

Ekonomická funkce

Ekonomika a řízení podniku 2009/2010

Přednáška č. 3

JUDr. Martin Landa

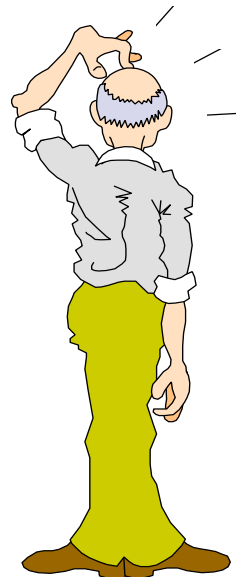
Základní struktura projektu

- Zadání (vstupní charakteristiky)
- Schéma hlavních podnikových procesů
- Popis podnikových funkcí
 - výrobní funkce
 - odbytová funkce
 - ekonomická funkce
 - zásobovací funkce
 - personální funkce
 - technická funkce
 - správní funkce
- Útvarová struktura a organizace podniku



Úkoly ekonomické funkce

- Úkolem ekonomické funkce je zpravidla maximalizace hodnoty podniku a zajištění finančních prostředků (kapitálu) pro činnost podniku, a to včetně finanční rovnováhy
- Základní ekonomické pojmy:
 - hodnota = ekonomická hodnota (vztah mezi ziskem a náklady kapitálu)
 - zisk = rozdíl mezi výnosy a náklady
 - likvidita = schopnost hradit závazky v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu (vztah mezi příjmy a výdaji)
 - finanční rovnováha = souvisí s rozhodováním o volbě kapitálové struktury.



Obsah ekonomické funkce

- Ekonomická funkce v projektu řeší uspořádání finančně-ekonomických procesů v podniku, zejména:
 - průběh finančního plánování (strategického, taktického a operativního)
 - řízení vnějších finančních vztahů (financování, řízení investičních projektů a složek pracovního kapitálu)
 - řízení vnitřních ekonomických vztahů (ekonomická struktura, řízení nákladů a zisku)
- V projektu je nutné rozpracovat procesní a organizační hledisko ekonomické funkce.



Hlavní typy procesů - ekonomická funkce

- Finanční plánování:
 - definování finančních cílů
 - sestavení strategických, taktických a operativních plánů
 - hodnocení výkonnosti a kontrola
- Řízení vnějších finančních vztahů:
 - dlouhodobé a krátkodobé financování
 - finanční řízení složek čistého pracovního kapitálu
 - finanční řízení investičních projektů
- Řízení vnitřních ekonomických vztahů:
 - tvorba ekonomické struktury podniku
 - operativní a strategické řízení nákladů a zisku.



Procesy finančního plánování - klíčové problémy a jak je řešit

1

- Jak definovat finanční cíle?
- Jaké typy rozpočtů použít?
- Jak probíhají procesy sestavení finančních plánů?
- Které útvary se na procesech tvorby finančních cílů a finančního plánování podílejí?
- Jaké metody a postupy se používají při finančním plánování?



Finanční cíle - vývoj ukazatelů výkonnosti

Který z ukazatelů bude použit jako základní finanční ukazatel? Na tuto volbu působí zejména následující faktory:

- právní forma podniku
- záměry vlastníků
- velikost podniku
- styl ekonomického řízení ...

1. generace	2. generace	3. generace	
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
Zisk/Tržby	Maximalizace zisku	Zisk/Investovaný kapitál	EVA, MVA, CFROI ...

EVA - ekonomická přidaná hodnota, MVA = tržní přidaná hodnota, CFROI - provozní návratnost investice.

Zdroj: Pavelková, D., Knápková, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005.

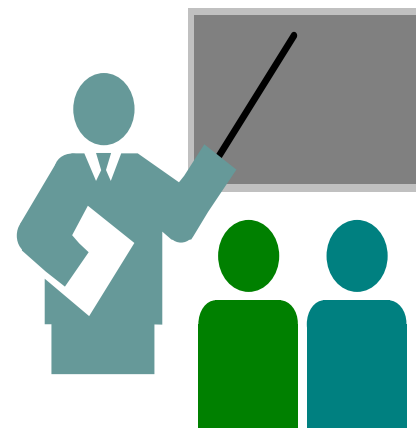


Příklady typů finančních cílů

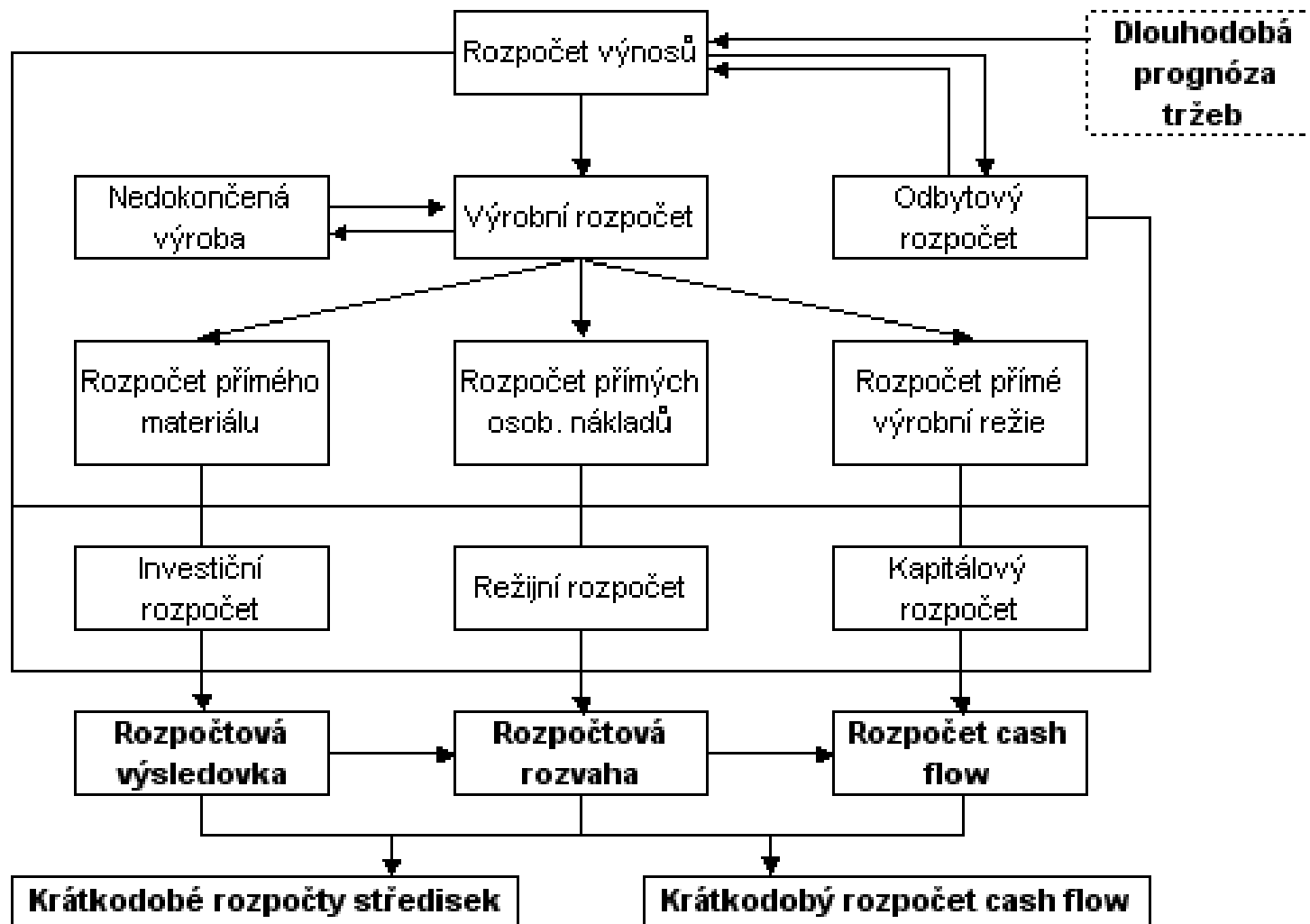
- Oblast strategického řízení:
 - průběžné zvyšování ekonomické přidané hodnoty
 - přiměřená finanční stabilita
 - efektivní investování do dlouhodobého a oběžného majetku
- Oblast taktického a operativního řízení:
 - dosažení požadované ziskovosti
 - zajištění přiměřené likvidity
 - zajištění požadované míry vyplácení dividend.

Hlavní typy finančních plánů

- Časové hledisko:
 - krátkodobé (operativní) plány
 - středně a dlouhodobé (strategické) plány
- Hledisko struktury:
 - pevné, resp. přepočtené plány
 - klouzavé plány
- Hledisko rozsahu rozpočtů:
 - rozpočty vnitropodnikových útvarů
 - krátkodobý finanční rozpočet likvidity
 - komplexní rozpočet (Master Budget).



Struktura firemních rozpočtů



Seminář

Rozpočtový proces

Minulé výsledky a výkonnost	Interní informace	Externí informace
rentabilita kapitálu, přidaná hodnota, provozní zisk, celkový zisk, celkové náklady, ukazatel EVA ...	přebírané z finančního a manažerského účetnictví, odhalující dostupné vnitřní zdroje a kapacity	makro/mikroekonomické průzkumy, průzkumy trhu a konkurence, technologický vývoj ...

Dlouhodobé cíle firmy vyplývající z taktických a strategických záměrů

Rozpočtový výbor (resp. jiný orgán plnící koordinační roli)

Odpovídá za vypracování dílčích i souhrnných rozpočtů, koordinuje všechny nutné činnosti zúčastněných osob

Kvalifikovaná predikce budoucího vývoje

Proces zahrnující technické, ekonomické a další aspekty. Klíčová je předpověď úrovně budoucího odbytu (prodeje), od kterého jsou odvozeny všechny další kroky klasického rozpočtového procesu

Proces plánování

- Příprava dílčích - podpůrných rozpočtů za aktivní asistence všech zúčastněných osob
- Srovnání dílčích rozpočtů se všemi úrovněmi cílů firmy a ověření jejich proveditelnosti a reálnosti navržených rozpočtů vzhledem k vnitřním a vnějším zdrojům a kapacitám
- Připomínkové řízení a vypracování celkového finančního rozpočtu (Master Budget)

Schvalovací a připomínkový proces

- Předložení navržených dílčích rozpočtů a celkového rozpočtu ke schválení vrcholovým vedením firmy a výkonnými řediteli
- Připomínkování a případné doplnění rozpočtů na základě připomínek
- Schválení rozpočtů; po úspěšném schválení se rozpočty stávají závazným dokumentem firmy
- Zveřejnění (publikování) rozpočtů ve vhodné formě a jejich distribuce odpovědným osobám a podnikovým střediskům

Proces kontroly rozpočtů

- Zjištění aktuálních stavů a porovnání aktuálního stavu s plánovaným stavem
- Identifikace odchylek a reporting údajů a výsledků ve standardizované formě (rozpočtová zpráva) k odpovědným osobám)
- Analýza, vyšetření a vysvětlení podstatných odchylek po skončení rozpočtového období

Zavedení a provedení schválených nápravných opatření

Zavedení nápravných opatření vedoucích k odstranění nerovnováh, které byly kontrolou rozpočtů odhaleny, a jejich monitoring. V tomto posledním stádiu rozpočtového procesu jsou informace zpětně reportovány rozpočtovému výboru k případné korekci dalších aktivit

Hodnocení výkonnosti a kontrola

- Základní nástroj: finanční analýza a vnitropodnikový reporting
- Jaké základní finanční ukazatele bude podnik používat pro hodnocení ekonomické výkonnosti na úrovni:
 - strategického plánování
 - taktického a operativního plánování
- Nástroje hodnocení (typy ekonomických reportů) - např.
 - čtvrtletní a roční zpráva o stavu a vývoji podniku
 - měsíční ekonomická zpráva o hospodaření podniku.

Seminář

Řízení vnějších finančních vztahů

- **Financování podnikových aktivit:**
 - řízení kapitálové struktury (volba zdrojů financování)
- **Řízení složek pracovního kapitálu:**
 - řízení zásob (materiál, zboží, nedokončené výroby, výrobků)
 - řízení krátkodobých pohledávek (zejména obchodních)
 - řízení peněžní hotovosti
 - řízení krátkodobých závazků (obchodních, úvěrových ...)
- **Řízení investičních projektů:**
 - v jakých případech bude podnik hodnotit efektivnost investic
 - jaké metody při tom použije.

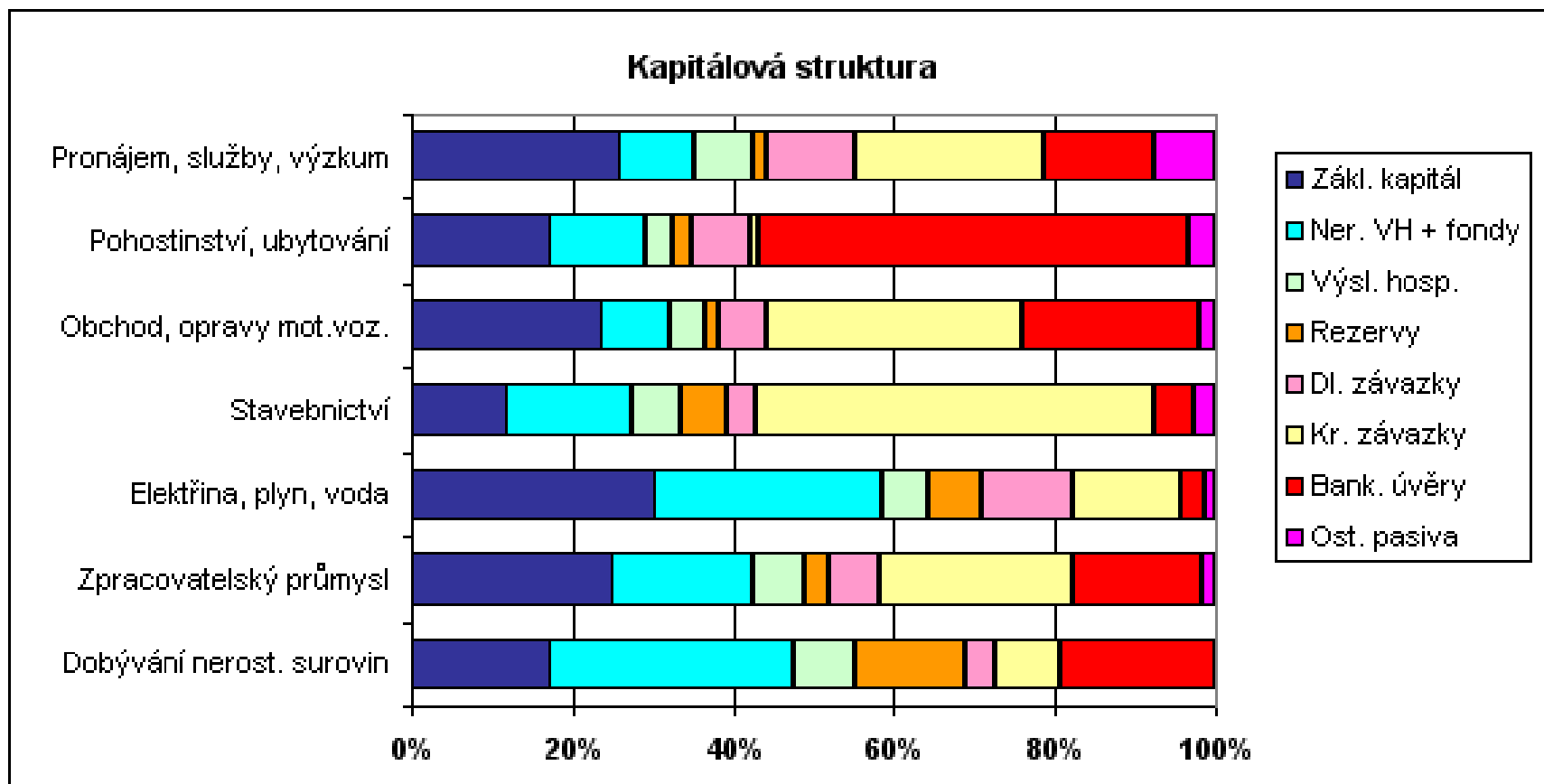


Zajištění financování

- Jaká je finanční strategie podniku z hlediska kapitálové struktury (zdrojů financování)?
- Hlavní typy finančních zdrojů:
 - vlastní kapitál (základní kapitál, rozhodování o použití nerozděleného zisku)
 - cizí kapitál dlouhodobý (obligace, dlouhodobé úvěry)
 - cizí kapitál krátkodobý (obchodní závazky, překlenovací a krátkodobé úvěry)
 - alternativní zdroje - leasing (operativní a finanční).



Příklad kapitálové struktury v hlavních průmyslových odvětvích



Zdroj: Finanční analýza průmyslu, Ministerstvo průmyslu a obchodu 2006 (www.mpo.cz)

Klíčové faktory volby financování

- V oblasti vlastních zdrojů:
 - ochota vlastníků investovat do základního kapitálu
 - zákonné požadavky (základní kapitál, fondy)
 - dividendová politika podniku (rozdělování zisku)
- V oblasti cizích zdrojů:
 - dlouhodobé závazky: vztahy mateřská - dceřiná společnost (půjčky), možnost aplikace dluhopisů a podobných zdrojů
 - krátkodobé závazky: parametry standardních obchodních vztahů, standardní doby splatnosti (např. daňové a pracovní závazky)
 - úvěrové závazky: bonita podniku při získávání úvěrů.



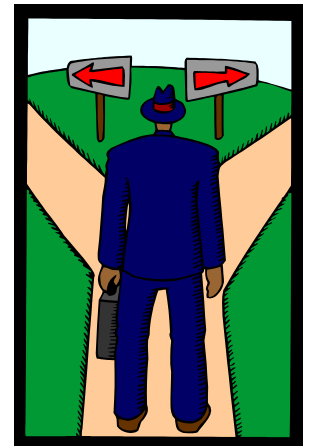
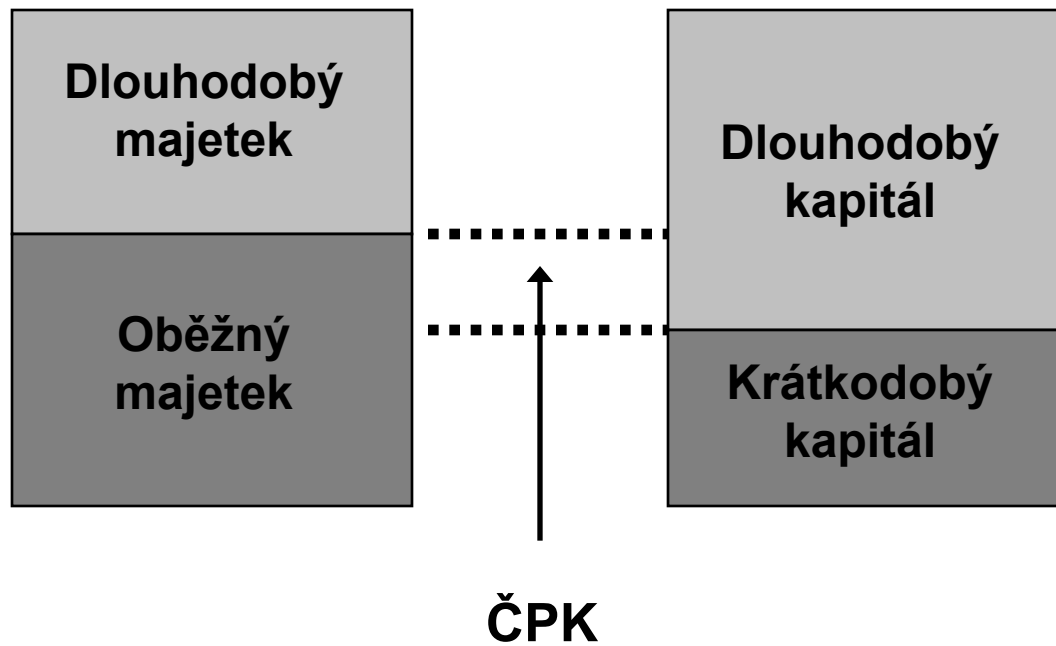
Řízení pracovního kapitálu

- Čistý pracovní kapitál = oběžný (krátkodobý) majetek minus krátkodobé závazky
- Oběžný majetek:
 - zásoby (materiál, výrobky, polotovary, nedokončená výroba, zboží)
 - krátkodobé pohledávky (obchodní, daňové ...)
 - krátkodobý finanční majetek
- Krátkodobé závazky:
 - obchodní závazky, závazky z osobních nákladů, daňové závazky, krátkodobé úvěry
- Řízení ČPK souvisí zejména s hotovostním cyklem produkce.

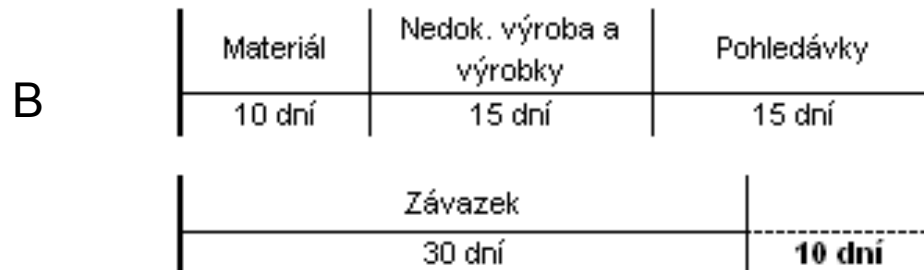


Čistý pracovní kapitál

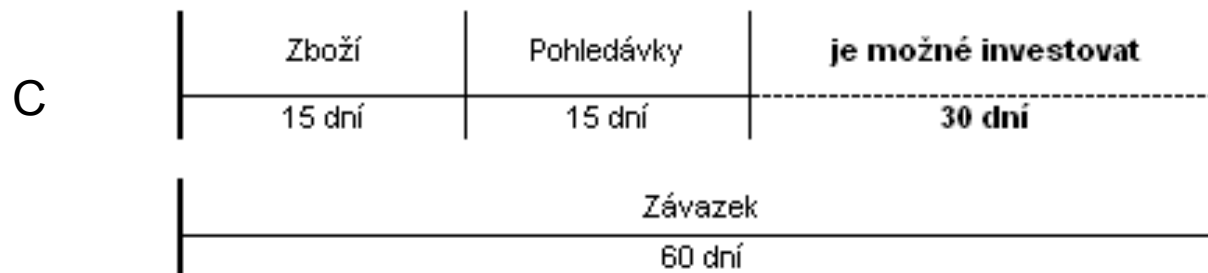
Čistý pracovní kapitál = rozdíl mezi krátkodobým oběžným majetkem a krátkodobými závazky:



Varianty hotovostního cyklu



Do které skupiny z hlediska hotovostního cyklu patří Váš podnik?



Seminář



Analýzy investičních projektů

- Nástroj hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu
- Jaká kritéria bude podnik používat - základem hodnocení je zisk nebo peněžní toky
- Hlavní metody analýzy:
 - rentabilita (ziskovost)
 - čistá současná hodnota
 - míra výnosnosti
 - doba návratnosti.

Volba metody analýzy a hodnocení efektivity projektu závisí především na typu projektu - z tohoto hlediska je nutné rozlišovat zejména:
- tzv. ziskové projekty
- tzv. neziskové projekty.

Typy projektů z hlediska finančního řízení

- Ziskové projekty:
 - vyznačují se možností kvantifikovat finanční návratnost
 - příklady: zavedení nového produktu, výstavba nového provozu, nákup podniku ...
- Neziskové projekty:
 - finanční návratnost zpravidla nelze vyjádřit, ale je možné provést analýzu užitku
 - příklady: nový EIS/MIS, vnitřní reorganizace, zavedení systému řízení kvality, zvyšování kvalifikace pracovníků s využitím e-learningu ...
- Projekty jednorázové nebo s dlouhodobým účinkem.



Jaká jsou finanční kritéria hodnocení „ziskových“ projektů

- Preference cash flow (nikoliv zisku) a zohlednění času a rizika
- Doba návratnosti vložených investic (Payback Period):
 - požadovaná návratnost je (např.) 2 roky
- Vnitřní míra výnosnosti (Internal Rate of Return)
 - požadovaná hodnota $>$ obvyklá míra zhodnocení kapitálu
- Čistá současná hodnota (Net Present Value):
 - výsledná hodnota musí být > 0 .



Klíčové metody hodnocení „neziskových“ projektů

- Nákladové metody:
 - aplikace kritéria hospodárnosti, tj. racionality vynakládání a spotřeby ekonomických zdrojů; hospodárnost se projevuje ve dvou formách: forma úspornosti a forma výtěžnosti
- Metoda hodnocení nákladů a užitku (CBA):
 - podrobná analýza dopadů investice na zainteresované subjekty, kvantifikace těchto efektů a jejich převod na stejnou numerickou jednotku, nejlépe peněžní; následuje standardní analýza
- Metoda hodnocení přínosů:
 - podstatou metody je snaha o ekonomické vyjádření užitku z realizace určitého projektu.

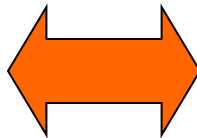


- Tvorba ekonomické struktury:
 - jaké je základní hledisko přiřazení nákladů (místo vzniku, odpovědnost nebo procesy)
 - jaké typy ekonomických středisek podnik použije
- Operativní řízení nákladů:
 - klasifikace a identifikace nákladů
 - definování nositelů nákladů
 - způsoby alokace nákladů
 - dílčí vnitropodnikové rozpočty
- Strategické řízení nákladů.



Organizační versus ekonomická struktura podniku

- Organizační struktura:
 - liniová
 - liniově štábní
 - maticová
 - divizionální ...
- Výsledkem je organizační uspořádání podniku (z hlediska řízení)
- Ekonomická struktura:
 - nákladové středisko
 - výnosové středisko
 - ziskové středisko
 - rentabilní středisko
- Výsledkem je uspořádání podniku z hlediska odpovědnosti za ekonomické výsledky.



Ekonomická struktura - typy středisek

- **Nákladové středisko:** je nejnižším útvarem, za které se zjišťují náklady z hlediska odpovědnosti; základním nástrojem řízení ekonomických procesů je rozpočet ovlivnitelných nákladů, které jsou předmětem kontroly (příklad: útvar správy podniku)
- **Výnosové středisko:** základním ekonomickým úkolem je dosažení určitého objemu tržeb (výnosů) – příkladem je obchodní úsek
- **Ziskové středisko:** odpovídá jak za náklady, tak i za výnosy, vynaložené, resp. dosažené v rámci činnosti střediska; pracovníci střediska však musí mít pravomoc ovládat činitele, které působí na náklady prodaných výkonů a výnosy z prodeje (např. prodejní divize výrobního podniku)
- **Rentabilní středisko:** středisko odpovídá nejen za náklady a výnosy, ale do jisté míry i za výši střediskem vázaného pracovního kapitálu; tento předpoklad je splněn u hierarchicky výše postavených útvarů, ve kterých odpovědní pracovníci ovlivňují zejména výši zásob, ale v některých případech i výši pohledávek a závazků (příkladem je místně odloučený závod zabývající se výrobou a prodejem určitého uceleného souboru produktů podniku).



Shrnutí

- V projektu je nutné rozpracovat procesní a organizační hledisko ekonomických procesů v podniku:
 - průběh finančního plánování (strategického, taktického a operativního)
 - řízení vnějších finančních vztahů (financování, řízení investičních projektů a složek pracovního kapitálu)
 - řízení vnitřních ekonomických vztahů (ekonomická struktura, řízení nákladů a zisku)
- V podnikové praxi lze ekonomické procesy organizovat různým způsobem vzhledem k typu podniku, jeho cílům, předmětu činnosti, velikosti podniku, stylu řízení a dalším faktorům.