 8-12. ISSN 1335-1729.

daného manažéra. Tento druh rozhodnutí je náročnejší nie len z hľadiska dôkladnejšieho spracovania a času, ale aj finančne.¹⁹

Využívaním manažérskeho účtovníctva by mal manažér správne viesť účtovnú jednotku, prispieť k lepšiemu chodu spoločnosti a jej nepretržitému rozvoju, a to práve prostredníctvom efektívnych a racionálnych rozhodnutí.²⁰ Nakoľko je daná problematika rozsiahla a špecifická, budeme sa ňou podrobnejšie zaoberať v tretej časti bakalárskej práce aplikovaním na vybraný podnik.

¹⁹ HARUSOVÁ, Helena. *Manažérske funkcie* [elektronický zdroj]. 1. vyd. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove, 2005. s. 7 [cit. 2018-01-01]. Dostupné na: <http://www.mcpo.edu.sk/downloads/Publikacie/Ostatne/OSODB200602.pdf>

²⁰ ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. s. 3. ISBN 80-251-1124-5.

2 Ciel' práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom bakalárskej práce s názvom Vplyv informácií získaných z účtovníctva na rozhodovanie manažérov je zanalyzovať významnosť účtovných informácií ako podklad pri manažérskom rozhodovaní. Poukázať na to, ktoré z týchto informácií sú pre manažérov kľúčové, a do akej miery ovplyvňujú dané rozhodnutie. Pri hľadaní odpovedí na tieto otázky sme si zároveň stanovili čiastkové ciele, ktoré nám pomohli k získaniu hľadaného riešenia.

V prvom rade je našim úsilím zistiť, pre koho sú informácie z účtovníctva určené a permanentne sa zamerať na to, aké informácie požadujú manažéri. A súčasne, všeobecne poukázať na význam účtovníctva pri vedení a riadení účtovnej jednotky.

Nakoľko manažérske rozhodnutia sú prijímané vo veľkej miere na základe informácií podložených manažérskym účtovníctvom, hlbšie skúmanie by nebolo možné bez definovania samotného pojmu. Preto našim ďalším čiastkovým cieľom je charakterizovať manažérske účtovníctvo a jeho znaky, zistiť, aký je vzťah medzi manažérskym a nákladovým účtovníctvom, a nájsť prepojenosť s údajmi poskytovanými finančným účtovníctvom. Nasledovným cieľom je určiť, aké druhy rozhodnutí manažéri v súvislosti s riadením podniku uskutočňujú. V nadväznosti na manažérske rozhodnutia je ďalší cieľ aplikovaný v konkrétnej účtovnej jednotke, v rámci ktorej sme si stanovili za úlohu nájsť najdôležitejšie rozhodnutia, ktoré uskutočnili manažéri v spojitosti s využívaním účtovníctva, a aký to malo dopad na fungovanie spoločnosti.

Objektom skúmania je manažérske rozhodovanie, čo ho ovplyvňuje, do akej miery sa na prijímaní rozhodnutí podieľajú účtovné informácie, a aký to má dopad na zmenu správania manažérov. Pracovný postup pozostáva z prvotného oboznámenia sa s témou. Nasleduje stanovenie cieľov, aplikovanie nadobudnutých poznatkov v praktickej časti, hľadanie najvýznamnejších faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie, a nakoniec zhodnotenie analyzovanej situácie.

Hlavným zdrojom pre vypracovanie bakalárskej práce je literárna rešerš, ktorá spočíva vo vyhľadávaní informácií o danej problematike a poskytuje teoretické východiská. Ako podklad je použitá predovšetkým odborná literatúra z oblasti účtovníctva, legislatíva a články. Pre doplnenie sú využívané aj internetové zdroje. Literárna rešerš je

aplikovaná najmä v teoretickej časti práce, ale čiastočne aj v jej tretej kapitole, v ktorej však hlavným zdrojom informácií je osobný pohovor s manažérom vybranej spoločnosti.

Na to, aby sme mohli dospieť k záveru a vyhodnotiť analyzovanú problematiku, využívame v práci niekoľko metód. Okrem literárnej rešerše, ktorú môžeme tiež považovať za jednu z metód skúmania, je to najmä pozorovanie, ktoré spočíva v systematickom sledovaní zmien uskutočnených manažérmi v danom podniku za posledné obdobie. Výsledkom čoho je určenie indikátorov iniciujúcich nutnosť tejto zmeny, pričom sa v práci orientujeme predovšetkým na oblasť účtovníctva. Vychádzajúc z pozorovania sú analógiou hľadané súvislosti medzi skúmanými javmi.

V značnej miere je zastúpená analýza, prostredníctvom ktorej je skúmaná problematika rozdelená na menšie časti. Prvotne sú rozčlenené náklady, výnosy, výsledok hospodárenia a iné faktory vplývajúce na rozhodovanie manažérov. Potom pristupujeme k podrobnejšej analýze jednotlivých zložiek, pričom najväčšia pozornosť je venovaná práve nákladom. Zameriavame sa na najvýznamnejšie nákladové položky, na to, aké zmeny manažéri uskutočnili v súvislosti so snahou o ich minimalizáciu, a čo je výsledkom týchto zmien. Obdobne pristupujeme aj v prípade ostatných faktorov. Analýza je prítomná aj pri písaní teoretickej časti, kde z množstva poskytnutých údajov vyberáme tie, ktoré sú pre nás najpodstatnejšie. Na základe takto rozanalizovaných súčastí máme možnosť vytvoriť si celkový obraz o tom, ako daná spoločnosť funguje, aké sú jej silné a slabé stránky, v čom je výnimočná a čo by mala naopak zlepšiť.

Z dôvodu lepšej predstavivosti v práci využívame aj konkretizáciu, prostredníctvom ktorej na konkrétnych príkladoch ukazujeme, ako funguje rozhodovanie manažérov v praxi. Komparácia je využívaná v prípade porovnávania plánovaných a skutočne dosiahnutých obrátov v podniku.

3 Výsledky práce a diskusia

Základným kľúčom k dosiahnutiu stanoveného cieľa je urobiť správne rozhodnutie. To, aké bude výsledné rozhodnutie závisí od množstva pôsobiacich faktorov, ktoré v danej situácii zohrávajú dôležitú úlohu, a taktiež od dostupných informácií. Vzhľadom na stanovenú tému bakalárskej práce sa budeme zaoberať predovšetkým rozhodnutiami uskutočnenými na základe informácií získaných z účtovníctva. Vybrané manažérske rozhodnutia budeme analyzovať v konkrétnej spoločnosti. Poukážeme na rôzne situácie, ktorými sa zaoberali manažéri v poslednom období. Zameriame sa na faktory, ktoré ich pri rozhodovaní ovplyvňovali i ostatné skutočnosti, ktoré bolo potrebné posúdiť v súvislosti s prijímaním rozhodnutia. Priblížime si návrhy, ktoré boli predložené pri riešení daných problematík a následne i konečné rozhodnutie, ku ktorému dospeli manažéri spoločnosti vrátane zhodnotenia.

Riešenie problematiku budeme aplikovať v malej účtovnej jednotke, ktorá je spoločnosťou s ručením obmedzeným. Nakoľko si však vybraná spoločnosť neželala byť menovaná a použité údaje sú dôverné, nebudeme uvádzať jej názov.

Analyzovaný podnik predstavuje veľkoobchodnú spoločnosť zaoberajúcu sa distribúciou elektrospotrebičov pre slovenský trh, ktorá sídli na strednom Slovensku už 25 rokov. Počas svojho pôsobenia si prešla mnohými zmenami.

Spoločnosť poskytuje široký sortiment produktov, ktoré sú dovážané predovšetkým z Nemecka. Tie sa vyznačujú vysokou kvalitou a spoľahlivosťou. Zastúpené sú taktiež tovary z Maďarska a Poľska. Z dôvodu uspokojenia potrieb menej náročných zákazníkov pristúpili aj k dovozu lacnejších produktov z Číny. Ich portfólio tvoria produkty známych producentov ako Bosch, Philips, Eta a mnohé ďalšie. Vystupujú taktiež ako výhradný distribútor značiek Beurer, Nivona či Dimplex. Okrem samotných produktov poskytujú pre svojich zákazníkov rôzne školenia pre zlepšenie predaja. V prípade značiek, kde táto spoločnosť vystupuje ako výhradný distribútor, ponúkajú taktiež autorizovaný servis pre záručné aj pozáručné reklamácie.

Ich cieľovými zákazníkmi sú maloobchodné predajne vrátane internetových obchodov. Sú spoľahlivým distribútorom, ktorý je schopný zásobovať široký okruh zákazníkov od malých kamenných obchodov až po veľké obchodné siete.

Za posledné obdobie nastali v spoločnosti veľké zmeny. Za najvýznamnejší prínos možno považovať zavedenie B2B systému, prostredníctvom ktorého maloobchodní predajcovia nakupujú tovar. Majú prehľad o aktuálnych produktoch, ich vzhľade, cenách a dostupnosti. Zároveň majú prístup k elektronickým faktúram. Pred dvomi rokmi pristúpili na externý sklad. Ide o veľké logistické centrum s vlastnou prepravnou spoločnosťou, ktorá sa stará o bezpečné doručenie, čo pre danú spoločnosť prinieslo veľa výhod.

Na vrchole organizačnej štruktúry spoločnosti sú konatelia, ktorí sú súčasne jej zakladateľmi. Obchodný riaditeľ je poverený riadením obchodných zástupcov, ktorí majú pridelené jednotlivé regióny v rámci celého územia Slovenska. Súčasťou spoločnosti je, samozrejme, ekonomické oddelenie spolu so servisným strediskom, ktorého úlohou je posudzovanie reklamácií a ich následné vybavenie. Účtovníctvo spoločnosti má na starosti externý účtovník.

3.1 Faktory vplyvajúce na rozhodovanie manažérov pre oblasť nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia

Za každým úspechom firmy stojí manažér, ktorý disponuje množstvom osobnostných vlastností, odborných vedomostí a hlavne skúsenosťami, vďaka ktorým sa dokáže presadiť aj pri silnom pôsobení konkurencie, vie sa výborne orientovať v danej oblasti, uspieť a hlavne viesť podnik tým správnym smerom. Dôležité je, aby všetky svoje schopnosti využíval efektívne, a vedel ich vhodne uplatniť v danej situácii. K naplneniu požadovaných cieľov mu pomáhajú podriadení, ktorých sám usmerňuje.

Bezpochyby, každý manažér potrebuje sledovať náklady, výnosy a výsledok hospodárenia, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou účtovníctva. A to priebežne, aby vedel posúdiť zmeny, ktoré nastali. Následne sa usilovať o určenie pôvodu týchto zmien, či už pozitívnym alebo naopak negatívnym smerom, súčasne s návrhmi na nápravu.

Významnosť manažérskeho účtovníctva je splnená v tom prípade, pokiaľ dokáže spoľahlivo poskytnúť informácie v dostatočnom rozsahu o primeranosti štruktúry ekonomických zdrojov, o hospodárnosti aktivít, ktoré sú v danom podniku vykonávané a súčasne aj o jeho efektívnosti. Práve efektívnosť je kľúčových kritériom, podľa ktorého možno zhodnotiť výsledky dosiahnuté v podniku. Zároveň predstavuje mieru, akou sú napĺňané stanovené ciele, a aký je predpoklad ich plnenia v budúcom období. Pri jej

posudzovaní je však dôležité klásť dôraz nielen na finančné informácie, ale v značnej miere aj na nefinančné údaje, ktoré sú niekedy významnejším faktorom. Na druhej strane kritérium hospodárnosti nám dáva odpoveď na to, do akej miery sú využité ekonomické zdroje podniku. Rozlišujeme dva druhy hospodárnosti. A to finančnú, ktorá vyjadruje schopnosť zabezpečiť tieto zdroje v želanom rozsahu a kvalite za najnižšiu možnú cenu. A taktiež produkčnú, ktorá predstavuje schopnosť transformácie získaných zdrojov na čo najvyšší objem výstupov, za splnenia podmienok účinnosti a úspornosti.

Využívaním manažérskeho a nákladového účtovníctva v podniku možno získať informácie o nákladoch, ktoré sa následne dajú aplikovať v rôznych oblastiach. V prípade správneho stanovenia nákladov možno napríklad v podniku odhaliť slabé miesta a úspešne sa tak vyhnúť tým činnostiam, ktoré sú neefektívne. Na ich základe možno predpovedať vývoj nákladov, porovnať ich so stanovenými plánmi, taktiež sú nevyhnutným podkladom pre správne určenie cien výrobkov, respektíve služieb. V neposlednom rade sú významnými aj pre tretie strany z dôvodu ochrany ich záujmov.²¹

3.1.1 Faktory vplývajúce na rozhodovanie manažérov pre oblasť nákladov

Štruktúra nákladov je kľúčovým problémom vrcholového manažmentu a je posudzovaná vždy osobitne pre konkrétny prípad. V aktuálnom znení zákona o účtovníctve sú náklady definované ako „zníženie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť.“²² Z toho vyplýva, že nákladom sa rozumie zníženie peňažných prostriedkov alebo ich ekvivalentov, či už ide o priame zníženie, ako napríklad pri úhrade poštovného v hotovosti, alebo nepriamo prostredníctvom zníženia majetku, ako napríklad spotreba materiálu, ktorý bol nakúpený na sklad. Náklad môže vzniknúť aj súčasne so vznikom záväzku, napríklad faktúra od dodávateľa za spotrebu elektrickej energie. Následne pri úhrade tohto záväzku dôjde k zníženiu peňažných prostriedkov.²³ Z pohľadu nákladového účtovníctva náklady predstavujú „peňažný ekvivalent úbytku

²¹ TUMPACH, Miloš. *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2008. s. 9 - 11. ISBN 8080781682.

²² Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, § 2 ods. 4e)

²³ ŠLOSÁROVÁ, Anna a kol. *Účtovníctvo*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 55. ISBN 978-80-8168-444-9.

ekonomického potenciálu podniku, ku ktorému došlo v dôsledku jeho podnikateľskej činnosti.“²⁴

Náklady môžeme členiť z viacerých hľadísk, pričom rôzne podniky majú odlišné druhy nákladov. To, čo je však pre všetky podniky spoločné, je snaha o ich minimalizáciu, teda dosiahnuť čo najnižšie možné náklady na jednotku produkcie, avšak pri udržaní danej kvality, prípadne s jej zvýšením. Je to zložitý proces, ktorý prináleží manažérom a vyžaduje si dostatok racionalizácie. Avšak nemá neobmedzené možnosti. Zníženie nákladov možno dosiahnuť napríklad prostredníctvom zlepšenia organizácie práce, zmenou vedenia ľudí, zavádzaním inovácií, zvýšením odbornosti, zefektívnením pracovnej činnosti, odstránením prebytočných, nepotrebných nákladov či vynaliezavým prístupom. V podstate ide o hľadanie a nachádzanie možností pre šetrenie v oblasti skrytých rezerv, tých, ktoré sa doposiaľ nevyužili. V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad nákladov, ktoré vznikli v nami analyzovanej spoločnosti v období 2014 – 2016, pričom pri ďalšej analýze sa budeme zameriavať najmä na rok 2016, kedy v spoločnosti nastali výraznejšie zmeny ovplyvňujúce fungovanie podniku.

Tabuľka 2: Náklady v analyzovanom podniku v rokoch 2014 - 2016

Náklady na hospodársku činnosť	Suma v €		
	2016	2015	2014
Náklady vynaložené na obstaranie tovaru (504,507)	1 900 823	1 550 383	1 643 102
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501,502,503)	68 237	51 099	57 928
Služby (účtová skupina 51)	195 217	123 478	57 063
Mzdové náklady (521,522)	50 421	47 928	31 609
Náklady na sociálne poistenie (524,525,526)	18 298	16 745	10 852
Sociálne náklady (527,528)	2 315	309	154
Dane a poplatky (účtová skupina 53)	10 021	9 835	9 885
Odpisy dlhodobého nehmotného a dlhodobého hmotného majetku (551)	119 039	116 232	125 309
Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543,544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	5 311	4 913	2 365
Náklady na finančnú činnosť	Suma v €		
	2016	2015	2014
Ostatné nákladové úroky (562A)	776	1 352	280
Ostatné náklady na finančnú činnosť (568,569)	10 109	6 403	16 640

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov zo zverejnenej účtovnej závierky spoločnosti

²⁴ TUMPACH, Miloš. *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2008. s. 9. ISBN 8080781682.

Podľa údajov uvedených v tabuľke získaných na základe zverejnenej účtovnej závierky je vidieť, že najväčší podiel nákladov spoločnosti za rok 2016 prináleží práve nákladom na obstaranie tovaru, a to vo výške 1 900 823 €. Druhú položku predstavujú náklady na služby v hodnote 195 217 €. Pochopiteľne, úsilím firmy je zameriavať sa predovšetkým na tieto najvýznamnejšie nákladové druhy, efektívne s nimi hospodáriť a hľadať možné spôsoby ich minimalizácie.

Z dôvodu zefektívnenia podnikateľskej činnosti analyzovaná spoločnosť pristúpila k niekoľkým zmenám. V nasledujúcej časti uvádzame vybrané príklady, ktoré sa v danej spoločnosti vyskytli v poslednom období, a v súvislosti s ktorými museli manažéri prijímať adekvátne rozhodnutia.

a) Externý sklad

V prvom rade za najvýznamnejší zásah do spoločnosti možno považovať prechod na externý sklad, ku ktorému došlo v roku 2016. Pôvodne daná účtovná jednotka vlastnila sklad v blízkosti sídla spoločnosti, s ktorým boli spojené mnohé prevádzkové náklady, náklady na zamestnancov i náklady vo vzťahu k prepravnej spoločnosti, ktorá zabezpečovala dovoz objednaného tovaru priamo k zákazníkovi. Nakoľko však zvolená prepravná spoločnosť veľa krát dodala zásielku nesprávne, tovar bol poškodený alebo v inom množstve, narastal počet reklamácií a podnik sa stal nespoľahlivým pre svojich zákazníkov, ktorí následne začali získavať dané tovary od iných dodávateľov a tržby začali stagnovať. V rokoch 2014 a 2015 účtovná jednotka dosiahla veľmi porovnateľné hodnoty výnosov z hospodárskej činnosti. V roku 2014 to predstavovalo 2,19 mil. € a v roku 2015 2,25 mil. €.

Manažéri hľadali riešenie na nápravu tejto nepriaznivej situácie, ktorým by opäť zvýšili predajnosť a získali si priazeň zákazníkov. Jednou z možností bola zmena prepravnej spoločnosti. Avšak v súvislosti so snahou o zvýšenie efektivity, hospodárnosti prijali rozhodnutie, ktorým zrušili vlastný sklad a svoje tovary presunuli do externého skladu na západné Slovensko, čo prinieslo niekoľko výhod. V prvom rade predajom nehnuteľnosti, v ktorej boli viazané vysoké finančné prostriedky, získali dostatok zdrojov na nákup ďalších tovarov a rozšírili svoju ponuku, čím zhodnotili inak neefektívne financie vynakladané na prevádzku budovy. Navyše spoločnosť zabezpečujúca skladovanie tovaru je veľkým logistickým centrom, ktoré svoje služby poskytuje na vysokej úrovni. Disponuje

kvalitnými skladovými priestormi, ktoré poskytujú vysoké moderné štandardy. Má prepracovanú technológiu, ich služby zahŕňajú nie len samotné skladovanie tovaru, starostlivosť a kontrolu, ale aj ich balenie vrátane vkladania návodov na používanie, kompletizujú zásielky a zabezpečujú prepravu tovaru prostredníctvom vlastnej prepravnej spoločnosti. Zodpovedajú za prípadné inventarizačné rozdiely i škody na tovare. Zásielky začali byť doručované na čas, v poriadku a pre podnik to znamenalo opätovný nárast tržieb. Dovoz tovaru zo zahraničia zastrešujú dostupné prepravné spoločnosti, ktoré sú podľa rozhodnutí manažérov najvýhodnejšie pre daný prípad, nakoľko rozsah dodávok je rozdielny.

Mesačné náklady zahŕňajú v sebe prenájom paletového miesta, mzdy pracovníkov, ktorí tovar prijímajú i vyskladňujú a prepravu kuriérom. Sice mesačné náklady vychádzajú v prepočte vyššie ako boli v prípade vlastného skladu, v konečnom dôsledku je to však pre firmu výhodnejšie. Nemá viazané finančné prostriedky, môže sa naplno venovať zvyšovaniu predajnosti, o tovar sa stará špecializovaná spoločnosť, ktorá znáša súvisiace riziká. Táto zmena prispela k tomu, že účtovná jednotka v roku 2016 dosiahla 24 % nárast celkového čistého obratu. Zatiaľ čo medziročný nárast v predchádzajúcich obdobiach sa pohyboval len okolo 3 %. Dôležité je však poznamenať, že nakoľko sa jednalo o výrazný zásah do fungovania spoločnosti, trvalo istý čas, kým si nový systém osvojila nie len spoločnosť, ale aj jej zákazníci.

b) Konsignačný sklad

Jedným zo spôsobov, ako možno zvýšiť obrat a pritom minimalizovať prevádzkové náklady v súvislosti so skladovaním, a zároveň zaručiť dostatočné množstvo tovaru, je vznik konsignačného skladu, ku ktorému pristúpila i naša analyzovaná spoločnosť v prípade jedného odberateľa. Týmto krokom sa pre ňu otvorili nové možnosti a rozšírila tak svoju pôsobnosť aj v oblasti zdravotníctva. Princíp tohto skladu spočíva v tom, že tovar je až do okamihu jeho predaja vlastníctvom spoločnosti, ktorá je zároveň povinná udržiavať stanovené množstvo zásob. Sklad sa však fyzicky nachádza u odberateľa, ktorý si podľa svojej potreby tovar odoberá a zodpovedá aj za prípadné škody. Po jeho odbere zasiela dodávateľskej spoločnosti zoznam, takzvané konsignačné hlásenie a odobratý tovar sa následne vyfakturuje.

I keď konsignačný sklad je v princípe výhodnejší pre odberateľov, analyzovaná spoločnosť sa rozhodla postúpiť súvisiace riziká a nadviazať spoluprácu s novým partnerom. Nakoľko sa jedná o veľmi silného zákazníka, ktorý funguje len za podmienky vytvorenia takéhoto skladu. Tým pádom bola spoločnosť nútená prispôbiť sa. Nevýhoda pre dodávateľa spočíva najmä v riziku nepredajnosti naskladnených tovarov a dlhšieho držania zásob. Podmienkou odberateľskej spoločnosti bola taktiež 3 % provízia za vedenie konsignačného skladu zo sumy predaných produktov. V konečnom dôsledku sa však toto rozhodnutie manažérov ukázalo ako správne riešenie. Tento zákazník sa radí medzi popredných odberateľov, ktorý pre analyzovaný podnik predstavuje prínos v podobe vysokého obratu. V priemere 50 000 € ročne a je tu tendencia rastu.

Na začiatku spolupráce sa manažéri prvotne riadili intuíciou, predovšetkým čo sa týka množstva a druhov naskladnených produktov. Snažili sa najskôr ponúknuť osvedčené tovary, ktoré sa vo veľkom predávajú aj v ostaných spoločnostiach. Experimentovanie nepripadalo do úvahy v dôsledku vysokého rizika. Výber konzultovali aj so zamestnancami odberateľskej firmy, na základe čoho získali informácie o tovaroch, ktoré boli zákazníkmi najviac preferované. Riadili sa taktiež prístupom iných spoločností, ktoré obchodujú s podobnými produktmi, aj štatistickými analýzami. Výsledkom bolo stanovenie priemerného mesačného predaja. Ten je však potrebné v určitých mesiacoch upravovať, a to najmä v decembri, nakoľko predajnosť rastie. Aktuálne vytvárajú zásobu vo výške dvojmesačného predaja. Čo predstavuje dostatočnú rezervu a v prípade väčšieho odberu nevzniká riziko, že by tovar nebol na sklade a zároveň je zabezpečená obrátkovosť. Súčasne vybraný podnik pravidelne raz za jeden kvartál uskutočňuje analýzu predávaných produktov. Produkty, ktoré sa neujali, odoberajú zo skladu a hľadajú iný spôsob ich predaja. Dôležité je pripomenúť i to, že princíp konsignačného skladu je výhodný najmä v prípade vysokoobrátkových tovarov. Pokiaľ sa rozhodnú naskladniť nový produkt, postupujú opatrne, aby nedošlo k výrazným stratám.

c) Doba obratu

Prioritou spoločnosti je, aby neboli držané vysoké zásoby tovaru na sklade počas dlhšieho obdobia. Teda aby doba obratu, priemerný počet dní, počas ktorých sú tovary viazané v podniku až do doby predaja, sa znižoval. A naopak, obrat zásob rástol.

Prijat' správne rozhodnutie v danej problematike pomáha manažérom spoločnosti účtovnícky softvér ABRA, ktorý poskytuje podrobné informácie o pohybe skladových zásob. Prostredníctvom tohto softvéru si manažéri dokážu vytvoriť dokonalý prehľad o tom, aké produkty sa najviac predávajú, v akom období, v ktorých regiónoch, i to, ktoré naopak stagnujú a neprinášajú podniku náležité výhody. Pravidelne uskutočňujú analýzy o pohybe produktov, ktoré následne sú aj podkladom pri objednávaní ďalšieho tovaru. Vtedy manažér sleduje aktuálny stav skladu, predajnosť za posledné obdobie a rezervácie, ktoré vznikajú v prípade, ak si zákazník objedná tovar, ktorý práve nie je na sklade. Pokiaľ je zásoba nižšia ako 60 dní, tak sa tovar doobjednáva. Problém nastáva vtedy, ak je pri nejakom produkte slabá predajnosť a zároveň je vysoký stav zásob. Príčinou môže byť technologický vývoj alebo zvýšenie cien. Tieto produkty sú v praxi označované ako „ležiaky“. Firma je vtedy nútená podporiť predaj či už znížením ceny alebo iným marketingovým prostriedkom.

V prípade tovarov, ktorých doba obratu je viac ako tri mesiace, manažéri pristupujú k ich presunu medzi výpredajové položky. I keď výpredaje predstavujú negatívny vplyv na maržu, pozitívne sa prejavia na cash flow.

Pri objednávaní tovaru však nestačí vychádzať len z údajov poskytnutých softvérom, nakoľko môžu byť skreslené inými faktormi, ako je napríklad sezónnosť produktov. Vtedy zohrávajú dôležitú úlohu práve osobnostné schopnosti manažéra. Systém ukáže, koľko produktov sa predalo za minulý mesiac, aké sú zásoby, na základe čoho možno uskutočniť rutinné, programovateľné rozhodnutie. Avšak v prípade určitých produktov to už nie je postačujúce. Typickým príkladom sú tepelné ohrievače, ktorých predajnosť v jarných a letných mesiacoch výrazne klesá, a preto sú aj stavy zásob nízke. Vychádzajúc len zo softvérových údajov by nebolo potrebné objednávať ďalšie množstvá vzhľadom na ich nízku predajnosť. Avšak práve vtedy musí manažér zohľadniť sezónnosť a začiatkom septembra zabezpečiť tieto produkty v dostatočnom množstve. Obdobne je to aj pri ventilátoroch či sušičkách ovocia, kedy je navyše potrebné zohľadniť aj počasie, úrodu, a stanoviť tak optimálne množstvo zásob.

Rozhodujúcim faktorom sú taktiež náklady na prepravu. Pri časovo náročných prepravách, najmä dovozu tovaru z Číny, spoločnosť pristupuje k preprave vo veľkom objeme, než by mala pravidelne zabezpečovať nízke dodávky, a tým zvyšovať prepravné náklady. Je to pre spoločnosť výhodnejšie aj za cenu vyššej doby obratu zásob.

Pri stanovení výšky zásob musia manažéri zohľadňovať napríklad i to, či nedôjde k zmenám v legislatíve, k zmene trhových podmienok alebo prípade politickej situácie. Ak

má manažér k dispozícii overené informácie napríklad o blížiacich sa zmenách cien niektorých produktov, mal by ich vedieť správne využiť. Na ich dôležitosť poukazuje aj ilustrovaný príklad v danej spoločnosti.

Manažment podniku získal informácie ohľadom zvýšenia cien jedného produktu, konkrétne filtrov do kávovarov. Snahou jedného z manažérov bolo obstaranie vyššieho objemu predmetného tovaru v čase platnosti nižšej ceny. Nakoľko išlo o tovar, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou kávovaru, a teda sa netreba obávať rizika z jeho nepredajnosti. Ostatní však oponovali s vyjadrením, že stanovená výška 3 000 ks v cene 4 € za kus je privysoká a spôsobila by len zbytočné náklady spojené so skladovaním, keďže by trvalo istý čas, kým by sa takéto množstvo predalo. Tento krok sa však ukázal ako nesprávny. Skutočné objednané množstvo predstavovalo 1 000 ks. Táto zásoba sa však pomerne rýchlo vypredala a spoločnosti neostávalo nič iné ako uskutočniť opätovnú objednávku. Avšak už vo vyššej cene, 5,50 € za kus. V dôsledku čoho zaplatili 15 000 € namiesto pôvodných 12 000 € a vznikol im tak oportunitný náklad vo výške 3 000 €.

d) Služobné cesty

Spoločnosť, ktorá je predmetom analýzy, pôsobí na celom Slovensku. Náplňou manažérov sú teda aj služobné cesty s cieľom ponúkania produktov, udržiavania dobrých vzťahov so zákazníkmi i hľadanie nových klientov. Dilemou manažérov bolo zosúladenie svojich pracovných ciest tak, aby to bolo pre spoločnosť čo najefektívnejšie, k čomu im opäť napomohol účtovnícky softvér ABRA. Prostredníctvom filtrácie údajov získali prehľad o všetkých regiónoch Slovenska a ich nákupnej aktivite. Výsledkom analýzy bolo prijatie rozhodnutia, podľa ktorého manažéri prestali spolupracovať s predajňami nachádzajúcimi sa v menej rozvinutých regiónoch, ako sú napríklad Rožňava, Rimavská Sobota či Lučenec. K tomuto kroku ich viedli mnohé skutočnosti. Nakoľko sú to oblasti, v ktorých je nízka zamestnanosť, tieto predajne nedokázali vyprodukovať taký vysoký obrat ako je to v prípade ostatných spoločností. Portfólio nimi ponúkaných produktov predstavovali lacné tovary, pri ktorých sa dá očakávať vyššia poruchovosť a o drahé produkty, na ktorých je aj vyššia marža, nebolo záujem. Náklady spojené so spolupracou v týchto oblastiach, ako sú najmä vyššie cestovné náklady, nakoľko tieto regióny sú vzdialené, náklady na zamestnancov, ich ubytovanie v prípade viacdňových služobných ciest, presahovali celkové výnosy, ktoré tieto spoločnosti dokázali vyprodukovať. Aj napriek prvotnej snahe manažérov podporiť predajnosť prostredníctvom marketingu či

školení pracovníkov, úsilie bolo márne a manažéri sa tak rozhodli upustiť od týchto oblastí a orientovať sa na tie, kde to má väčší zmysel.

Rok 2016 bol pre nami zvolený podnik výrazným medzníkom. S cieľom ovplyvnenia nákladov pristúpili k výrazným zmenám. To, ako sa toto počínanie firmy prejavilo na jej výsledkoch si predstavíme v ďalšej časti práce.

3.1.2 Faktory vplývajúce na rozhodovanie manažérov pre oblasť výnosov

Výnosy predstavujú „zvýšenie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť.“²⁵ Opäť môže ísť o vznik výnosu spojený s priamym zvýšením peňažných prostriedkov, respektíve ekvivalentov, ako sú napríklad tržby za predaj tovaru v hotovosti, alebo zvýšenie peňažných prostriedkov nepriamo, napríklad vystavená faktúra za predaj tovaru a následné inkaso pohľadávky. Výnos môže vzniknúť aj súčasne so znížením záväzku, ako napríklad zúčtovanie prijatej dotácie.

Tabuľka 3: Výnosy v analyzovanej spoločnosti v rokoch 2014 - 2016

Výnosy z hospodárskej činnosti	Suma v €		
	2016	2015	2014
Tržby z predaja tovaru (604, 607)	2 394 798	1 936 885	1 949 601
Tržby z predaja služieb (602, 606)	398 015	318 634	245 887
Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	1 250		775
Výnosy z finančnej činnosti	Suma v €		
	2016	2015	2014
Ostatné výnosové úroky (662A)	5		78
Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	4 134	5 182	84

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov zo zverejnenej účtovnej závierky spoločnosti

Ako vyplýva z údajov uvedených v tabuľke, najväčší podiel výnosov pripadá práve na tržby z predaja tovaru. Druhú položku predstavuje predaj služieb, ktorý je spojený najmä s pozáručnými servisnými opravami a prenájmom priestorov firmy ostatným podnikateľským subjektom. V ďalšej tabuľke si priblížime percentuálny vývoj výnosov spoločnosti v období 2013 – 2016.

²⁵ Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, § 2 ods. 4c)

Tabuľka 4: Výnosy v analyzovanej spoločnosti v rokoch 2013 - 2016

	2016	2015	2014	2013
Výnosy z hospodárskej činnosti	2 794 063	2 255 519	2 196 263	2 027 496
Výnosy z finančnej činnosti	4 139	5 182	162	92
Celkové výnosy	2 798 202	2 260 701	2 196 425	2 027 588
Percentuálna zmena výnosov	1,24	1,03	1,08	1,03
	nárast o 24%	nárast o 3 %	nárast o 8%	nárast o 3 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov zo zverejnenej účtovnej závierky spoločnosti

Pozitívne môžeme hodnotiť to, že v danom období išlo vždy o nárast. Zatiaľ čo v rokoch 2013 – 2015 sa percentuálna zmena výnosov pohybovala približne na rovnakej úrovni, v roku 2016 nastal výrazný posun, a to nárast až o 24 %. Tým pádom opatrenia uskutočnené v tomto období môžeme pokladať za prospešné.

O dosiahnutie čo najlepších výsledkov, neustáleho rastu tržieb a zisku, sa naša spoločnosť usiluje aj dodržiavaním nasledovného pravidla. Jej manažéri sa riadia pomerom 80 % k 20 %, podľa ktorého len približne 20 % produktov tvorí až 80 % obratu, a naopak. Toto pravidlo sa označuje ako Paretovo optimum a je pomenované podľa talianskeho ekonóma Vilfreda Pareta, ktorý zistil, že až 80 % bohatstva v Taliansku je v rukách len 20 % ľudí. Následne sa princíp začal uplatňovať v rôznych sférach a je významnou pomôckou pri riadení i rozhodovaní. V praxi to znamená, že manažéri podniku vynakladajú čo najväčšie úsilie na podporu predaja práve týchto 20 %, ktoré predstavujú základné piliere firmy a zvyšné tovary sú len akýmsi doplnkom. Avšak je dôležité, aby firma mala vo svojom portfóliu aj tieto produkty, pretože sú jej neoddeliteľnou súčasťou a bez nich by nemohla fungovať. Mnohokrát sú spôsobom, ako firma môže zákazníka získať. Na tomto princípe funguje aj naša spoločnosť. V portfóliu má top 100 produktov, na ktoré manažéri spoločnosti najviac upriamujú svoju pozornosť, a ktoré sú zaujímavé pre všetkých zákazníkov. Zvyšných 400 produktov predstavuje určitý doplnok. Avšak zákazníci vyžadujú, aby boli aj tieto produkty v ich portfóliu. Každoročne daná spoločnosť uskutočňuje analýzy, ktorých výsledkom je potvrdenie platnosti tohto pomeru.

Komisionálny predaj

Špecifickým spôsobom, ako sa vybraný podnik usiluje o podporu predaja a zvýšenie zisku, je komisionálny predaj. Dodávateľská spoločnosť v tomto prípade vystupuje v role komitenta, ktorý je vlastníkom tovaru až do okamihu jeho predaja komisionárom tretej strane, u ktorého je tovar dočasne uskladnený. Opäť tento spôsob pôsobí výhodnejšie pre komisionára, nakoľko neplatí za tovar pri prevzatí a nemá teda v ňom viazané finančné prostriedky. Pre komitenta však vzniká riziko z nepredajnosti. Nami analyzovaná spoločnosť sa však rozhodla k nemu pristúpiť. Touto formou poskytuje vybraným predajniam kávovary, kde sú vystavené ako referenčná zložka, za účelom zvýšenia povedomia u zákazníkov o dané produkty. V tejto súvislosti však náš podnik musel vyriešiť nasledovný problém, nakoľko komisionálny predaj nemá zmluvne upravený. Obdobie, za aké dôjde k predaju je v dlhšom časovom horizonte, avšak zo zákona o DPH vyplýva, že dodací list musí byť vyfakturovaný do 15 dní. Čo nie je postačujúce. Vtedy využili znalosti z účtovníctva, ktoré umožňujú, aby bola táto lehota dlhšia za predpokladu, ak dodávateľ na dodacom liste uvedie, že predmetný tovar je majetkom spoločnosti až do vystavenia faktúry a jej následnej úhrady. Z dôvodu prehľadnosti sa každý jeden produkt uvádza na samostatnom účtovnom doklade. Pokiaľ však predmetný tovar figuruje v predajni viac ako tri mesiace bez pohybu, bude z tejto predajne odobratý. Dôležité je si však uvedomiť, že pristúpenie spoločnosti na komisionálny predaj je výhodný predovšetkým v prípade silných partnerov, ktorí majú potenciál a zároveň je potrebné dostatočne zvážiť a zhodnotiť všetky aspekty plynúce z jeho uplatnenia. Aj tento prípad poukazuje na významnosť účtovníctva pri rozhodovaní manažérov. Preto je dôležité poznať účtovné zásady a aplikovať ich v praxi.

Jedným zo spôsobov ako možno zhodnotiť efektivitu počínania si účtovnej jednotky je porovnávanie plánovaných stavov so skutočne dosiahnutými. Podnik si môže naplánovať napríklad výšku nákladov, obratu, alebo to, aký chce dosiahnuť zisk. Podľa výsledkov môže určiť, či došlo k naplneniu týchto plánov, alebo ich prekročeniu, aká je úspora nákladov, od čoho sa aj odvíja ďalší postup.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame plánované obraty v období 2016 - 2018 v našom vybranom podniku pre jedného z obchodných zástupcov a obraty, ktoré v tomto období skutočne dosiahol. Pri stanovení plánov manažéri vychádzajú vždy z predchádzajúceho obdobia.

Tabuľka 5: Plánované a skutočné obraty v rokoch 2016 - 2018

Mesiac	Stav	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	August	September	Október	November	December	Spolu
Rok														
2016	Plán	25 000	20 000	23 000	21 000	22 000	24 000	24 000	22 000	29 000	30 000	27 000	37 000	304 000
	Skutočnosť	22 015	17 995	13 825	15 005	18 447	25 043	25 037	25 152	30 406	32 139	28 775	38 050	291 889
2017	Plán	29 000	23 000	27 000	24 000	25 000	27 000	27 000	25 000	33 000	34 000	31 000	42 000	347 000
	Skutočnosť	29 618	23 356	28 875	24 790	28 903	27 513	28 015	26 153	40 415	40 566	47 751	56 367	402 322
2018	Plán	33 000	28 000	30 000	29 000	29 000	35 000	34 000	32 000	45 000	45 000	50 000	55 000	445 000

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných podkladov spoločnosti

Čistý obrat tvoria výnosy, ktoré účtovná jednotka dosiahne z predaja výrobkov, tovarov i služieb po odpočítaní zliav. Okrem toho sa sem zaraďujú aj iné výnosy, pokiaľ predmetom činnosti účtovnej jednotky je dosahovanie aj iných výnosov ako sú výnosy z predaja výrobkov, tovarov, služieb.²⁶

V rokoch 2015 a 2016 manažéri spoločnosti nastavili rovnaký obrátový plán, nakoľko bola silná konkurencia, a teda prvotným zámerom bolo len udržanie stanovených hodnôt. Avšak podľa údajov uvedených v tabuľke môžeme konštatovať, že v roku 2016 sa danému zamestnancovi nepodarilo splniť stanovený plán. Čiastočne je tento výsledok aj prejavom prechodu na externý sklad. Nakoľko išlo o výraznú zmenu, trvalo istý čas, kým spoločnosť a jej zákazníci si zvykli na nový systém objednávaní, logistiky i fakturácie. V období dvoch týždňov napríklad ani nebol uskutočňovaný predaj, keďže bolo nutné premiestniť všetky tovary do nového skladu. Ďalšie straty prišli v súvislosti so zaúčaním zákazníkov. Konkrétne išlo o obdobie február, kedy sa zaviedol externý sklad, až máj. Po tomto prechodnom nepriaznivom období sa začal obrat opäť zvyšovať. Avšak podiel na znížení obratu vybraného zamestnanca v súvislosti s touto zmenou bol minimálny. Najvýraznejším faktorom, ktorý spôsobil nesplnenie stanovených plánov bolo, že firma v Nemecku v dôsledku ruského embarga bola nútená ukončiť svoju podnikateľskú činnosť, čo malo následne dopad aj na náš podnik, keďže prišli o jednu z najvýznamnejších značiek, ktorá bola základným pilierom firmy, a vďaka ktorej vlastne táto firma aj vznikla. Produkty predmetnej značky tvorili podstatný podiel obratu daného zamestnanca. Strata takto významného produktu spôsobila aj následné zníženie počtu zákazníkov. Ako môžeme vidieť v tabuľke, táto zmena sa nepriaznivo prejavila na ročnom obrate vybraného zamestnanca, a to poklesom približne o 4 %. Celkový čistý obrat sa však napriek tomu vyznačoval nárastom o 24 %. Nakoľko odberatelia ostatných obchodných zástupcov

²⁶ Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, § 2 ods. 15

nenakupovali daný tovar vo vysokej miere, na ich výške obratu sa táto zmena výrazne neprejavila, v dôsledku čoho aj celkový obrat vykazuje kladné hodnoty.

V roku 2017 nami analyzovaná spoločnosť nielenže dosiahla stanovené plány, ale podarilo sa jej ich prekročiť. Výrazný nárast bol predovšetkým v 4. kvartály, čo bolo prejavom predovšetkým nadviazania spolupráce s novým silným partnerom. Nakoľko sa v ňom ukázal potenciál aj do budúcnosti, pre rok 2018 stanovili vysoké plány.

V súvislosti so zvyšovaním obratu je dôležité poznamenať, že zvolená spoločnosť má záujem zameriavať sa na tie produkty, pri ktorých dosiahne vyšší obrat za kratší čas. Pre porovnanie, naša účtovná jednotka by musela predat' 10 000 ks žiaroviek v hodnote 33 000 €, na to, aby sa vyrovnala predaju 70 ks jedného druhu kávovaru, čo predstavuje 35 000 €.

3.1.3 Faktory vplývajúce na rozhodovanie manažérov pre oblasť výsledku hospodárenia

Rozdiel medzi výnosmi a nákladmi predstavuje výsledok hospodárenia, ktorý je meradlom výnosnosti podniku. Zákon o účtovníctve definuje tento pojem ako „*ocenený výsledný efekt činnosti účtovnej jednotky dosiahnutý v účtovnom období*“.²⁷ Uvedený spôsob výpočtu výsledku hospodárenia je založený na aktuálnom princípe, pri ktorom sú porovnávané výnosy a náklady, ktoré časovo a vecne súvisia s daným účtovným obdobím, pri čom sa do úvahy neberie to, kedy vzniknú súvisiace príjmy k daným výnosom, výdavky vzťahujúce sa na dané náklady. Toto je charakteristické pre podvojné účtovníctvo. V jednoduchom účtovníctve ide o rozdiel medzi príjmami a výdavkami. V obidvoch sústavách účtovníctva môže byť výsledkom účtovný zisk, ak sú výnosy vyššie ako náklady, respektíve príjmy ako výdavky, alebo opačný prípad, účtovná strata.²⁸ To, ako sa účtovná jednotka vysporiada so ziskom, prípadne so stratou, o tom rozhoduje už samotné vedenie spoločnosti. V prípade dosiahnutia zisku účtovná jednotka môže napríklad rozšíriť pôsobenie spoločnosti, vstúpiť na nové trhy, investovať s cieľom zvýšenia peňažných prostriedkov, či už do nehnuteľností alebo cenných papierov, podporiť

²⁷ Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, § 2 ods. 4h)

²⁸ ŠLOSÁROVÁ, Anna a kol. *Účtovníctvo*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 68. ISBN 978-80-8168-444-9.

marketing a dostať sa tak na vyššiu úroveň a mnoho ďalších rozhodnutí, ktoré sú nevyhnutné pre úspešnosť podniku. Ak však účtovná jednotka vykazuje stratu, v prvom rade je potrebné sa zamyslieť nad správnosťou vedenia podniku a čo najrýchlejšie hľadať kroky, ktoré by prispeli k zmene takejto nepriaznivej situácie. Zvážiť možnosti sanácie, reštrukturalizácie, v krajných prípadoch konkurz a likvidáciu.

Tabuľka 6: Výsledok hospodárenia v analyzovanej spoločnosti v rokoch 2014 - 2016

Rok	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení
2014	241 238	187 424
2015	332 024	257 778
2016	417 635	324 566

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov získaných zo zverejnenej účtovnej závierky

V predchádzajúcej časti sme poukázali na snahu podniku o zvyšovanie obratu. Čo však nie je jediným cieľom. Podnik sa snaží aj o zvyšovanie zisku. Vychádzajúc z údajov v tabuľke môžeme pozorovať zvýšenie zisku spoločnosti v roku 2016 oproti roku 2015 približne o 26 %.

Výška výsledku hospodárenia sa okrem iného odvíja aj od stanovenej marže. Marža v jednoduchosti predstavuje, koľko percent z výslednej sumy pripadá pre predajcu. Vzorec pre jej vyčíslenie možno vyjadriť nasledovným vzťahom:

$$\text{Marža} = \frac{\text{Predajná cena} - \text{Nákupná cena}}{\text{Predajná cena}} \times 100^{29}$$

Aplikujeme si tento vzťah na vybraný typ kávovaru, pričom jeho MOC = 999,99 € a VOC = 750 €. Dosadením do vzorca zistíme, že výška marže je 25 %. V tomto prípade ide o maržu pre zákazníka, t. j. predajca nakúpi kávovar za 750 €, uplatní si 25 % maržu a kávovar následne predá za sumu 999,99 €.

²⁹ Čo znamená pojem obchodná prirážka, marža a rabat. In: Slovakportal.cz [online]. 15.12.2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné na: <https://www.slovakportal.cz/clanok/334/co-znamenava-pojem-obchodna-prirazka-marza-a-rabat.html>

$$\text{Marža} = \frac{999,99 - 750}{999,99} \times 100 = 25 \%$$

Veľkoobchod má v marži zahrnuté náklady ako obstarávacie náklady, prepravné náklady k zákazníkovi, záručný servis a, samozrejme, zisk. Vo všeobecnosti sa výška marže v oblasti elektrospotrebičov pre malú bielu techniku pohybuje okolo 15 – 25 %, v prípade veľkých spotrebičov je to okolo 10 % a pokiaľ ide o čiernu techniku, je to približne 6 %. Z čoho vyplýva, že čím je tovar žiadanejší, tým je marža nižšia, nakoľko je v tejto oblasti vysoká konkurencia a predávajúci sa usilujú o získanie zákazníka poskytnutím čo najlepšej ceny.

V našom podniku sa zameriavajú predovšetkým na predávanie tých produktov, pri ktorých majú vyššiu maržu, aj keď v nižšom objeme, čo si môžu dovoliť pri tovaroch, ktorých sú výhradným distribútorom, akými sú práve kávovary.

Dôležitý faktor, ktorý je potrebné brať do úvahy je konkurencia. Ide o proces, v rámci ktorého sa stretávajú rozličné záujmy niekoľkých trhových subjektov, a to na odlišných typoch trhov.³⁰ Manažér by sa mal vedieť v tejto sfére dokonale orientovať, poznať nie len svoj podnik, ale zaujímať sa aj o konkurenčné podniky. Zamerať sa na to, v čom je najlepší, nájsť to, čo možno na trhu chýba a naopak ustúpiť konkurencii v otázkach, ktoré nedokáže dosiahnuť s takými dobrými výsledkami. Podniky bojujú s konkurenciou predovšetkým o zákazníkov, pretože v konečnom dôsledku sú to oni, ktorí rozhodujú o jeho úspešnosti.

Ideológiou našej analyzovanej spoločnosti je nezameriavať sa na produkty, ktoré predáva každý. Ale snaha byť výnimočný a ponúknuť niečo iné ako konkurencia, čoho nie je na trhu prebytok. Špecializujú sa okrem iného najmä na predaj drahých a exkluzívnych produktov, ktorými sú výhradným distribútorom a teda si môžu určovať podmienky predaja. K týmto produktom možno zaradiť hlavne kávovary vysokej kvality.

Neustále sa porovnáva s konkurenčnými podnikmi a hľadá ich slabé stránky. Ich cieľom je nie len zvyšovanie finančnej efektívnosti, ale hľadiť aj na jej nefinančnú stránku. Pretože veľaokrát o predajnosti rozhodujú aj iné faktory, ako je samotný produkt a jeho cena. Zaradiť sem možno napríklad prístup k zákazníkom. Naš podnik si uvedomuje dôležitosť dobrých vzťahov s odberateľmi, preto sa im snaží ochotne pomôcť, vychádzať

³⁰ Konkurencia. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 18.05.2016 [cit. 2017-11-03]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/konkurencia>

v ústrety a poskytnúť užitočné rady. Ďalším príkladom môže byť snaha nášho podniku poskytovať také produkty, ktoré sú atraktívne. Každé dva mesiace vydávajú nové akciové letáky s novými trendovými produktmi. V neposlednom rade je to individuálny prístup k zákazníkom.

3.2 Zhodnotenie kvality informácií pre rozhodovanie manažérov v analyzovanej spoločnosti

V roku 2016 naša spoločnosť podnikla viaceré kroky, so zámerom minimalizovať náklady. Zhodnotiť výsledky tohto podnikového úsilia môžeme prostredníctvom viacerých ukazovateľov. Okrem zisku, ktorý sme už analyzovali v predchádzajúcej časti, si vyčíslime ukazovateľ rentability nákladov, nákladovosti a nákladovú účinnosť v roku 2016.

$$\text{Rentabilita nákladov} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Náklady}} \times 100 (\text{v } \%)^{31}$$

$$\text{Rentabilita nákladov} = \frac{324\,566}{2\,380\,567} \times 100 = 13,63 \%$$

Daný ukazovateľ vypovedá o tom, aká je efektívna hospodárska činnosť podniku. Mal by vykazovať rastúci vývoj. Jeho odporúčaná hodnota by mala byť nad 2 %.³² Podľa dosiahnutých výsledkov v našej spoločnosti môžeme konštatovať, že hospodári efektívne, nakoľko na 1 € vynaložených nákladov pripadá 13,63 % zisku.

$$\text{Nákladovosť} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}}^{33}$$

$$\text{Nákladovosť} = \frac{2\,380\,567}{2\,798\,202} = 0,85$$

³¹ *Ukazovatele rentability* [elektronický zdroj]. s. 1. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na: http://www.derivat.sk/files/2012_2013%20novy%20mur/ukazovatele%20rentability.pdf

³² MOKOŠOVÁ, Daša. *Nákladové účtovníctvo: Praktikum*. Bratislava: Letra Edu, s.r.o., 2018. s. 45. ISBN 978-80-89962-00-6.

³³ Bolgáč, Ján – Gróf, Kamil – FEDORKOVÁ, Katarína. *Náklady podniku a ukazovatele nákladovosti* [elektronický zdroj]. 2018-02-01. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na: <http://www.anafin.sk/33/naklady-podniku-a-ukazovatele-nakladovosti-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfWAJ1qygbFHARZpySCuv537aIkni6JruGyGw/>

Ukazovateľ nákladovosti nám vyjadruje, že naša účtovná jednotka musí vynaložiť 0,85 € nákladov na 1 € výnosov. Čo môžeme považovať za pozitívny vývoj, nakoľko je táto hodnota pod úrovňou 1. Nákladová účinnosť je obráteným ukazovateľom k ukazovateľu nákladovosti a vyjadruje teda objem výnosov vyprodukovaných 1 € nákladov. V našom prípade je to hodnota 1,18 €.

Pri výpočte daných ukazovateľov sme vychádzali z celkových nákladov a výnosov, nakoľko rozdiely medzi nákladmi, výnosmi z hospodárskej a finančnej činnosti boli minimálne. V opačnom prípade by bolo vhodné ich individuálne vyčíslenie.

Zhodnotiť počínanie si firmy možno najlepšie na základe sledovania vývoja ukazovateľov v čase. Preto v nasledujúcej tabuľke uvádzame výpočet vybraných ukazovateľov v rokoch 2013 – 2016.

Tabuľka 7: Rentabilita nákladov, nákladovosť a nákladová účinnosť

Rok	Náklady	Výnosy	Nákladovosť	Nákladová účinnosť	Rok	Náklady	Zisk	Rentabilita nákladov
2016	2 380 567	2 798 202	0,85	1,18	2016	2 380 567	324 566	13,63
2015	1 928 677	2 260 701	0,85	1,17	2015	1 928 677	257 778	13,37
2014	1 955 187	2 196 425	0,89	1,12	2014	1 955 187	187 424	9,59
2013	1 811 338	2 027 588	0,89	1,12	2013	1 811 338	166 154	9,17

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov zo zverejnenej účtovnej závierky spoločnosti

Z daných hodnôt vidíme, že od roku 2013 sa všetky vybrané ukazovatele pohybujú správnym smerom a zlepšuje sa efektivita účtovnej jednotky. Tento posun vpred môžeme z časti pripísať aj personálnym zmenám, ktoré v spoločnosti nastali v poslednom období, a vďaka ktorým získala prílev nových myšlienok a nápadov.

V prvom rade sa spoločnosť usilovala nájsť tie druhy nákladov, pri ktorých by mohla dosahovať nižšie hodnoty, a zároveň zvýšiť efektivitu. Z tohto dôvodu pristúpila napríklad k úprave pracovných ciest, a tiež k prechodu na externý sklad. Podkladom pri uskutočnení týchto rozhodnutí bolo predovšetkým účtovníctvo. Manažéri spoločnosti neustále sledujú vývoj nákladových i výnosových položiek, stav zásob, hľadajú možnosti dosahovania lepších výsledkov. Rozhodnutia uskutočňujú manažéri na základe získaných dôverných informácií. Výsledky sú potom čiastočne prezentované v účtovnej závierke, na základe ktorej si môžu aj externí užívatelia vytvoriť obraz o danej spoločnosti. Samozrejme, cieľom podniku je aj dosahovanie čoraz vyšších tržieb a následne aj zisku.

Medzi spôsoby, ktorými sa to naša účtovná jednotka pokúsila dosiahnuť bolo napríklad nájdenie silného obchodného partnera, ktorý výrazne navýšil množstvo predaných tovarov. Predajnosť podporili aj komisionálnym predajom. Dôležité je taktiež optimálne nastavenie výšky marže.

I keď nie všetky rozhodnutia boli správne, v konečnom dôsledku rok 2016 pre túto spoločnosť môžeme hodnotiť za úspešný. Obrat dosiahol najvyšší nárast za posledné roky, a to až o 24 %, ukazovatele nákladovosti a rentability nákladov sa vyvíjajú správnym smerom, zmodernizovali systém fungovania, získali silného partnera a taktiež rozšírili pôsobnosť do Českej republiky. Avšak ako sme už v práci niekoľkokrát naznačili, pri rozhodovaní hrajú dôležitú úlohu aj iné, než finančné ukazovatele. V záverečnej časti práce popisujeme všeobecné zhodnotenie firmy z hľadiska jej výhod a nevýhod.

V prvom rade za silnú stránku podniku, ktorý je predmetom analýzy možno považovať to, že ide o spoločnosť, ktorá na trhu pôsobí už 25 rokov. Za tento čas si vytvorila dobré meno. Svojim zákazníkom poskytuje široký sortiment produktov a súčasne aj výhodné obchodné podmienky. Usilujú sa pravidelne pripravovať zaujímavé akcie, udržiavať si dobré vzťahy so zákazníkmi. Pre mnohých z odberateľov je výhodou i dlhšia doba splatnosti svojich záväzkov.

Nevýhoda však spočíva v slabom marketingu spoločnosti. Napriek dlhoročnej pôsobnosti, je stále veľa spotrebiteľov, ktorí nepoznajú niektoré produkty v dôsledku ich nízkej propagácie. Za značnú nevýhodu možno považovať i to, že doposiaľ majú len jednu pobočku, pokrytý je iba slovenský trh, čiastočne Česká republika. V neposlednom rade za nevýhodu z časti môžeme považovať i to, že v poslednom období sa skôr zameriavajú na ponuku drahších tovarov, čím sa stávajú menej dostupnejšími pre menších odberateľov.

Záver

Každá účtovná jednotka sa usiluje o napredovanie svojej podnikateľskej činnosti a dosahovanie čoraz lepších výsledkov. Rozhodujúcim prvkom sú manažéri, ktorí prostredníctvom prijímania rozhodnutí výraznou mierou ovplyvňujú fungovanie podniku a zároveň zodpovedajú za splnenie stanovených cieľov. Správnosť rozhodnutí závisí od množstva a kvality informácií, ktorými disponujú, pričom nevyhnutným zdrojom je predovšetkým účtovníctvo, a to v rôznych podobách.

Hlavným zámerom bakalárskej práce bolo poukázať na významnosť účtovných informácií v súvislosti s manažérskym rozhodovaním. Pri skúmaní vybraného podniku sme zistili, že každému rozhodnutiu predchádzal rad analýz, pričom podkladom boli práve údaje z účtovníctva. Na jednej strane účtovníctvo pomáha manažérom uskutočniť rozhodnutie, nakoľko vďaka nemu majú manažéri k dispozícii informácie o stave, evidencii zásob, potrebe objednávok, o výške nákladov, výnosov, o kalkuláciách, sú taktiež podkladom pre stanovenie výšky cien. Na základe získaných údajov dokážu manažéri stanoviť rôzne alternatívy, hodnotiť navrhované riešenia a vybrať to, ktoré je podľa nich najvýhodnejšie. A na strane druhej tieto informácie slúžia aj ako forma kontroly. Sledovaním viacerých účtovných období možno zisťovať vývoj, prípadné odchýlky, a následne analyzovať príčiny ich vzniku.

Finančné a manažérske účtovníctvo má pre rozhodovanie manažérov pridanú hodnotu. Ich aplikáciou vo vzájomnej prepojenosti v danom podniku môžeme pozorovať zefektívnenie jeho činnosti. Kalkulovaním nákladov na skladové priestory pristúpili manažéri k externému skladu riadeného špecializovanou spoločnosťou, čím zabezpečili dostatok peňažných prostriedkov na nákup ďalšieho tovaru, a rozšírili tak svoju ponuku. Taktiež analyzovali náklady súvisiace so služobnými cestami a znížili ich počet o tie, ktoré boli vyhodnotené ako neefektívne. Vychádzajúc z účtovných informácií pravidelne sledujú stavy zásob a môžu stanoviť ich optimálnu hodnotu.

Vyhodnotením kľúčových poznatkov naša účtovná jednotka pristúpila k nadviazaniu spolupráce s novým obchodným partnerom, a rozhodla sa tak postúpiť súvisiace riziká v podobe neistoty z nepredajnosti a 3 % provízie za vedenie konsignačného skladu. Týmto krokom vo výraznej miere navýšila predajnosť ponúkaných produktov a rozšírila povedomie u nového, doposiaľ nepokrytého trhového segmentu.

Účtovné informácie sú nevyhnutné aj pri stanovení cien tovarov, marže, od čoho sa odvíja výška zisku.

Dosiahnuté výsledky možno následne hodnotiť prostredníctvom rôznych ukazovateľov finančnej analýzy, a zistiť tak úspešnosť podniku. V rámci nášho podniku sme sa zamerali na hodnotenie podnikového úsilia z pohľadu nákladov. Výsledkom bolo zistenie hodnôt, ktoré sú v rámci stanovených intervalov, a môžeme pozorovať aj ich pozitívny vývoj. Dôležité je však aj udržanie tohto trendu, prípadne jeho zlepšenie.

Pri plnení čiastkových cieľov sme si najskôr vo všeobecnosti priblížili rozdelenie používateľov informácií z účtovníctva na externých a interných, pričom pre potreby bakalárskej práce sme bližšie špecifikovali požiadavky na informácie len z pohľadu manažérov. Ako významné charakteristiky vystupujú do popredia predovšetkým detailnosť a dôvernosť.

Pre potreby riadenia podniku slúži predovšetkým manažérske účtovníctvo, proces spočívajúci v získavaní informácií, ich analyzovaní, a príprave podkladov, prostredníctvom ktorých manažér uskutoční náležité rozhodnutia. Tieto rozhodnutia môžu byť programované alebo neprogramované v závislosti od danej situácie. V našom podniku sme analýzou zistili, že vo väčšine prípadov išlo o neprogramované, nakoľko my sme sa zameriavali predovšetkým na výrazné zásahy do podniku, pri ktorých manažment musel uskutočniť dôkladný rozbor, keďže išlo o nové, doposiaľ neuskutočnené rozhodnutia. Samozrejme, pri rutinných činnostiach je tento postup jednoduchší.

Účtovníctvo vo všeobecnosti tvorí informačný systém každej jednej účtovnej jednotky. I keď sa v rôznych spoločnostiach javí odlišne, jeho podstata je jednoznačná. Jeho význam spočíva v zaznamenávaní všetkých skutočností, ktoré v danom podniku nastali, podľa ktorých manažéri rozhodujú a plánujú budúcnosť. Zároveň je dôležité mať informačne pokryté aj vzťahy s okolím, predovšetkým čo sa týka konkurenčných podnikov.

Skutočnosť, že bez účtovných informácií by nebolo možné prijať správne rozhodnutie, poukazuje na ich významnosť a zároveň nevyhnutnosť. Je dôležité, aby manažéri spoločnosti včas disponovali všetkými potrebnými informáciami. Správnosť rozhodnutí narastá aj vďaka pridaným vlastným úsudkom manažéra vyplývajúcim z doterajších skúseností. Tým pádom môžeme konštatovať, že výsledok rozhodnutia je kombináciou niekoľkých vplyvov, ktoré pokiaľ sú použité správne, zvyšujú ich kvalitu a budujú pozitívnu perspektívu podniku.

Zoznam použitej literatúry

KNIŽNÉ ZDROJE

- [1] ŠLOSÁROVÁ, Anna a kol. *Účtovníctvo*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 296 s. ISBN 978-80-8168-444-9.
- [2] TUMPACH, Miloš. *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2008. 253 s. ISBN 8080781682.
- [3] CILIKOVÁ, Oľga – LAPKOVÁ, Marta. *Manažérske účtovníctvo*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 121 s. ISBN 978-80-8083-696-2.
- [4] ČECHOVÁ, Alena. *Manažérske účtovníctví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.
- [5] MOKOŠOVÁ, Daša. *Nákladové účtovníctvo: Praktikum*. Bratislava: Letra Edu, s.r.o., 2018. 150 s. ISBN 978-80-89962-00-6.

ČLÁNKY V TLAČENOM ČASOPISE

- [6] PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. Manažérske účtovníctvo a riadenie. In: *Verejná správa: školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Žilina: Poradca, 2015, roč. 9, č. 12-13, s. 48-50. ISSN 1337-0448.
- [7] TEPLICKÁ, Katarína. Nový prístup k riadeniu nákladov v podniku. In: *Manažér: Časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov*. Bratislava: IBIS partner, 2011, roč. 16, č. 3, s. 8-12. ISSN 1335-1729.

ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY

- [8] HARUSOVÁ, Helena. Manažérske funkcie [elektronický zdroj]. 1. vyd. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove, 2005. 52 s. [cit. 2018-01-01]. Dostupné na: <http://www.mcpo.edu.sk/downloads/Publikacie/Ostatne/OSODB200602.pdf>

[9] LUKÁČ, Jozef. *Zborník príspevkov a abstraktov z workshopu mladých vedeckých pracovníkov PhDWorks a workshopu STEP: Účtovníctvo ako informačný systém*. [elektronický zdroj] Košice: EKONÓM, 2016. 88 s. [cit. 2017-10-14]. ISBN 978-80-225-4350-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

[10] *Čo znamená pojem obchodná prirážka, marža a rabat*. In: *Slovakportal.cz* [online]. 15. 12. 2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné na: <https://www.slovakportal.cz/clanok/334/co-znamen-a-pojem-obchodna-prirazka-marza-a-rabat.html>

[11] *Konkurencia*. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 18.05.2016 [cit. 2017-11-03]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/konkurencia>

[12] *Ukazovatele rentability* [elektronický zdroj]. 4 s. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na: http://www.derivat.sk/files/2012_2013%20novy%20mur/ukazovatele%20rentability.pdf

[13] Bolgáč, Ján – Gróf, Kamil – FEDORKOVÁ, Katarína. *Náklady podniku a ukazovatele nákladovosti* [elektronický zdroj]. 2018-02-01. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na: <http://www.anafin.sk/33/naklady-podniku-a-ukazovatele-nakladovosti-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfWAJ1qygbFHARZpySCuv537aIkni6JruGyGw/>

PRÁVNE NORMY

[14] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov