

Ekonomická funkce

Ekonomika a řízení podniku 2009/2010

Seminář č. 4

JUDr. Martin Landa

Obsah ekonomické funkce

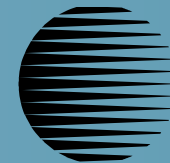
- Ekonomická funkce v projektu - uspořádání ekonomických procesů v podniku, zejména:
 - průběh finančního plánování (strategického, taktického a operativního)
 - řízení vnějších finančních vztahů (financování, řízení investičních projektů a složek pracovního kapitálu)
 - řízení vnitřních ekonomických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

Předmět semináře

- Řešení vybraných procesů spadajících do ekonomické funkce:
 - formulace finančních cílů podniku
 - finanční plánování (operativní a strategické)
 - hodnocení a kontrola ekonomických výsledků
 - řízení složek čistého pracovního kapitálu
 - hodnocení investičních projektů
 - vnitřní ekonomické řízení.

**Literatura: Landa, M., Polák, M.
Ekonomické řízení podniku. Brno
Computer Press, 2008.**





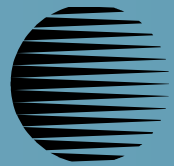
Definování finančních cílů

- Při definování finančních cílů je nutné vzít v úvahu tyto faktory:
 - pojetí cílů: strategické/taktické/operativní
 - volbu finančních ukazatelů vhodných pro formulaci cílů
 - profesní odpovědnost za návrh a schvalování cílů
- Oblast strategického finančního řízení (příklad):
 - průběžné zvyšování ekonomické hodnoty a rentability
 - přiměřená finanční stabilita
 - efektivní investování do dlouhodobého a oběžného majetku
- Oblast taktického/operativního finančního řízení (příklad):
 - dosažení požadované míry výnosů, nákladů a ziskovosti
 - zajištění přiměřené likvidity
- Finanční cíle navrhuje ředitel finančního úseku; cíle schvaluje vrcholový orgán/vrcholový management.

Strategické finanční cíle (příklad)

Cílové obory	Prvky stanovení cíle			
	Obsah cíle	Rozsah cíle	Cílová oblast	Cílová lhůta
Tržby z prodeje	průběžný růst	o 10% ročně	provozní oblast	od roku 2009
Ekonomická přidaná hodnota	průběžný růst	roční růst o 5%	rozdíl mezi operačním ziskem a náklady kapitálu	průběžně
Finanční stabilita	stabilizace	> 30%	podíl VK na pasivech	průběžně
Rentabilita vlastního kapitálu	min. hodnota	14%	čistý zisk/VK	od roku 2009

Sestavení strategického finančního plánu (příklad)



- Základní funkcí strategického finančního plánu je zajistit konzistenci vytyčených finančních cílů s ostatními strategickými cíli a ověřit reálnost celkové podnikové strategie
- Proces sestavení strategického finančního plánu:
 - sběr podstatných prvků podnikové strategie, sestavení předběžné verze, případná úprava vstupních údajů, analýza rizika, projednání základní verze na úrovni představenstva, případné změny nebo upřesnění rozpočtu, seznámení vedoucích pracovníků s definitivní podobou finančního plánu a jeho implementace do dílčích oblastí
- Obsah strategického finančního plánu:
 - plánovaná rozvaha, výsledovky, plánované cash flow, výpočet finančních ukazatelů + komentář
- Metodický garant: odd. strategického rozvoje.

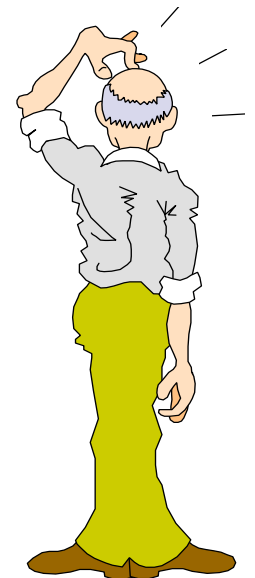
Sestavení taktických a operativních plánů (příklad)



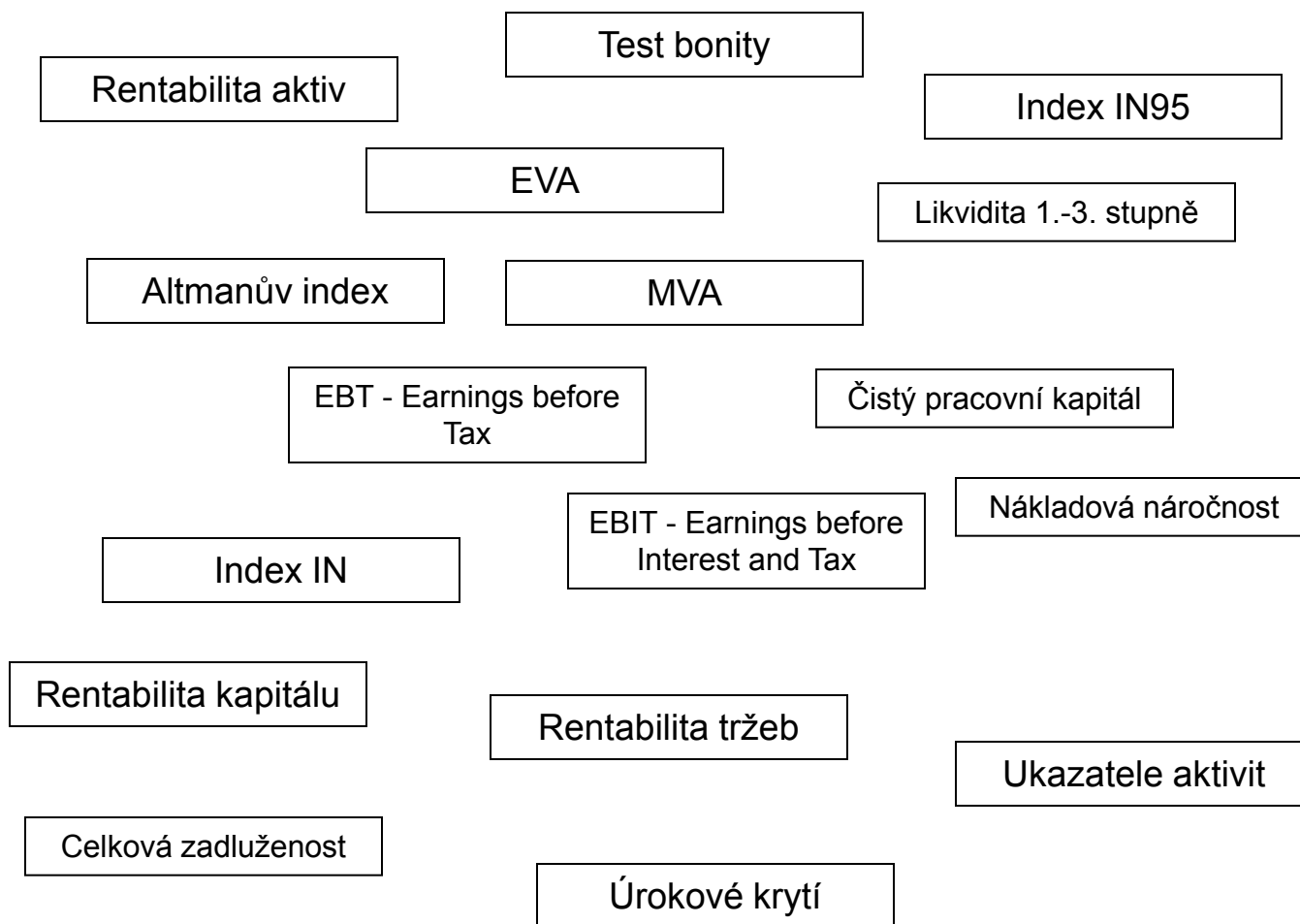
- Strukturu taktických a operativních finančních plánů tvoří:
 - roční rozpočet cash flow v členění na čtvrtletní období
 - roční rozpočty středisek v členění na čtvrtletní období
- Proces sestavení taktického finančního plánu:
 - analýza výstupních hodnot strategického finančního plánu, definování operativních ekonomických cílů pro funkční oblasti podniku, sestavení základní verze jednotlivých dílčích rozpočtů, projednání základní verze na úrovni manažerů
 - implementace důsledků finančních záměrů do dílčích podnikových oblastí (marketing, odbyt, výroba, řízení podniku atd.)
- Metodický garant:
 - oddělení controllingu ve spolupráci s oddělením strategického rozvoje a oddělením manažerského účetnictví.

Nejčastější chyby

- Nejsou určeny typy finančních cílů nebo tyto cíle jsou uvedeny jen velmi obecně
- Nejsou definována plánovací období pro finanční plánování (ale v jiných částech projektu jsou uvedena)
- Pozornost je věnována buď strategickému finančnímu plánování nebo jen operativnímu plánování
- Není určena struktura finančních/ekonomických plánů ve strategické, taktické a operativní úrovni
- Není stanovena odpovědnost za sestavení finančních plánů, resp. role jednotlivých útvarů je popsána jen velmi obecně
- Není určen obsah plánovacích dokumentů.



Problémy s hodnocením a kontrolou ekonomické výkonnosti



Množinu dostupných finančních ukazatelů je nutné rozřadit do logických skupin a vybrat z nich ty ukazatele, které odpovídají podnikovým cílům na strategické, taktické a operativní úrovni

Základní skupiny ukazatelů:

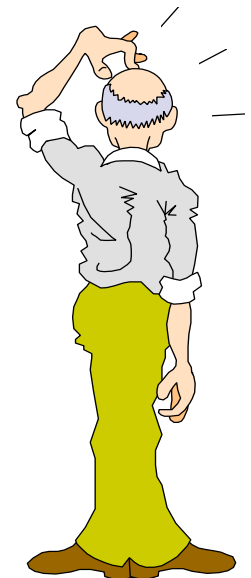
- ziskovost
- likvidita
- rentabilita
- finanční stabilita
- aktivity
- bonita
- ekonomická hodnota

Hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola (příklad)

- Soustavu základních finančních ukazatelů pro hodnocení schopnosti realizovat stanovené finanční cíle tvoří ukazatele:
 - ekonomická přidaná hodnota (vrcholový ukazatel)
 - finanční stabilita, ukazatele ziskovosti, ukazatele likvidity, ukazatele rentability vlastního kapitálu (dílčí ukazatele)
 - diskontovaný cash flow (v případě investičních projektů)
- Nástroje hodnocení ekonomické výkonnosti:
 - čtvrtletní a roční zpráva o stavu a vývoji společnosti
 - měsíční zpráva o hospodaření podniku
 - měsíční zpráva o hospodaření vnitropodnikových útvarů
- Zprávy sestavuje:
 - oddělení controllingu ve spolupráci s odd. finančního a manažerského účetnictví.

Nejčastější chyby

- Vrcholové ukazatele neodpovídají konstrukci finančních cílů
- V soustavě zvolených ukazatelů je příliš mnoho ukazatelů (= nepřehlednost kontrolních prostředků)
- Není rozlišena strategická, taktická a operativní úroveň ukazatelů
- Ukazatele jsou sice popsány, ale není zřejmé, pro jaké účely jsou použity
- Zvolené ukazatele v ekonomické funkci nejsou konzistentní s jinými částmi projektu (výrobní funkce, odbytová funkce, zásobovací funkce)
- Nejsou stanoveny formy a lhůty finančního reportingu.





Řízení pracovního kapitálu

- Čistý pracovní kapitál = oběžný (krátkodobý) majetek - 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 likviditou a krátkodobým finančním plánováním.

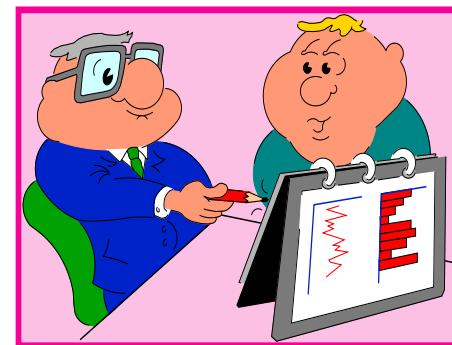
Systemy řízení zásob

- Cílem řízení zásob je zajistit takový objem zásob, v takové struktuře a kvalitě, která zabezpečí plynulý a bezporuchový průběh podnikatelských aktivit, a to v potřebném čase, místě a s minimálními náklady
- Základní nástroje:
 - evidence stavu a vývoje složek zásob
 - optimalizace množství, dodacích lhůt ...
 - analýza přiměřenosti stavu zásob.



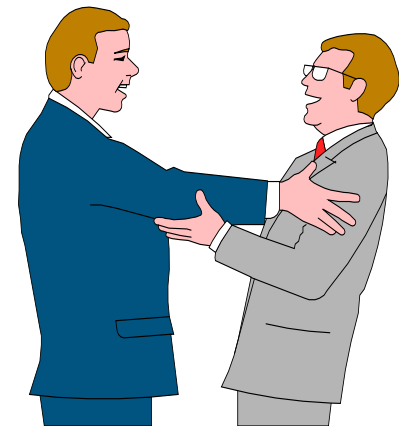
Systemy řízení pohledávek

- Cílem řízení pohledávek je zajistit úhradu obchodních (resp. jiných) pohledávek ve lhůtě jejich splatnosti a minimalizace rizika neuhrazení
- Základní nástroje:
 - evidence stavu a vývoje typů pohledávek
 - stanovení limitů obchodních úvěrů, platebních podmínek
 - zajištění pohledávek (smlouvy, směnky, zástavní právo ...)
 - analýza přiměřenosti stavu obchodních pohledávek.



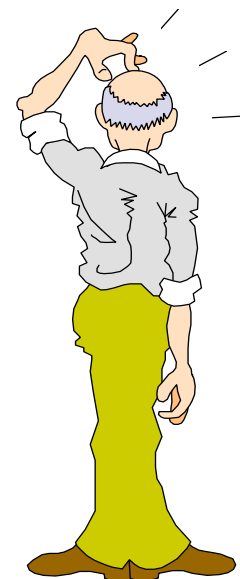
Systemy řízení závazků

- Cílem řízení závazků je zajistit úhradu obchodních (resp. jiných) závazků ve lhůtě jejich splatnosti, resp. přiměřenost úvěrových zdrojů (včetně minimalizace jejich nákladů)
- Základní nástroje:
 - evidence stavu a vývoje typů obchodních závazků
 - identifikace potřeb úvěrových zdrojů, sjednávání platebních a úrokových podmínek, evidence a zajištění splátek úvěrů.



Nejčastější chyby

- Řízení zásob (z hlediska finančního) není kompatibilní s postupy uvedenými v zásobovací funkci
- Řízení pohledávek (z hlediska finančního) není kompatibilní s postupy uvedenými v odbytové funkci
- Nejsou určeny konkrétní nástroje řízení zásob, pohledávek a krátkodobých závazků
- Při formulaci nástrojů řízení ČPK není zohledněn typ produkční činnosti a délka produkčního cyklu.





Řízení investičních projektů

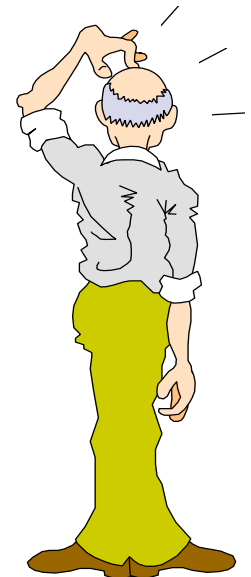
- Cíl řídicích aktivit: efektivní investování zdrojů do dlouhodobého a oběžného majetku
- Z hlediska použitých metod analýzy efektivnosti se zpravidla rozlišují dva typy projektů
 - „ziskové“ projekty (standardní inv. projekty včetně nových produktů) - možné typy kritérií: rentabilita, čistá současná hodnota, vnitřní míra výnosnosti, doba návratnosti
 - „neziskové“ projekty - možné typy kritérií: nákladové metody (hospodárnost), metoda analýzy nákladů a užitku (CBA), metoda hodnocení přínosů
- Organizační hlediska:
 - stanovení limitu pro hodnocení investičního projektu
 - jak probíhá proces zpracování a hodnocení projektu.

Analýza investičních projektů (příklad)

- Podnik používá následující typy metod analýzy efektivnosti investičních projektů:
 - standardní investiční projekty (nad limit 250 tis. Kč investičních výdajů) – kritériem hodnocení je rentabilita, ČSH, doba návratnosti
 - nové produkty – používá se metoda kalkulace životního cyklu produktu + metody pro standardní projekty
 - projekty s obtížně stanovitelnými příjmy – nákladová metoda, metoda analýza nákladů a užitku a metoda hodnocení přínosů (podle typu projektu)
- Řešení organizačních souvislostí - investiční projekty:
 - navrhuje ředitel úseku/ředitel divize, ekonomické hodnocení zpracovává finanční úsek ve spolupráci s útvarem strategického rozvoje, schvaluje generální ředitel.

Nejčastější chyby

- Nejsou definovány typy investičních projektů, které v daném podniku přichází v úvahu
- Nejsou definovány návrhy finančních limitů pro hodnocení určité akce jako investiční projekt
- Pro hlavní typy projektů jsou určeny všechny teoreticky možné metody hodnocení efektivnosti (vzniká tak „informační zmatek“)
- Není určena odpovědnost za přípravu, hodnocení a schvalování projektů.



Řízení vnitřních ekonomických vztahů



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

Ekonomický model podniku - tři úrovně ekonomických informací

Výkaz prodeje za období

	Cena/ks	Prodej
A	258	5
B	245	5
		10

Obchod

Spotřeba materiálu	15
Osobní náklady	70
Externí služby	10
Odpisy	5
Náklady celkem	100

Nákup a sklad

Spotřeba materiálu	60
Osobní náklady	100
Externí služby	90
Odpisy	50
Náklady celkem	300

Správa podniku

Spotřeba materiálu	80
Osobní náklady	110
Externí služby	40
Odpisy	30
Finanční náklady	10
Náklady celkem	270

Výroba (přímá režie)

Spotřeba materiálu	190
Osobní náklady	200
Externí služby	50
Odpisy	60
Náklady celkem	500

Výrobní režie nepřímá

Spotřeba materiálu	10
Osobní náklady	70
Externí služby	15
Odpisy	5
Náklady celkem	100

Výrobní náklady

Přímý materiál	800
Přímé mzdy	200
PN celkem	1 000

Rozvaha

Budovy a stavby	865	Základní kapitál	500
Stroje a zařízení	540	HV minulých let	750
Stálá aktiva	1 405	Zisk období	245
Zásoby	530	Vlastní kapitál	1 495
Pohledávky	110	Obchodní závazky	100
Finanční majetek	8	Úvěry	458
Oběžná aktiva	648	Cizí kapitál	558
Aktiva celkem	2 053	Pasiva celkem	2 053

Výkaz zisku a ztráty

Tržby	2 515
Spotřeba materiálu	1 155
Služby	205
Přidaná hodnota	1 155
Osobní náklady	750
Odpisy	150
Fin. náklady	10
Zisk	245

Výsledovka

Tržby	2 515
Přímý materiál	800
Přímé mzdy	200
Přímá výr. režie	500
Vlastní náklady	1 015
Nepřímá výr. režie	100
Obchodní režie	100
Zásobovací režie	300
Správní režie	270
Režijní náklady	770
Zisk	245

Kalkulace na 1 ks

	Přímý mat.	Př. mzdy	Výr. režie	Logistika	Odbyt	Správa	Celkem	Zisk
A	80,0	20,0	72,0	36,0	13,0	27,0	248,0	10,0
B	80,0	20,0	48,0	24,0	7,0	27,0	206,0	39,0

Kalkulace celkem

	Přímý mat.	Př. mzdy	Výr. režie	Logistika	Odbyt	Správa	Celkem	Zisk
A	400,0	100,0	360,0	180,0	65,0	135,0	1 240,0	50,0
B	400,0	100,0	240,0	120,0	35,0	135,0	1 030,0	195,0
	800,0	200,0	600,0	300,0	100,0	270,0	2 270,0	245,0

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.

Jaké základní hledisko identifikace a přiřazení nákladů a výnosů bude podnik používat?

- hledisko místa vzniku, odpovědnosti nebo procesů?

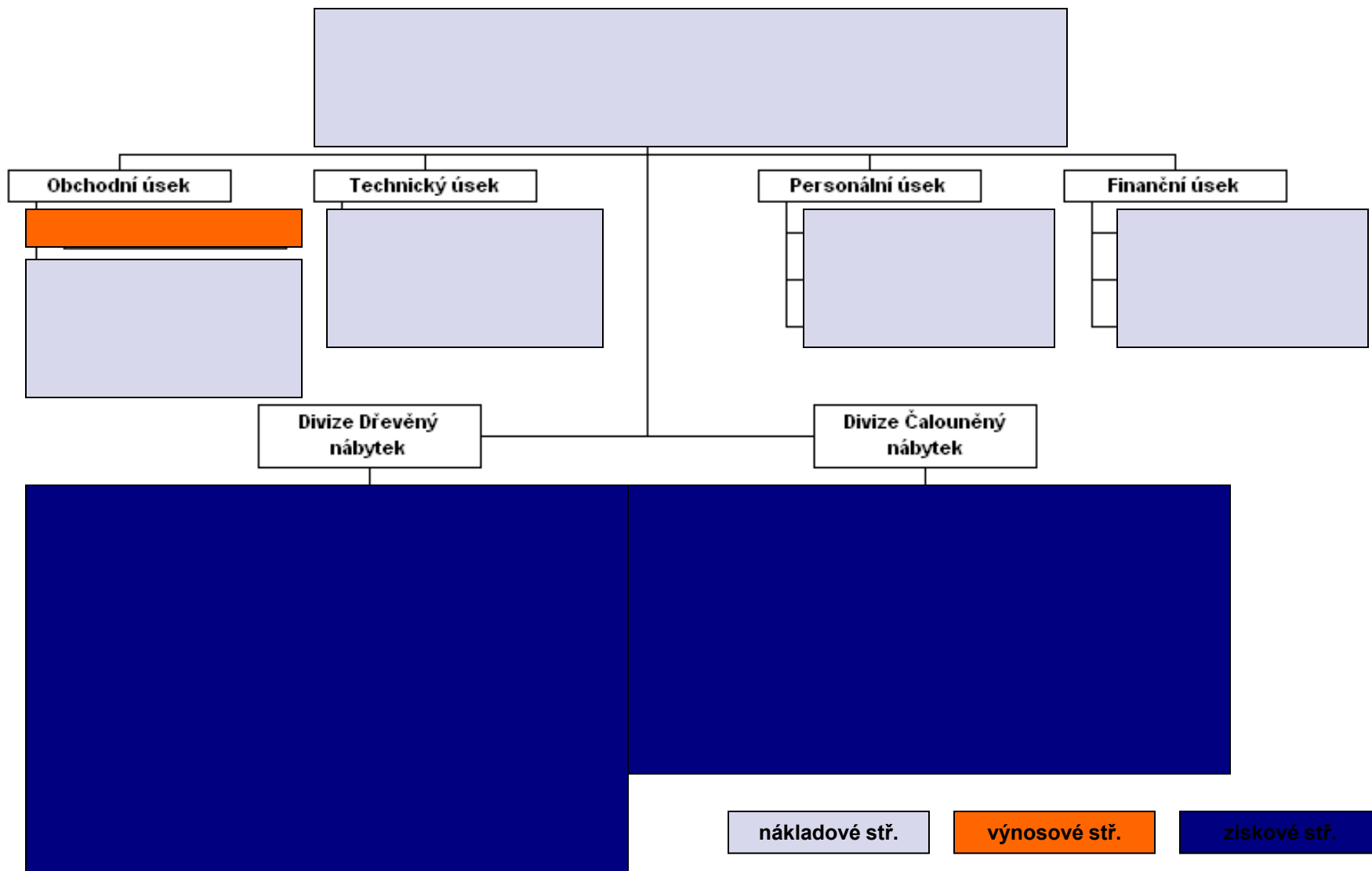
Ekonomická struktura - typy středisek

- **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).

Vztah ekonomické struktury a ekonomických nástrojů

Typ ekonomické struktury	Typy ekonomických cílů	Možné ekonomické nástroje
Nákladové středisko	limit nákladů	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet nákladů
Výnosové středisko	objem tržeb, limit nákladů	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet výnosů a nákladů
Ziskové středisko	objem zisku	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet výnosů, nákladů a zisku
Rentabilní středisko	stupeň požadované rentability (poměr kapitálu a zisku nebo poměr tržeb a zisku)	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet výnosů a nákladů, rozpočet rentability

Organizační a ekonomické schéma (příklad)



Operativní a strategické řízení nákladů



- Operativní řízení nákladů zejména zahrnuje:
 - klasifikaci a identifikaci nákladů (jednicové - režijní/přímé - nepřímé/variabilní - fixní ...)
 - definování nositelů nákladů (organizační útvar, produkt, zákazníci, proces ...)
 - způsoby alokace nákladů na jejich nositele (kalkulační vzorce a metody, sestavení a kontrola vnitropodnikových rozpočtů)
- Strategické řízení nákladů zahrnuje aplikaci vybraných ekonomických metod - např.
 - kalkulace cílových nákladů
 - kalkulace životního cyklu produktu.

Identifikace nákladů (příklad)

- Základní hledisko identifikace a přiřazení nákladů a výnosů:
 - místo vzniku (primární hledisko pro běžné řízení nákladů)
 - hledisko odpovědnosti (doplňkové hledisko u vybraných zakázek a pro účely hmotné zainteresovanosti)
- Klasifikace nákladů:
 - kromě druhového členění používá podnik účelové členění nákladů: jednicové náklady na produkty, přímá a nepřímá výrobní režie, zásobovací režie, odbytová režie, správní režie
- Nositelé nákladů:
 - 1. stupeň: organizační útvar
 - 2. stupeň: produkt.

Alokace nákladů (příklad)

- Postupy alokace nákladů na organizační útvary:
 - hlavním hlediskem je místo vzniku, doplňkovým hlediskem je hledisko odpovědnosti
 - přiřazení nákladů provádí odd. finančního účetnictví (náklady prvotní) a odd. manažerského účetnictví (náklady druhotné)
- Postupy alokace nákladů na produkty:
 - typy používaných kalkulací: propočtová, operativní, výsledná
 - typy kalkulačních vzorců: standardní vzorec, pro cenová rozhodování se používá retrográdní vzorec
- Hlavní metody alokace:
 - přímá identifikace nákladů, prostá kalkulace dělením (výrobní materiál), dělení s poměrovým číslem (jednicové mzdy a přímá výrobní režie), kalkulace podle aktivit (vybrané položky přímé výrobní režie), přiřázková metoda (režijní náklady).

Typy kalkulací (příklad)

Kalkulace variabilních nákladů

→ **Cena** po úpravách

-Variabilní náklady

(jednicové náklady)

(variabilní část režie)

Marže (krycí příspěvek)

-Fixní náklady v průměru
připadající na produkt

Zisk v průměru připadající na
produkt

Typový kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
Přímé náklady celkem
4. Výrobní režie
Vlastní náklady výroby
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytová režie
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)
Cena výkonu

Nejčastější chyby

- Nejsou definovány typy středisek z hlediska ekonomické struktury; resp. je použita ekonomická struktura, která neodpovídá jiným funkcím podniku
- Nejsou uvedeny typy vnitropodnikového členění nákladů ve vztahu k produktům, střediskům nebo kalkulacím
- Nejsou definovány stupně nositelů nákladů (středisko, produkt, proces ...)
- Nejsou uvedeny postupy alokace nákladů na jejich nositele
- Nejsou uvedeny situace, ve kterých se používají strategické metody řízení nákladů.

