

JAK POSTAVIT FINANČNÍ ŘÍZENÍ FIRMY OD NULY

Jak postavit finanční řízení firmy od nuly

6 kroků, aby čísla dávala smysl

OBSAH

1. Finanční řízení – mýty a skutečnost
2. Rámec finančního řízení

Mýty a skutečnost

5 Top mýtů o řízení financí v MSP (SME)

TOP 5 MÝTŮ O FINANČNÍM ŘÍZENÍ

1. „FINANCE = ÚČETNICTVÍ“
2. „NA FINANČNÍ ŘÍZENÍ JSME MOC MALÍ“
3. „KDYŽ MÁM ZISK, JE VŠECHNO V POŘÁDKU“
4. „PLÁN JE ZBYTEČNÝ, STEJNĚ TO NIKDY NEVYCHÁZÍ“
5. „FINANČNÍ ŘÍZENÍ JE JEN O ČÍSLECH“

OBLASTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ – ORGANIZAČNĚ (FACT)

FINANCING: ŘÍZENÍ S CÍLEM ZAJISTIT CASH

- Financování (banky, směny, investice, dotace)
- Provozní Cashflow (pohledávky, závazky, zásoby)

ACCOUNTING: ŘÍZENÍ S CÍLEM ZAJISTIT ZÁKONNÉ POŽADAVKY

- Vedení účetnictví
- Audity

CONTROLLING: ŘÍZENÍ S CÍLEM EKONOMICKY VYUŽÍT „ŘÍDIT“ ZDROJE

- Plánování (nastavení cílů)
- Reporting (KPI, akce)
- Procesy (optimalizace procesů)

TAXES: ŘÍZENÍ S CÍLEM ZAJISTIT ŘÁDNÉ PLACENÍ DANÍ A POPLATKŮ

- Finanční správa a povinné poplatky
- Pojištění

CONTROLLING A ÚČETNICTVÍ

MIS = MANAŽERSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM

- PREZENTAČNÍ VRSTVA PRO MANAGEMENT
- JEDNODUCHÁ STRUKTURA

CONTROLLING = MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

- ANALÝZY A KOMENTÁŘE
- MANAŽERSKÉ VÝKAZY A DETAILS
- ÚPRAVY

ÚČETNICTVÍ = FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ

- „SUROVÁ“ DATA
- STATUTÁRNÍ VÝKAZY



Rámec finančního řízení

6 kroků, aby čísla dávala smysl

RÁMEC FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

- 1) *Účetnictví*
- 2) *Manažerské výkazy*
- 3) *Analýza*
- 4) *Plánování*
- 5) *Cenotvorba a kalkulace*
- 6) *Řízení kapitálu a cashflow*

Účetnictví

ÚČETNICTVÍ

- KONTROLA
 - Dohady, opravné položky, odpisy, kursové rozdíly
- CONTROLLINGOVÉ OBJEKTY
 - Střediska, zakázky, činnosti, projekty
- PROCES
 - Digitalizace, AI, automatizace, schvalování a oběh dokladů

ÚČETNÍ VĚTA A ZAÚČTOVÁNÍ - PŘÍKLAD

PROJEKT

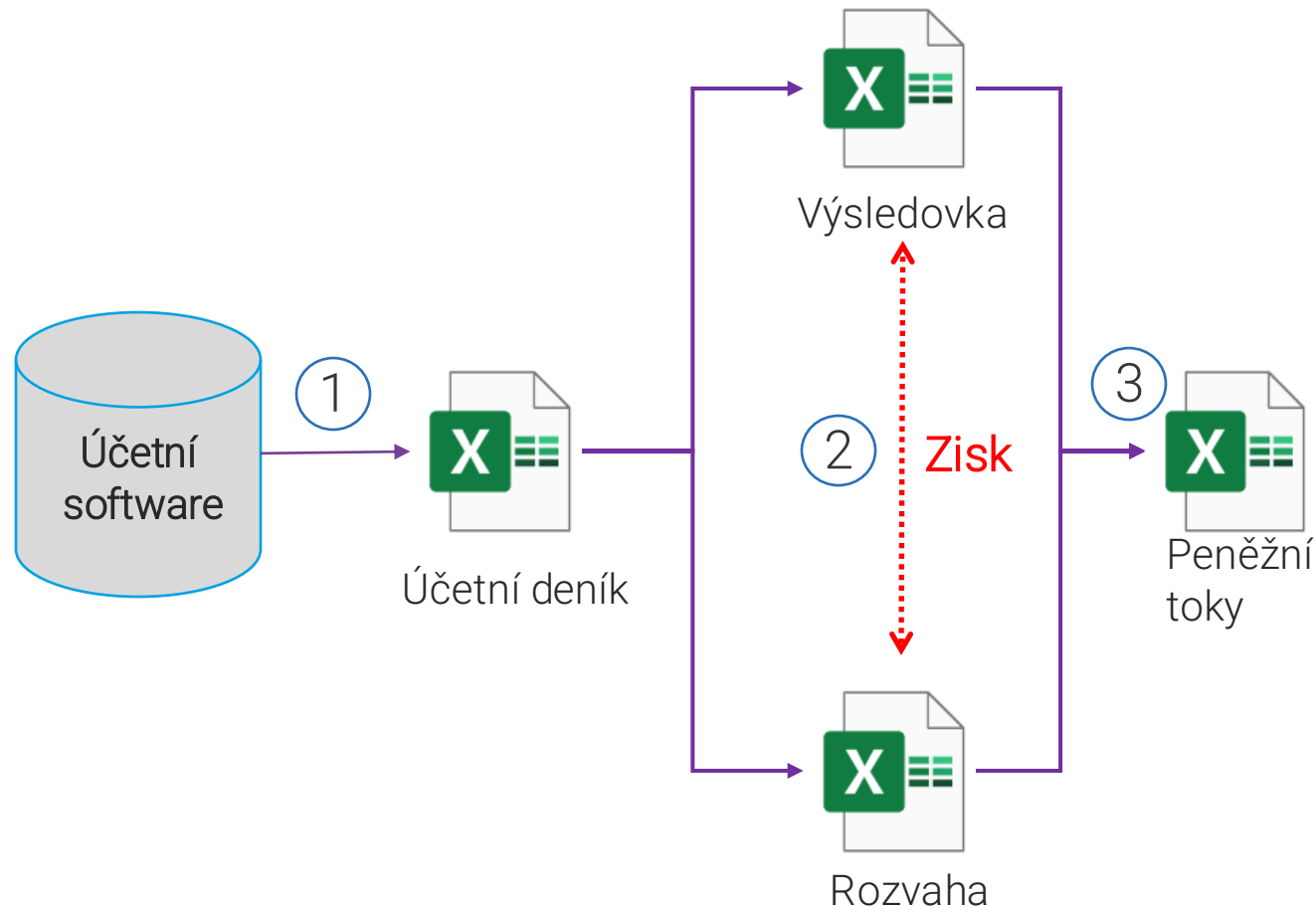


Manažerské výkazy

MANAŽERSKÉ VÝKAZY

- STRATEGICKÁ KPI
 - Propojuje strategii s čísly
- VÝSLEDOVKA
 - Smysluplná „manažerská“ účtová osnova
 - Variabilní a fixní náklady
- ROZVAHA
 - Agregace podstatných druhů kapitálu
- CASHFLOW
 - Přímá vs Nepřímá metoda

MANAŽERSKÉ VÝKAZY



- 1 Účetní deník představuje nejdetailnější pohled na zaúčtované doklady. Lze ale využít i hlavní knihu či další knihy z účetnictví.
- 2 Celkovým součtem nákladů a výnosů v P&L je čistý zisk nebo ztráta, který/á je zobrazena jednou položkou v rozvaze.
- 3 Pro konstrukci výkazu peněžních toků je nutný provozní zisk a další položky z PL a z rozvahy zejména pohledávky, závazky, zásoby, majetek a změny ve financování-



Víte že:

Výkaz peněžních toků (3) v manažerském pojetí obvykle odpovídá **nepřímé metodě** sestavení

VÝSLEDOVKA – PŘÍKLAD

1 RŮZNÁ OBDOBÍ

2 VÝHLED

Profit and loss Account	2022 FY	2023 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2023	VII.05 YTD
TOTAL SERVICES REVENUE	1 122,0	201	234	176	210	129	127	138	150	170	215	265	305	2 321	1 365,8
TOTAL VARIABLE COSTS	-502	-88	-90	-127	-89	-72	-68	-41	-77	-87	-98	-122	-141	-1 099	-652
Contribution	620	112	145	49	121	57	60	97	73	83	117	143	164	1 222	714
Contribution margin	55%	56%	62%	28%	58%	44%	47%	70%	49%	49%	54%	54%	54%	53%	52%
TOTAL INDIRECT COSTS	-120,6	-5,2	-1,3	-1,7	-9,4	-8,3	-85,7	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-133	-118,7
Operating profit	500	107	143	47	112	49	-26	94	69	80	113	140	161	1 089	595
Operating margin	45%	53%	61%	27%	53%	38%	-20%	68%	46%	47%	53%	53%	53%	47%	44%
Personnel		0,0	0,0	-36,0	-36,9	-36,9	-36,9	-30,2	-30,2	-30,2	-30,2	-30,2	-30,2	-327	-206,9
Services		-24	-3	-9	-20	-6	-2	-29	-11	-11	-11	-11	-11	-147	-104,7
TOTAL FIX COSTS	-71	-42	-15	-59	-67	-56	-50	-71	-43	-43	-43	-43	-43	-576	-404
EBIT DA	429	65	128	-12	45	-7	-76	23	26	37	70	96	118	513	191
EBIT DA margin	38%	32%	55%	-7%	22%	-6%	-60%	17%	17%	22%	33%	36%	39%	22%	14%
Assets Depreciation	-103	-8,6	-8,6	-8,6	-8,6	-8,6	-8,6	-8,6	-8,6	-8,6	-8,6	-8,6	-8,6	-103	-68
EBIT	326	56	119	-21	37	-16	-85	14	18	28	62	88	109	410	123
NET RESULT	302	55	119	-22	36	-16	-85	14	17	28	61	88	109	404	118
Profit margin	27%	28%	51%	-12%	17%	-13%	-67%	10%	11%	16%	28%	33%	36%	17,4%	9%

3
ČLENĚNÍ
NÁKLADŮ

4

MARŽE

5 AGREGACE DLE POTŘEBY

BILANCE – PŘÍKLAD

1 RŮZNÁ OBDOBÍ

2 Výhled

4
AGREGACE
ÚČTŮ

3
VLASTNÍ
ČLENĚNÍ

5
CF

Popis účtu	2023												31.12. 2023
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fixed Assets	1 983	1 898	1 812	1 727	1 641	1 556	1 470	1 385	1 300	1 214	1 129	1 043	1 043
Dlouhodobá aktiva	1 983	1 898	1 812	1 727	1 641	1 556	1 470	1 385	1 300	1 214	1 129	1 043	1 043
Zásoby	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pohledávky	9 636	13 916	13 416	12 916	12 416	11 916	11 416	10 916	10 416	9 916	9 416	8 916	8 916
Cash & Bank Balances	14 310	8 792	8 386	8 618	9 183	9 851	10 207	10 024	10 484	11 152	11 716	11 283	11 283
Oběžená aktiva	24 731	23 519	22 465	22 198	22 262	22 430	22 287	21 603	21 564	21 732	21 796	20 863	20 863
Aktiva Celkem	26 714	25 417	24 278	23 925	23 904	23 986	23 757	22 988	22 863	22 946	22 925	21 906	21 906
Equity	20 062	20 095	19 455	19 603	20 081	20 664	20 935	20 666	21 041	21 623	22 102	21 584	21 584
Dlouhodobá pasiva	148	130	112	94	76	58	40	22	4	0	0	0	0
Krátkodobé půjčky a úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Short term provisions	800	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474
Závazky	1 766	1 310	1 510	1 710	1 910	2 110	2 310	2 510	2 710	2 910	3 110	3 310	3 310
Ostatní závazky	3 938	3 409	3 469	4 881	5 499	5 706	5 087	4 015	5 293	5 706	5 499	3 520	3 520
Krátkodobé závazky	6 504	5 192	5 452	7 064	7 883	8 289	7 871	6 998	8 477	9 089	9 083	7 303	7 303
5 Závazky celkem	26 714	25 417	25 020	26 761	28 040	29 011	28 846	27 686	29 522	30 713	31 185	28 887	28 887

Analýza

ANALÝZA

- Analýza časové řady a struktury
- Plán vs. Skutečnost
- Tržby, Materiál, Personál, Režije
- dává jasné závěry a doporučení

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

Nárůst tržeb (tczk)	34 263	18 260	23 743	18 823	24 752	32 549	15 885	20 012	27 111	42 990	23 564	30 344
Objemy (tis)	228,42	121,73	158,29	125,49	165,01	216,99	105,9	133,42	180,74	286,6	157,09	202,29
Objemy (měsíční změna)	0%	-47%	130%	79%	131%	132%	49%	126%	135%	159%	55%	129%
v T-CZK	2023											
Manažerský účet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tržby z prodeje výlisků	32 378	18 191	23 541	18 524	21 896	31 893	15 687	19 576	24 608	27 449	21 452	14 545
Tržby z prodeje služeb (forem)	1 884	68	202	299	2 856	656	197	436	2 503	15 542	2 112	15 799
Tržby z prodeje zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fakturace celkem	34 263	18 260	23 743	18 823	24 752	32 549	15 885	20 012	27 111	42 990	23 564	30 344
Prodeje celkem	28 679	22 560	29 800	28 014	28 113	31 204	16 411	25 061	30 315	33 874	27 065	20 188
Materiálová spotřeba	-15 522	-15 569	-20 762	-16 745	-20 321	-15 886	-9 087	-15 253	-19 064	-20 038	-16 440	-11 964
Personální náklady - přímé	-2 773	-2 576	-3 078	-2 921	-3 174	-2 948	-2 929	-2 864	-3 436	-3 759	-3 077	-3 037
Přepravy	-138	-175	-228	-180	-229	-224	-180	-174	-219	-236	-196	-119

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA

v T-CZK Manažerský účet	Měsíc					VTD				
	ACT	% k obratu	Plán	% k obratu	Δ	Act	% k obratu	Plán	% k obratu	Δ
Fakturace celkem	15 885	97%	23 088	141%	-7 203	168 274	91%	212 822	115%	-44 548
Výnosy celkem	16 411	100%	24 697	150%	-8 286	184 781	100%	188 216	102%	-3 435
Materiálová spotřeba	-9 087	-55%	-12 743	-78%	3 656	-113 892	-62%	-99 921	-54%	-13 971
Personální náklady - přímé	-2 929	-18%	-4 076	-25%	1 147	-20 398	-11%	-28 533	-15%	8 134
Přepravy	-180	-1%	-206	-1%	26	-1 355	-1%	-1 133	-1%	222
Energy	-743	-5%	-2 010	-12%	1 267	-6 352	-3%	-14 068	-8%	7 716
Údržba	-808	-5%	-2 290	-14%	1 482	-8 065	-4%	-13 119	-7%	5 054
Kvalita	0	0%	-106	-1%	106	0	0%	0	0%	0
VARIABILNÍ náklady celkem	-13 004	-79%	-19 421	-118%	6 417	-143 709	-78%	-123 097	-67%	-20 612
Krycí příspěvek	3 406	21%	5 276	32%	-1 870	41 071	22%	21 868	12%	19 203
Variabilní marže	21%	..	23%	..	-1%	24%	..	10%	..	14%
Nepřímé personální náklady	-4 988	-30%	-3 779	-23%	-1 209	-34 942	-1%	-26 454	-14%	-8 488
Provoz prostor	-184	-1%	-313	-2%	129	-1 791	-1%	-2 190	-1%	399
Služby	-1 064	-6%	-736	-4%	-328	-6 530	-4%	-5 151	-3%	-1 378
Správní poplatky	-185	-1%	-156	-1%	-28	-1 022	-1%	-1 095	-1%	74
Ostatní provozní výsledek	-182	-1%	-12	0%	-170	-44	0%	-84	0%	40
FIXNÍ náklady celkem	-6 603	-40%	-4 996	-30%	-1 606	-44 329	-24%	-34 975	-19%	-9 354
EBIT DA	-3 196	-19%	280	2%	-3 476	-3 258	-2%	6 393	3%	-9 651
EBIT DA margin	-19%	..	1%	..	-21%	-2%	..	3%	..	-4%
Odpisy	-810	-5%	-1 164	-7%	354	-6 257	-3%	-8 148	-4%	1 891
EBIT	-4 006	-24%	-884	-5%	-3 121	-9 515	-5%	-1 755	-1%	-7 760
Finanční výsledek	1 041	6%	224	1%	817	16 299	9%	1 395	1%	14 903
Mimořádný výsledek	-670	-4%	0	0%	-670	-4 642	-3%	0	0%	-4 642
EBT	-3 635	-22%	-660	-4%	-2 975	2 142	1%	-359	0%	2 501
Daň z příjmů	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0
EAT ("+" zisk / "-" ztráta)	-3 635	-22%	-660	-4%	-2 975	2 142	1%	-359	0%	2 501

1 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA SKUTEČNOSTI

2 PLÁN A VERT ANALÝZA

3 POROVNÁNÍ NA PLÁN

4 POROVNÁNÍ POŽADOVANÝ DETAIL

PERSONÁLNÍ NÁKLADY

LEVEL 1

- SPLIT NA PŘÍMÝ A NEPŘÍMÝ PERSONÁL + NEJVĚTŠÍ POLOŽKY

LEVEL 2

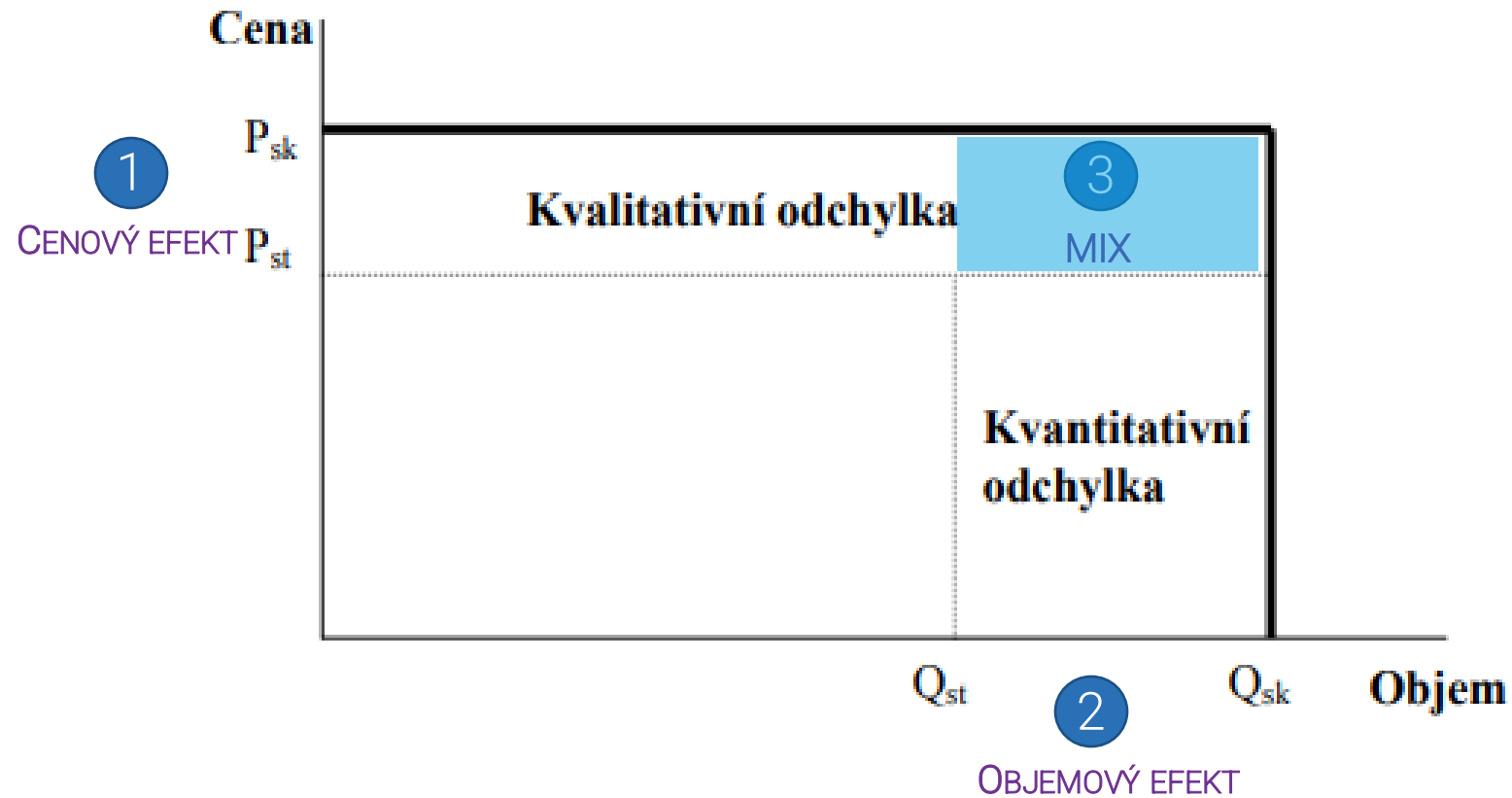
- DETAILNÍ (DIMENZIONÁLNÍ) POHLED NA PRODUKTIVITU A EFEKTIVITU
- DETAILNÍ POHLED NEVÝROBNÍHO PERSONÁLU DLE PROCESŮ
- PERSONÁLNÍ KPI

LEVEL 3

- KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ ODCHYLKA (HLAVY A MZDY)

VARIANČNÍ ANALÝZA - ROZKLAD

Graf 2: Kvantitativní a kvalitativní odchylka

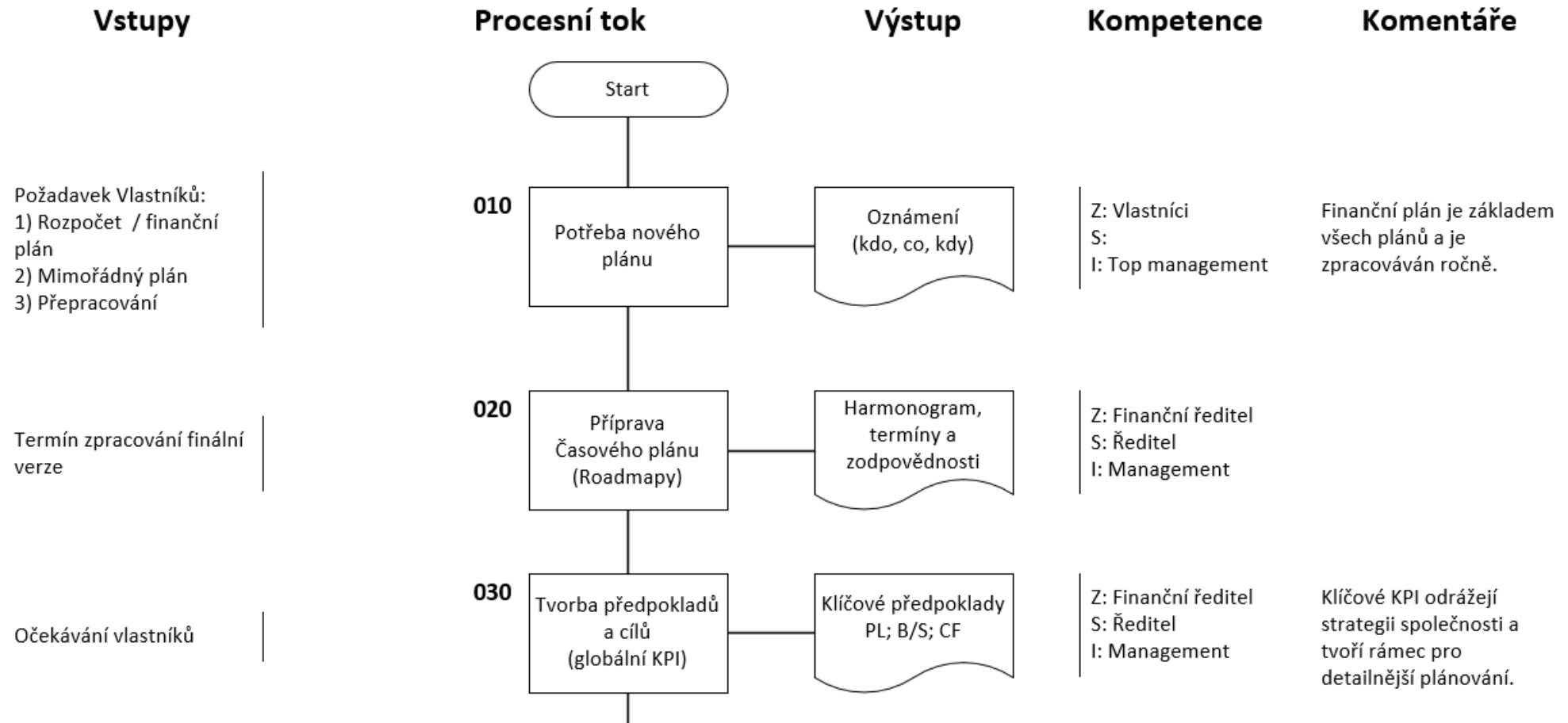


Plánování

PLÁN

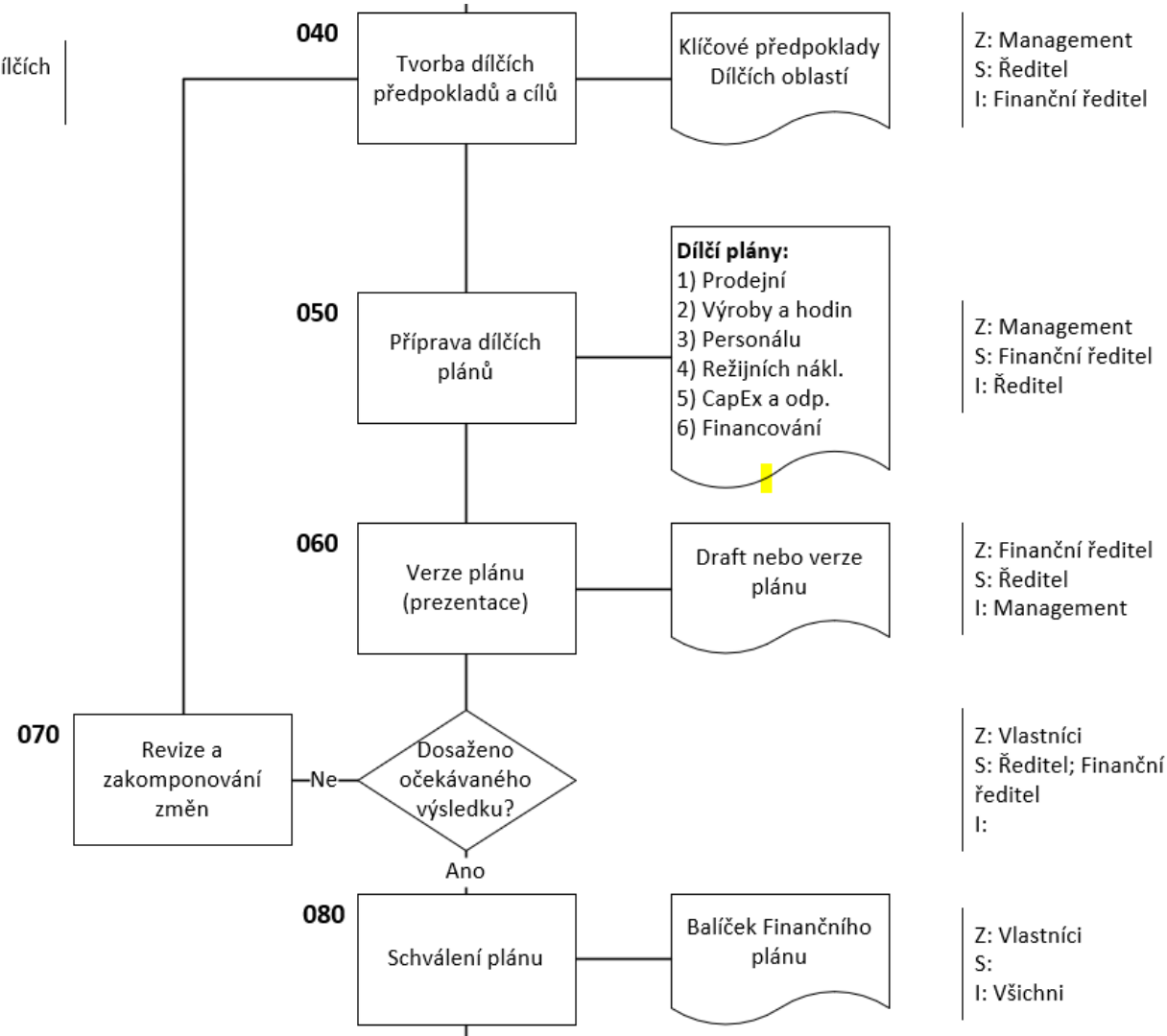
- vychází ze strategie
- je založen na **reálných datech a trendech** (ne z přání)
- má **jasně definované cíle a odpovědnosti**
- propojuje **výsledovku, rozvahu i cashflow** s **dílčími plány**
- je **živý dokument**, který se pravidelně vyhodnocuje

PROCES PLÁNOVÁNÍ ČÁST I.



PROCES PLÁNOVÁNÍ ČÁST II.

Očekávání vývoje v dílčích oblastech



Komplexnost a detail plánování závisí na významnosti položek, typu plánu a dostupnosti dat, stabilitě prostředí a časovému rámci.

Plán je testován na několika úrovních – managementu, vedení společnosti a konečně vlastníky.

Cenotvorba a kalkulce

KALKULACE A CENOTVORBA

- Nákladová kalkulace vs nabídková
- Plán určí alokace
- Z toho vzejdou hodinové sazby, mzdové tarify a režijní přírážky.
- A konečně můžeš řídit, které zakázky vydělávají a které ne.

Řízení kapitálu a cashflow

ŘÍZENÍ KAPITÁLU A CASHFLOW

- Plán určuje, kolik kapitálu budeš potřebovat.
- Cenotvorba a kalkulace ovlivňují, jak rychle se kapitál vrací.
- Řízení cashflow hlídá, že máš vždy dost peněz na provoz, investice i růst.
- Všechno spolu tvoří uzavřený cyklus řízení likvidity a výkonnosti.

CASHFLOW – NEPŘÍMÁ METODA

[in T-CZK]	2023												FY 2 023
Acc description	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Operating margin (EBIT)	2 248	-3 642	-3 142	-422	-4 674	4 123	-4 006	-1 744	-1 148	968	-1 248	-3 215	-15 903
Non cash items (provisions)	0	0	0	0	5	89	-80	-46	-498	-498	-498	-498	-2 022
Depreciation	929	929	929	929	920	810	810	807	807	807	807	807	10 294
Operating Margin (Before Tax)	3 177	-2 712	-2 213	508	-3 749	5 022	-3 276	-983	-838	1 277	-938	-2 906	-7 631
Inventories (w/o provision)	6 146	-2 307	-6 803	-7 218	-3 013	1 259	-1 415	-192	501	15 311	-2 093	16 579	16 754
Trade Receivables (w/o provision)	-12 488	16 064	1 886	-694	-1 729	-9 833	1 500	0	0	0	0	0	-5 293
Trade Payables	2 815	4 321	2 049	6 035	2 729	-9 699	-3 167	801	-1 699	-5 000	1 500	-3 500	-2 815
Working Capital	-3 527	18 078	-2 868	-1 877	-2 013	-18 273	-3 082	608	-1 198	10 311	-593	13 079	8 645
Other Receivables	-2 338	-994	563	-643	2 011	-1 752	-97	590	0	0	0	0	-2 659
Other Payable	1 296	-3 071	-57	-164	1 593	4 433	-2 692	-1 451	0	0	0	0	-114
Other Working Capital	-1 042	-4 065	505	-807	3 604	2 681	-2 789	-860	0	0	0	0	-2 773
Net Working Capital	-4 568	14 013	-2 363	-2 684	1 591	-15 592	-5 871	-252	-1 198	10 311	-593	13 079	5 872
Free cashflow to the firm	-1 391	11 301	-4 575	-2 176	-2 158	-10 570	-9 147	-1 235	-2 037	11 588	-1 531	10 173	-1 759
Capex	-505	0	-65	-33	0	-44	0	0	0	0	0	0	-646
Assets disposal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Free Cash before tax	-1 896	11 301	-4 640	-2 209	-2 158	-10 614	-9 147	-1 235	-2 037	11 588	-1 531	10 173	-2 405
Interest	-415	-379	-399	-329	-346	-336	-344	-300	-300	-300	-300	-300	-4 047
Taxes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Free Cash after interests and tax	-2 311	10 922	-5 039	-2 538	-2 504	-10 950	-9 491	-1 535	-2 337	11 288	-1 831	9 873	-6 452
Free Cash Flow to firm (FCFF)	-2 311	10 922	-5 039	-2 538	-2 504	-10 950	-9 491	-1 535	-2 337	11 288	-1 831	9 873	-6 452
Change in long term Loans	-1 537	-1 522	-1 518	-1 515	-1 528	-1 527	-1 541	-1 541	-1 541	-1 541	-1 541	-1 541	-18 395
Change in short term	-345	-1 197	-10 390	-390	-496	-390	-390	-390	-390	13	-2 000	1 000	-15 363
Owners support 2022 (equity)						15 000							15 000
Fx deals	1 537	1 071	11 553	1 340	1 384	577	1 385	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	23 846
Financing Cash Flow	-345	-1 648	-354	-565	-640	13 661	-546	-931	-931	-528	-2 541	459	5 089
Free cashflow to the equity (FCFE)	-2 656	9 274	-5 393	-3 103	-3 144	2 710	-10 037	-2 466	-3 268	10 760	-4 373	10 332	-1 364

CASHFLOW – POROVNÁNÍ METOD

Area	Free Cash flow	Direct CF
Planning	Strategy Tactical	Tactical Operative
Users	Top management Business partners	Treasury entity CFO
Complexity	Low	High
Detail required	Low	High
Materiality	50-100 T€	1-10T€
Company KPI	YES	NO
Comparisons	Budget, FC (YTD and FY)	Last forecast (3 months)
Ad-hoc scenarios	6months - 2years	1 week to 6 months

KONTAKT

ING. PAVEL PEŇÁZ, MBA

CEO | EXTERNÍ FINANČNÍ ŘEDITEL

TEL.: +420 725 573 175

E-MAIL: pavel.penaz@conso.cz

WEB: WWW.CONSO.CZ

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/penaz/>



BACKUP FILES

