

# OBSAH

<b>1.</b>	<b>Základy účetnictví pro manažery .....</b>	<b>5</b>
1.1.	Úvod .....	7
1.2.	Zásady účetnictví .....	7
1.2.1.	Účetní jednotky .....	7
1.2.2.	Účetní principy .....	8
1.3.	Sestavení účetního rozvrhu .....	8
1.3.1.	Závěrkové účty .....	9
1.3.2.	Podrozvahové účty .....	9
1.3.3.	Vnitropodnikové účetnictví .....	10
1.4.	Otevření účetních knih .....	12
1.5.	Účtování podle účetních předpisů .....	13
1.5.1.	Rozvahové změny .....	14
1.5.2.	Rozvahovo-výsledkovkové změny .....	15
1.6.	Účetní závěrka .....	16
1.6.1.	Rozvaha .....	17
1.6.1.1.	Aktiva (= majetek) .....	18
1.6.1.2.	Pasiva (zdroje krytí, kapitál) .....	22
1.6.2.	Výsledovka (výkaz zisků a ztrát) .....	27
1.6.2.1.	Český standard .....	27
1.6.2.2.	Mezinárodní standard .....	29
1.6.2.3.	Tržby .....	31
1.6.2.4.	Variabilní náklady .....	32
1.6.2.5.	Krycí příspěvek .....	32
1.6.2.6.	Další příjmy .....	32
1.6.2.7.	Náklady na reklamu a propagaci .....	33
1.6.2.8.	Fixní (režijní) náklady .....	33
1.6.2.9.	Odpisy .....	33
1.6.2.10.	Nedobytné pohledávky .....	39
1.6.3.	Příloha .....	39
1.7.	Výkaz o cash-flow .....	40
1.8.	Závěrečné shrnutí .....	42
1.9.	Přehled použité a doporučené literatury .....	43
<b>2.</b>	<b>Finanční analýza .....</b>	<b>45</b>
2.1.	Úvod .....	48
2.2.	Externí finanční analýza .....	48
2.2.1.	Ukazatele rentability a produktivity .....	50
2.2.1.1.	Skupina ukazatelů rentability kapitálu .....	50
2.2.1.2.	Ukazatele rentability tržeb .....	52
2.2.1.3.	Ukazatele rentability nákladů .....	53

2.2.2.	Ukazatele zadluženosti.....	54
2.2.2.1.	Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv .....	54
2.2.2.2.	Poměr cizího kapitálu a celkových aktiv .....	55
2.2.2.3.	Poměry vlastního a cizího kapitálu (finanční páka).....	56
2.2.2.4.	Poměr dlouhodobého cizího kapitálu .....	58
2.2.2.5.	Poměr provozního zisku a cizího kapitálu.....	58
2.2.2.6.	Úrokové zatížení (ukazatel úrokového krytí) .....	59
2.2.2.7.	Zatížení fixními platbami.....	60
2.2.2.8.	Překapitalizování.....	60
2.2.2.9.	Podkapitalizování .....	63
2.2.3.	Ukazatele likvidity .....	64
2.2.3.1.	Likvidita prvního stupně.....	65
2.2.3.2.	Likvidita druhého stupně .....	66
2.2.3.3.	Likvidita třetího stupně.....	66
2.2.3.4.	Podíl oběžných aktiv na pracovním kapitálu .....	67
2.2.3.5.	Podíl pohledávek na pracovním kapitálu.....	68
2.2.3.6.	Podíl zásob na pracovním kapitálu .....	68
2.2.3.7.	Podíl tržeb na pracovním kapitálu .....	68
2.2.3.8.	Podíl zisku a běžných (krátkodobých) závazků .....	69
2.2.4.	Ukazatele aktivity (obratu).....	77
2.2.4.1.	Obrátka a doba obratu celkových aktiv .....	79
2.2.4.2.	Obrátka a doba obratu závazků .....	79
2.2.4.3.	Obrátka a doba obratu pohledávek .....	80
2.2.4.4.	Obrátka a doba obratu zásob .....	80
2.2.5.	Ukazatele související s kapitálovým trhem .....	81
2.2.5.1.	Čistý zisk na akcii.....	82
2.2.5.2.	Čisté obchodní jmění připadající na jednu akcii.....	82
2.2.5.3.	Ocenění neúčtetných aktiv společnosti.....	82
2.2.5.4.	Ukazatel poměru ceny a výnosnosti na akcii .....	83
2.2.5.5.	Poměr dividendy a tržní nebo nominální hodnoty akcie.....	83
2.2.6.	Pyramidové rozklady .....	84
2.2.6.1.	Rozklad rentability celkového vloženého kapitálu .....	84
2.2.6.2.	Rozklad rentability vlastního kapitálu .....	87
2.2.6.3.	Rentabilita pracovní síly .....	88
2.2.7.	Jedno a více rozměrné soustavy ukazatelů .....	89
2.2.7.1.	Jednorozměrný model.....	89
2.2.7.2.	Vícerozměrné modely.....	91
2.3.	Interní finanční analýza.....	95
2.3.1.	Příklady ukazatelů vnitřní analýzy .....	96
2.3.1.1.	Marketingové ukazatele.....	96
2.3.1.2.	Prodejní ukazatele .....	97
2.3.1.3.	Ukazatele logistiky .....	98
2.3.1.4.	Personální ukazatele .....	98
2.3.1.5.	Finanční a ostatní ukazatele.....	99
2.3.1.6.	Ukazatele výroby.....	100

2.3.	Interní finanční analýza.....	95
2.3.1.	Příklady ukazatelů vnitřní analýzy .....	96
2.3.1.1.	Marketingové ukazatele.....	96
2.3.1.2.	Prodejní ukazatele .....	97
2.3.1.3.	Ukazatele logistiky .....	98
2.3.1.4.	Personální ukazatele .....	98
2.3.1.5.	Finanční a ostatní ukazatele.....	99
2.3.1.6.	Ukazatele výroby .....	100
2.4.	Analýza citlivosti .....	101
2.4.1.	Vliv změny jednoho faktoru při neměnnosti faktorů ostatních.....	101
2.4.1.1.	Koeficient citlivosti .....	104
2.4.1.2.	Shrnutí .....	107
2.4.2.	Scénáře možného vývoje.....	107
2.5.	Benchmarking.....	108
2.6.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	110
2.6.1.	Ukazatele rentability a produktivity .....	111
2.6.2.	Ukazatele zadluženosti.....	111
2.6.3.	Ukazatele likvidity .....	112
2.6.4.	Ukazatele aktivity.....	113
2.6.5.	Celkové zhodnocení .....	113
2.7.	Přehled použité a doporučené literatury .....	114

3.1.	Úvod .....	119
3.2.	Časová hodnota peněz a úročení .....	119
3.2.1.	Faktor času .....	120
3.2.2.	Jednoduché úročení .....	120
3.2.3.	Složené úročení .....	121
3.3.	Náklady kapitálu .....	123
3.4.	Optimální struktura kapitálu .....	129
3.5.	Ekonomická rentabilita .....	131
3.5.1.	Ekonomická rentabilita vlastního kapitálu .....	132
3.5.2.	Ekonomická rentabilita celkového kapitálu .....	132
3.6.	Hodnocení investičních příležitostí .....	133
3.6.1.	Obecné principy pro všechny metody .....	134
3.6.2.	Návratnost (doba návratnosti) .....	136
3.6.2.1.	Nediskontovaná doba návratnosti .....	137
3.6.2.2.	Diskontovaná doba návratnosti .....	137
3.6.2.3.	Hodnocení metody doby návratnosti .....	138
3.6.3.	Výnos z investice .....	139
3.6.4.	Čistá současná hodnota .....	140
3.6.5.	Vnitřní výnosové procento .....	149
3.6.6.	Závěr .....	152
3.7.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	154
3.8.	Přehled použité a doporučené literatury .....	155

4.1.	Úvod .....	159
4.2.	Nezávislá poptávka.....	160
4.3.	Řízení zásob při stejnoměrné nezávislé poptávce .....	162
4.3.1.	Základní model .....	163
4.3.2.	Postupné rušení zjednodušujících předpokladů .....	167
4.3.2.1.	Variabilní náklady při doplňování zásob $C_m$ .....	167
4.3.2.2.	Předpoklad stálé ceny a množstevní rabaty .....	169
4.3.2.3.	Zpoždění mezi objednávkou a dodávkou .....	172
4.3.2.4.	Nejistota - pojistná zásoba.....	174
4.3.2.5.	Více výrobků .....	181
4.3.3.	Odhad očekávané spotřeby .....	184
4.3.3.1.	Výpočet objednací úrovně a optimální velikosti objednávky .....	185
4.3.3.2.	Odhad budoucí poptávky.....	186
4.4.	Závislá poptávka .....	187
4.5.	Ukazatele efektivnosti zásob.....	189
4.6.	Ukazatel obrátky zásob .....	190
4.7.	Ukazatel doby obratu zásob.....	191
4.8.	Řízení zásob pomocí norem.....	192
4.8.1.	Globální normy .....	192
4.8.2.	Normy na jednotlivé položky nebo skupiny položek .....	193
4.8.3.	Příčiny vzniku nadnormativních zásob.....	194
4.9.	Objednací systém Just in time (JIT).....	195
4.10.	Shrnutí .....	196
4.10.1.	Seznam pojmů.....	196
4.10.2.	Výpočty .....	197
4.11.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	201
4.12.	Přehled použité a doporučené literatury .....	203

5.1.	Úvod	207
5.2.	Prodejní podmínky	207
5.2.1.	Placení předem	207
5.2.2.	Placení při dodávce	208
5.2.3.	Obchodní úvěr	208
5.2.3.1.	Diskonty - slevy za předčasné zaplacení	209
5.2.3.2.	Stanovení výše diskontu	211
5.2.3.3.	Stanovení časového horizontu diskontu	212
5.2.3.4.	Přirážková metoda	213
5.3.	Analýza úvěru	214
5.3.1.	Analýza zákazníka	215
5.3.2.	Obchodní úvěry pro stálé zákazníky	216
5.3.3.	Obchodní úvěry pro budoucí zákazníky	216
5.3.4.	Rozhodnutí o úvěru	217
5.4.	Obecné principy řízení pohledávek	220
5.4.1.	Maximalizace zisku	220
5.4.2.	Soustředění pozornosti na rizikovou skupinu zákazníků	221
5.4.3.	Perspektivní pohled na okamžitou pohledávku	221
5.5.	Inkasní politika	221
5.6.	Opatření proti neplatičům	222
5.7.	Ukazatele obrátky a doby obratu pohledávek	223
5.7.1.	Obrátka pohledávek	223
5.7.2.	Doba obratu pohledávek	223
5.8.	Směnky a šeky	224
5.8.1.	Definice směnky a šeku	224
5.8.2.	Využití směnky a šeku	225
5.8.3.	Akceptace směnky a charakter dluhu	226
5.8.4.	Náležitosti směnky a šeku	227
5.8.4.1.	Náležitosti cizí směnky	227
5.8.4.2.	Náležitosti vlastní směnky	231
5.8.4.3.	Náležitosti šeku	232
5.8.4.4.	Hlavní rozdíly mezi směnkou a šekem	232
5.8.5.	Protest směnky a šeku	233
5.9.	Praktický příklad společnosti Newton Group	234
5.10.	Přehled použité a doporučené literatury	236

6.1.	Úvod .....	239
6.2.	Obecné základy .....	239
6.3.	Řízení likvidity v dlouhodobějším horizontu .....	240
6.3.1.	Očekávané příjmy v daném období .....	241
6.3.1.1.	Příjmy z provozní činnosti .....	241
6.3.1.2.	Příjmy z mimořádné činnosti .....	242
6.3.1.3.	Příjmy z finanční činnosti .....	243
6.3.2.	Očekávané výdaje v daném období .....	243
6.3.2.1	Výdaje z provozní činnosti .....	243
6.3.2.2.	Výdaje z mimořádné činnosti .....	245
6.3.2.3.	Výdaje z finanční činnosti .....	245
6.3.3.	Stav hotovosti na počátku období .....	249
6.3.4.	Pojistná zásoba .....	249
6.3.5.	Závěr dlouhodobé řízení likvidity .....	249
6.4.	Řízení likvidity ve střednědobém horizontu .....	251
6.5.	Řízení okamžité likvidity .....	253
6.6.	Nástroje pro řízení likvidity .....	254
6.6.1.	Nástroje pro financování nedostatku zdrojů .....	255
6.6.1.1.	Úvěrové linky .....	256
6.6.1.2.	Některé typy bankovních úvěrů .....	257
6.6.2.	Nástroje pro finanční investování .....	261
6.6.2.1.	Uložení prostředků u banky .....	262
6.6.2.2.	Pokladniční poukázky .....	267
6.6.2.3.	Obligace .....	271
6.6.3.	Speciální nástroje pro řízení likvidity .....	273
6.6.3.1.	Pooling .....	273
6.6.3.2.	Úrokové swapy a FRA .....	274
6.7.	Řízení likvidity cizích měn .....	275
6.7.1.	Odhad cash-flow .....	276
6.7.2.	Forwardy .....	276
6.7.3.	Swapy .....	278
6.7.4.	Opce .....	279
6.8.	Teoretické modely řízení likvidity .....	279
6.8.1.	Baumolův model .....	279
6.8.2.	Miller-Orrův model .....	282
6.8.3.	Beránkův model .....	284
6.9.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	285
6.10.	Přehled použité a doporučené literatury .....	286

7.1.	Úvod .....	290
7.2.	Členění nákladů .....	291
7.2.1.	Dělení nákladů podle jejich chování .....	293
7.2.1.1.	Variabilní náklady .....	293
7.2.1.2.	Fixní náklady .....	295
7.2.1.3.	Smišené náklady .....	298
7.2.1.4.	Závěrečné schema - členění nákladů .....	301
7.3.	Analýza bodu zvratu .....	301
7.3.1.	Praktické využití analýzy bodu zvratu .....	308
7.3.2.	Vliv změny tržeb na ziskovost při různé struktuře nákladů .....	309
7.3.3.	Vztah struktury nákladů a rizika společnosti .....	310
7.3.4.	Možná další využití analýzy bodu zvratu .....	311
7.3.4.1.	Posuzování změny fixních nákladů .....	311
7.3.4.2.	Posuzování změny variabilních nákladů .....	312
7.3.4.3.	Posuzování změny ceny .....	313
7.3.5.	Analýza bodu zvratu a krycí příspěvek .....	314
7.4.	Výrobní náklady .....	314
7.4.1.	Vztah nákladů a finančních výkazů .....	316
7.4.1.1.	Výsledovka .....	317
7.4.1.2.	Rozvaha .....	318
7.5.	Náklady výrobku .....	318
7.5.1.	Stanovení výrobních nákladů na výrobek vyráběný kusovou výrobou .....	319
7.5.1.1.	Klíčování .....	321
7.5.2.	Stanovení výrobních nákladů na výrobek vyráběný masovou výrobou .....	324
7.5.2.1.	Používané výkazy .....	325
7.6.	Dílčí výkazy .....	329
7.7.	Rozpočty a plánování .....	333
7.7.1.	Význam rozpočtů .....	333
7.7.2.	Nákladová střediska .....	334
7.7.3.	Druhy rozpočtů .....	334
7.7.4.	Hlavní rozpočet .....	335
7.7.4.1.	Rozpočet prodeje .....	336
7.7.4.2.	Rozpočet výroby .....	337
7.8.	Standardní náklady .....	342
7.8.1.	Řízení pomocí odchylek .....	343
7.8.1.1.	Vzájemné souvislosti mezi odchylkami .....	345
7.8.1.2.	Stanovování standardních nákladů .....	345
7.9.	Rozdíly mezi metodou standardních nákladů a rozpočty .....	347
7.9.1.	Poměrové ukazatele pro analýzu standardních nákladů .....	348
7.9.2.	Odchylky výrobních nákladů v absolutních hodnotách .....	349
7.9.3.	Metoda standardních nákladů u nepřímých nákladů .....	351
7.9.3.1.	Variabilní nepřímé výrobní náklady .....	351
7.9.3.2.	Fixní nepřímé výrobní a ostatní náklady .....	353

7.10. Variantní situace v rozpočtu .....	354
7.11. Simulace .....	355
7.11.1. Výhody simulace.....	356
7.11.2. Nevýhody simulace .....	356
7.11.3. Kroky simulace .....	356
7.11.4. Vytvoření modelu.....	357
7.12. Praktický příklad společnosti Newton Group .....	362
7.13. Přehled použité a doporučené literatury .....	364

8.1.	Úvod .....	367
8.2.	Faktory, které mají vliv na tvorbu cen .....	367
8.2.1.	Konkurence na trhu .....	368
8.2.2.	Cíle spojené se stanovováním cen .....	368
8.2.3.	Možnosti cenové politiky .....	369
8.2.4.	Životní cyklus daného výrobku .....	369
8.2.5.	Poskytování slev a sražek .....	373
8.2.5.1.	Druhy slev .....	373
8.2.5.2.	Druhy sražek .....	374
8.2.5.3.	Ostatní podpory prodeje .....	375
8.2.6.	Vzdálenost konečného spotřebitele od výrobce .....	376
8.2.7.	Elasticita poptávky .....	376
8.2.8.	Legislativa .....	377
8.3.	Nákladovo-přírůstková metoda .....	378
8.3.1.	Stanovení prodejní ceny z hlediska nákladů .....	378
8.3.1.1.	Nákladová základna .....	379
8.3.1.2.	Dodatek - druhy nákladů .....	387
8.3.1.3.	Cenový přírůstek .....	391
8.3.1.4.	Shrnutí .....	393
8.3.2.	Úprava prodejní ceny podle tržní poptávky .....	396
8.4.	Speciální cenová rozhodnutí .....	397
8.5.	Metoda „Materiál - čas“ .....	401
8.5.1.	Stanovení prodejní ceny bez ohledu na tržní poptávku .....	401
8.5.1.1.	Stanovení „časové sazby“ .....	402
8.5.1.2.	Stanovení „materiálové sazby“ .....	402
8.5.2.	Úprava prodejní ceny podle tržní poptávky .....	404
8.6.	Zisková metoda .....	404
8.6.1.	Stanovení prodejní ceny bez ohledu na tržní poptávku .....	404
8.6.2.	Úprava prodejní ceny podle tržní poptávky .....	408
8.7.	Dodatek - Mikroekonomická teorie tvorby cen .....	412
8.8.	Dodatek - Praktické poznámky .....	415
8.9.	Transferové ceny .....	416
8.9.1.	Metoda tržních cen .....	418
8.9.2.	Analýza mezních nákladů a příjmů .....	424
8.9.2.1.	Neexistence vnějšího trhu .....	425
8.9.2.2.	Existuje dokonalý vnější trh .....	430
8.9.2.3.	Existuje nedokonalý vnější trh .....	431
8.9.3.	Nákladovo - přírůstková metoda tvorby transferových cen .....	432
8.9.3.1.	Celkové náklady jako nákladová základna .....	433
8.9.3.2.	Variabilní náklady jako nákladová základna .....	435
8.9.3.3.	Kombinace fixních nákladů a variabilních nákladů .....	435
8.10.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	438
8.11.	Přehled použité a doporučené literatury .....	440

9.1.	Úvod .....	443
9.2.	Operativní leasing .....	443
9.3.	Finanční leasing .....	444
9.3.1.	Výhody finančního leasingu .....	446
9.3.2.	Nevýhody finančního leasingu .....	452
9.3.3.	Model hodnocení efektivnosti leasingového financování .....	455
9.3.3.1.	Teoretické základy .....	455
9.3.3.2.	Praktický příklad - výpočet splátek a posouzení výhodnosti leasingu .....	458
9.4.	Zpětný leasing - lease-back .....	463
9.5.	Shrnutí .....	464
9.6.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	466
9.7.	Přehled použité a doporučené literatury .....	467

2.4.	Analýza citlivosti .....	101
2.4.1.	Vliv změny jednoho faktoru při neměnnosti faktorů ostatních.....	101
2.4.1.1.	Koeficient citlivosti .....	104
2.4.1.2.	Shrnutí .....	107
2.4.2.	Scénáře možného vývoje.....	107
2.5.	Benchmarking.....	108
2.6.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	110
2.6.1.	Ukazatele rentability a produktivity .....	111
2.6.2.	Ukazatele zadluženosti.....	111
2.6.3.	Ukazatele likvidity .....	112
2.6.4.	Ukazatele aktivity.....	113
2.6.5.	Celkové zhodnocení.....	113
2.7.	Přehled použité a doporučené literatury .....	114
<b>3.</b>	<b>Časová hodnota peněz a investiční rozhodování.....</b>	<b>117</b>
3.1.	Úvod .....	119
3.2.	Časová hodnota peněz a úročení.....	119
3.2.1.	Faktor času .....	120
3.2.2.	Jednoduché úročení.....	120
3.2.3.	Složené úročení.....	121
3.3.	Náklady kapitálu .....	123
3.4.	Optimální struktura kapitálu .....	129
3.5.	Ekonomická rentabilita .....	131
3.5.1.	Ekonomická rentabilita vlastního kapitálu .....	132
3.5.2.	Ekonomická rentabilita celkového kapitálu .....	132
3.6.	Hodnocení investičních příležitostí.....	133
3.6.1.	Obecné principy pro všechny metody .....	134
3.6.2.	Návratnost (doba návratnosti).....	136
3.6.2.1.	Nediskontovaná doba návratnosti.....	137
3.6.2.2.	Diskontovaná doba návratnosti.....	137
3.6.2.3.	Hodnocení metody doby návratnosti .....	138
3.6.3.	Výnos z investice .....	139
3.6.4.	Čistá současná hodnota .....	140
3.6.5.	Vnitřní výnosové procento .....	149
3.6.6.	Závěr .....	152
3.7.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	154
3.8.	Přehled použité a doporučené literatury .....	155
<b>4.</b>	<b>Řízení zásob .....</b>	<b>157</b>
4.1.	Úvod .....	159
4.2.	Nezávislá poptávka .....	160
4.3.	Řízení zásob při stejnoměrné nezávislé poptávce.....	162
4.3.1.	Základní model .....	163
4.3.2.	Postupné rušení zjednodušujících předpokladů .....	167
4.3.2.1.	Variabilní náklady při doplňování zásob Cm .....	167

4.3.2.2.	Předpoklad stálé ceny a množstevní rabaty .....	169
4.3.2.3.	Zpoždění mezi objednávkou a dodávkou .....	172
4.3.2.4.	Nejistota - pojistná zásoba .....	174
4.3.2.5.	Více výrobků .....	181
4.3.3.	Odhad očekávané spotřeby .....	184
4.3.3.1.	Výpočet objednacích úrovně a optimální velikosti objednávky .....	185
4.3.3.2.	Odhad budoucí poptávky .....	186
4.4.	Závislá poptávka .....	187
4.5.	Ukazatele efektivnosti zásob .....	189
4.6.	Ukazatel obrátky zásob .....	190
4.7.	Ukazatel doby obratu zásob .....	191
4.8.	Řízení zásob pomocí norem .....	192
4.8.1.	Globální normy .....	192
4.8.2.	Normy na jednotlivé položky nebo skupiny položek .....	193
4.8.3.	Příčiny vzniku nadnormativních zásob .....	194
4.9.	Objednací systém Just in time (JIT) .....	195
4.10.	Shrnutí .....	196
4.10.1.	Seznam pojmů .....	196
4.10.2.	Výpočty .....	197
4.11.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	201
4.12.	Přehled použité a doporučené literatury .....	203
<b>5.</b>	<b>Řízení pohledávek .....</b>	<b>205</b>
5.1.	Úvod .....	207
5.2.	Prodejní podmínky .....	207
5.2.1.	Placení předem .....	207
5.2.2.	Placení při dodávce .....	208
5.2.3.	Obchodní úvěr .....	208
5.2.3.1.	Diskonty - slevy za předčasné zaplacení .....	209
5.2.3.2.	Stanovení výše diskontu .....	211
5.2.3.3.	Stanovení časového horizontu diskontu .....	212
5.2.3.4.	Přirážková metoda .....	213
5.3.	Analýza úvěru .....	214
5.3.1.	Analýza zákazníka .....	215
5.3.2.	Obchodní úvěry pro stálé zákazníky .....	216
5.3.3.	Obchodní úvěry pro budoucí zákazníky .....	216
5.3.4.	Rozhodnutí o úvěru .....	217
5.4.	Obecné principy řízení pohledávek .....	220
5.4.1.	Maximalizace zisku .....	220
5.4.2.	Soustředění pozornosti na rizikovou skupinu zákazníků .....	221
5.4.3.	Perspektivní pohled na okamžitou pohledávku .....	221
5.5.	Inkasní politika .....	221
5.6.	Opatření proti neplatičům .....	222
5.7.	Ukazatele obrátky a doby obratu pohledávek .....	223
5.7.1.	Obrátka pohledávek .....	223
5.7.2.	Doba obratu pohledávek .....	223

5.8.	Směnky a šeky .....	224
5.8.1.	Definice směnky a šeku.....	224
5.8.2.	Využití směnky a šeku.....	225
5.8.3.	Akceptace směnky a charakter dluhu .....	226
5.8.4.	Náležitosti směnky a šeku .....	227
5.8.4.1.	Náležitosti cizí směnky.....	227
5.8.4.2.	Náležitosti vlastní směnky .....	231
5.8.4.3.	Náležitosti šeku .....	232
5.8.4.4.	Hlavní rozdíly mezi směnkou a šekem .....	232
5.8.5.	Protest směnky a šeku .....	233
5.9.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	234
5.10.	Přehled použité a doporučené literatury .....	236
<b>6.</b>	<b>Řízení likvidity .....</b>	<b>237</b>
6.1.	Úvod .....	239
6.2.	Obecné základy.....	239
6.3.	Řízení likvidity v dlouhodobějším horizontu .....	240
6.3.1.	Očekávané příjmy v daném období.....	241
6.3.1.1.	Příjmy z provozní činnosti.....	241
6.3.1.2.	Příjmy z mimořádné činnosti .....	242
6.3.1.3.	Příjmy z finanční činnosti.....	243
6.3.2.	Očekávané výdaje v daném období.....	243
6.3.2.1.	Výdaje z provozní činnosti .....	243
6.3.2.2.	Výdaje z mimořádné činnosti .....	245
6.3.2.3.	Výdaje z finanční činnosti .....	245
6.3.3.	Stav hotovosti na počátku období .....	249
6.3.4.	Pojistná zásoba.....	249
6.3.5.	Závěr dlouhodobé řízení likvidity .....	249
6.4.	Řízení likvidity ve střednědobém horizontu .....	251
6.5.	Řízení okamžité likvidity .....	253
6.6.	Nástroje pro řízení likvidity.....	254
6.6.1.	Nástroje pro financování nedostatku zdrojů.....	255
6.6.1.1.	Úvěrové linky .....	256
6.6.1.2.	Některé typy bankovních úvěrů .....	257
6.6.2.	Nástroje pro finanční investování.....	261
6.6.2.1.	Uložení prostředků u banky.....	262
6.6.2.2.	Pokladniční poukázky.....	267
6.6.2.3.	Obligace .....	271
6.6.3.	Speciální nástroje pro řízení likvidity .....	273
6.6.3.1.	Pooling .....	273
6.6.3.2.	Úrokové swapy a FRA.....	274
6.7.	Řízení likvidity cizích měn .....	275
6.7.1.	Odhad cash-flow .....	276
6.7.2.	Forwardy .....	276
6.7.3.	Swapy.....	278
6.7.4.	Opce .....	279

6.8.	Teoretické modely řízení likvidity .....	279
6.8.1.	Baumolův model .....	279
6.8.2.	Miller-Orrův model .....	282
6.8.3.	Beránkuv model .....	284
6.9.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	285
6.10.	Přehled použité a doporučené literatury .....	286
<b>7.</b>	<b>Nákladové účetnictví.....</b>	<b>287</b>
7.1.	Úvod .....	290
7.2.	Členění nákladů .....	291
7.2.1.	Dělení nákladů podle jejich chování .....	293
7.2.1.1.	Variabilní náklady .....	293
7.2.1.2.	Fixní náklady .....	295
7.2.1.3.	Směšené náklady .....	298
7.2.1.4.	Závěrečné schema - členění nákladů .....	301
7.3.	Analýza bodu zvratu .....	301
7.3.1.	Praktické využití analýzy bodu zvratu.....	308
7.3.2.	Vliv změny tržeb na ziskovost při různé struktuře nákladů.....	309
7.3.3.	Vztah struktury nákladů a rizika společnosti.....	310
7.3.4.	Možná další využití analýzy bodu zvratu .....	311
7.3.4.1.	Posuzování změny fixních nákladů.....	311
7.3.4.2.	Posuzování změny variabilních nákladů.....	312
7.3.4.3.	Posuzování změny ceny.....	313
7.3.5.	Analýza bodu zvratu a krycí příspěvek .....	314
7.4.	Výrobní náklady .....	314
7.4.1.	Vztah nákladů a finančních výkazů.....	316
7.4.1.1.	Výsledovka.....	317
7.4.1.2.	Rozvaha.....	318
7.5.	Náklady výrobku.....	318
7.5.1.	Stanovení výrobních nákladů na výrobek vyráběný kusovou výrobou .....	319
7.5.1.1.	Klíčování .....	321
7.5.2.	Stanovení výrobních nákladů na výrobek vyráběný masovou výrobou.....	324
7.5.2.1.	Používané výkazy .....	325
7.6.	Dílčí výkazy .....	329
7.7.	Rozpočty a plánování.....	333
7.7.1.	Význam rozpočtů .....	333
7.7.2.	Nákladová střediska .....	334
7.7.3.	Druhy rozpočtů .....	334
7.7.4.	Hlavní rozpočet.....	335
7.7.4.1.	Rozpočet prodeje.....	336
7.7.4.2.	Rozpočet výroby.....	337
7.8.	Standardní náklady .....	342
7.8.1.	Řízení pomocí odchylek.....	343
7.8.1.1.	Vzájemné souvislosti mezi odchylkami.....	345
7.8.1.2.	Stanovování standardních nákladů .....	345

7.9.	Rozdíly mezi metodou standardních nákladů a rozpočtu .....	347
7.9.1.	Poměrové ukazatele pro analýzu standardních nákladů .....	348
7.9.2.	Odchytky výrobních nákladů v absolutních hodnotách .....	349
7.9.3.	Metoda standardních nákladů u nepřímých nákladů .....	351
7.9.3.1.	Variabilní nepřímé výrobní náklady .....	351
7.9.3.2.	Fixní nepřímé výrobní a ostatní náklady .....	353
7.10.	Variantní situace v rozpočtu .....	354
7.11.	Simulace .....	355
7.11.1.	Výhody simulace .....	356
7.11.2.	Nevýhody simulace .....	356
7.11.3.	Kroky simulace .....	356
7.11.4.	Vytvoření modelu .....	357
7.12.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	362
7.13.	Přehled použité a doporučené literatury .....	364
<b>8.</b>	<b>Cenová tvorba .....</b>	<b>365</b>
8.1.	Úvod .....	367
8.2.	Faktory, které mají vliv na tvorbu cen .....	367
8.2.1.	Konkurence na trhu .....	368
8.2.2.	Cíle spojené se stanovováním cen .....	368
8.2.3.	Možnosti cenové politiky .....	369
8.2.4.	Životní cyklus daného výrobku .....	369
8.2.5.	Poskytování slev a sražek .....	373
8.2.5.1.	Druhy slev .....	373
8.2.5.2.	Druhy sražek .....	374
8.2.5.3.	Ostatní podpory prodeje .....	375
8.2.6.	Vzdálenost konečného spotřebitele od výrobce .....	376
8.2.7.	Elasticita poptávky .....	376
8.2.8.	Legislativa .....	377
8.3.	Nákladovo-přírůstková metoda .....	378
8.3.1.	Stanovení prodejní ceny z hlediska nákladů .....	378
8.3.1.1.	Nákladová základna .....	379
8.3.1.2.	Dodatek - druhy nákladů .....	387
8.3.1.3.	Cenový přírůstek .....	391
8.3.1.4.	Shrnutí .....	393
8.3.2.	Úprava prodejní ceny podle tržní poptávky .....	396
8.4.	Speciální cenová rozhodnutí .....	397
8.5.	Metoda „Materiál - čas“ .....	401
8.5.1.	Stanovení prodejní ceny bez ohledu na tržní poptávku .....	401
8.5.1.1.	Stanovení „časové sazby“ .....	402
8.5.1.2.	Stanovení „materiálové sazby“ .....	402
8.5.2.	Úprava prodejní ceny podle tržní poptávky .....	404
8.6.	Zisková metoda .....	404
8.6.1.	Stanovení prodejní ceny bez ohledu na tržní poptávku .....	404
8.6.2.	Úprava prodejní ceny podle tržní poptávky .....	408

8.7.	Dodatek - Mikroekonomická teorie tvorby cen.....	412
8.8.	Dodatek - Praktické poznámky .....	415
8.9.	Transferové ceny .....	416
8.9.1.	Metoda tržních cen.....	418
8.9.2.	Analýza mezních nákladů a příjmů .....	424
8.9.2.1.	Neexistence vnějšího trhu.....	425
8.9.2.2.	Existuje dokonalý vnější trh .....	430
8.9.2.3.	Existuje nedokonalý vnější trh.....	431
8.9.3.	Nákladovo - přírůstková metoda tvorby transferových cen.....	432
8.9.3.1.	Celkové náklady jako nákladová základna .....	433
8.9.3.2.	Variabilní náklady jako nákladová základna .....	435
8.9.3.3.	Kombinace fixních nákladů a variabilních nákladů .....	435
8.10.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	438
8.11.	Přehled použité a doporučené literatury .....	440
<b>9.</b>	<b>Leasing - Pronájem .....</b>	<b>441</b>
9.1.	Úvod .....	443
9.2.	Operativní leasing.....	443
9.3.	Finanční leasing .....	444
9.3.1.	Výhody finančního leasingu.....	446
9.3.2.	Nevýhody finančního leasingu .....	452
9.3.3.	Model hodnocení efektivnosti leasingového financování.....	455
9.3.3.1.	Teoretické základy .....	455
9.3.3.2.	Praktický příklad - výpočet splátek a posouzení výhodnosti leasingu .....	458
9.4.	Zpětný leasing - lease-back.....	463
9.5.	Shrnutí .....	464
9.6.	Praktický příklad společnosti Newton Group .....	466
9.7.	Přehled použité a doporučené literatury .....	467

1.1.	Úvod .....	7
1.2.	Zásady účetnictví .....	7
1.2.1.	Účetní jednotky .....	7
1.2.2.	Účetní principy .....	8
1.3.	Sestavení účetního rozvrhu .....	8
1.3.1.	Závěrkové účty .....	9
1.3.2.	Podrozvahové účty .....	9
1.3.3.	Vnitropodnikové účetnictví .....	10
1.4.	Otevření účetních knih .....	12
1.5.	Účtování podle účetních předpisů .....	13
1.5.1.	Rozvahové změny .....	14
1.5.2.	Rozvahovo-výsledkové změny .....	15
1.6.	Účetní závěrka .....	16
1.6.1.	Rozvaha .....	17
1.6.1.1.	Aktiva (= majetek) .....	18
1.6.1.2.	Pasiva (zdroje krytí, kapitál) .....	22
1.6.2.	Výsledovka (výkaz zisků a ztrát) .....	27
1.6.2.1.	Český standard .....	27
1.6.2.2.	Mezinárodní standard .....	29
1.6.2.3.	Tržby .....	31
1.6.2.4.	Variabilní náklady .....	32
1.6.2.5.	Krycí příspěvek .....	32
1.6.2.6.	Další příjmy .....	32
1.6.2.7.	Náklady na reklamu a propagaci .....	33
1.6.2.8.	Fixní (režijní) náklady .....	33
1.6.2.9.	Odpisy .....	33
1.6.2.10.	Nedobytné pohledávky .....	39
1.6.3.	Příloha .....	39
1.7.	Výkaz o cash-flow .....	40
1.8.	Závěrečné shrnutí .....	42
1.9.	Přehled použité a doporučené literatury .....	43

2.1.	Úvod	48
2.2.	Externí finanční analýza	48
2.2.1.	Ukazatele rentability a produktivity	50
2.2.1.1.	Skupina ukazatelů rentability kapitálu	50
2.2.1.2.	Ukazatele rentability tržeb	52
2.2.1.3.	Ukazatele rentability nákladů	53
2.2.2.	Ukazatele zadluženosti	54
2.2.2.1.	Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv	54
2.2.2.2.	Poměr cizího kapitálu a celkových aktiv	55
2.2.2.3.	Poměry vlastního a cizího kapitálu (finanční páka)	56
2.2.2.4.	Poměr dlouhodobého cizího kapitálu	58
2.2.2.5.	Poměr provozního zisku a cizího kapitálu	58
2.2.2.6.	Úrokové zatížení (ukazatel úrokového krytí)	59
2.2.2.7.	Zatížení fixními platbami	60
2.2.2.8.	Překapitalizování	60
2.2.2.9.	Podkapitalizování	63
2.2.3.	Ukazatele likvidity	64
2.2.3.1.	Likvidita prvního stupně	65
2.2.3.2.	Likvidita druhého stupně	66
2.2.3.3.	Likvidita třetího stupně	66
2.2.3.4.	Podíl oběžných aktiv na pracovním kapitálu	67
2.2.3.5.	Podíl pohledávek na pracovním kapitálu	68
2.2.3.6.	Podíl zásob na pracovním kapitálu	68
2.2.3.7.	Podíl tržeb na pracovním kapitálu	68
2.2.3.8.	Podíl zisku a běžných (krátkodobých) závazků	69
2.2.4.	Ukazatele aktivity (obratu)	77
2.2.4.1.	Obrátka a doba obratu celkových aktiv	79
2.2.4.2.	Obrátka a doba obratu závazků	79
2.2.4.3.	Obrátka a doba obratu pohledávek	80
2.2.4.4.	Obrátka a doba obratu zásob	80
2.2.5.	Ukazatele související s kapitálovým trhem	81
2.2.5.1.	Čistý zisk na akcii	82
2.2.5.2.	Čisté obchodní jmění připadající na jednu akcii	82
2.2.5.3.	Ocenění neúčtetních aktiv společností	82
2.2.5.4.	Ukazatel poměru ceny a výnosnosti na akcii	83
2.2.5.5.	Poměr dividendy a tržní nebo nominální hodnoty akcie	83
2.2.6.	Pyramidové rozklady	84
2.2.6.1.	Rozklad rentability celkového vloženého kapitálu	84
2.2.6.2.	Rozklad rentability vlastního kapitálu	87
2.2.6.3.	Rentabilita pracovní síly	88
2.2.7.	Jedno a více rozměrné soustavy ukazatelů	89
2.2.7.1.	Jednorozměrný model	89
2.2.7.2.	Vícerozměrné modely	91