

## **Poznámky k projektům – I. konzultace MKH\_EKRP 2014/2015**

M. Landa, 16.10.2014

### **Purity, a.s.**

Předmět činnosti: Výroba domácích potřeb, hygienických a toaletních výrobků z papíru

Počet pracovníků: 167

Poznámky k ekonomické, resp. částečně ke správní funkci:

Podle mého názoru dochází v první části textu k určitému „míchání“ pojmů: v úvodu je zmiňován cíl ekonomické funkce v pojetí finanční stability, u finanční strategie je zmiňováno zaměření na růst hodnoty za udržení finanční stability – bylo vhodné celkové zaměření ekonomické funkce upravit.

K finanční strategii: v textu je finanční strategie chápána jako soustava cílů, avšak obecně je tento pojem chápán širěji jako soubor cílů, záměrů atd. zaměřených na několik oblastí (viz prezentace a podkladový text uvedený v ISu) – jedná se o oblast investic, financování, řízení vybraných složek pracovního kapitálu, řízení nákladů a zisku atd. Takže podle mého názoru by nadpis odst. Finanční strategie podniku měl být spíše formulován jako soustava finančních cílů.

S formulací strategických cílů (růst hodnoty při udržení finanční stability) souhlasím, ale pak by asi do dílčích cílů měl být zařazen i zisk (nikoliv jen tržby). Ještě k cíli vyjádřenému jako „hodnota“ – z navazující tabulky vyplývá, že tuto hodnotu chcete měřit pomocí ukazatele EVA: je nutné si ale uvědomit obtížnost výpočtu tohoto ukazatele a dále – má vůbec použití tohoto ukazatele smysl u relativně malého podniku?

Důležitá poznámka: v projektu nemají být uváděny konkrétní cílové hodnoty – viz. tabulka s ukazateli a navazující graf.

Poměrně krátký odst. o finančním plánování je nutné více konkretizovat – např.:

- jakou vnitřní strukturu mají finanční plány,
- jak probíhá plánovací proces a které útvary se na něm podílí.

Ke controllingu: uvádíte měsíční kontroly plnění plánovaných rozpočtů: zde by ale měl být formulován určitý systém ekonomických reportů – zřejmě asi plnění např. strategického finančního plánu se neprovádí měsíčně. Navíc je v této části nutné uvést i nástroje finanční analýzy (soustavu ukazatelů), které při kontrole budou použity.

Stanovení forem financování:

Především příliš nesouhlasím s větou: „... se struktura pasiv bude řídit dle čistého pracovního kapitálu.“ – NWC se týká pouze části (a to ještě dosti malé) finančních zdrojů: jaký tedy např. má NWC vztah ke koncepci poměru mezi vlastními a cizími zdroji? A rovněž dost nesouhlasím s údajem, že pokud možno má být  $NWC = 0$ : to by totiž znamenalo významné ohrožení likvidity podniku.

Další text již není rozpracován, takže jen upozorňuji, že počínaje letošním rokem je oblast podnikového účetnictví přesunuta do ekonomické funkce – v projektu je ale tento text uveden v kapitole Správní funkce – velmi doporučuji prostudovat doplňkový studijní text „Ekonomická funkce“, který je uložen v ISu.

### **KERAMO, a.s.**

Předmět činnosti: Výroba keramických jídelních servisů a příslušenství, výroba keramických květináčů, zakázková výroba ozdobných keramických předmětů

Počet pracovníků: 130

Ekonomická funkce není dosud zpracována.

## **Milk Team CZ s.r.o.**

Předmět činnosti: Zpracování mléka, výroba mléčných výrobků a sýrů

Počet pracovníků: 150

Poznámky k ekonomické funkci:

Kap. 4.1.2 Definování finančních cílů: zde doporučuji uvést, které konkrétní cíle bude podnik považovat za strategické, taktické a operativní.

Kap. 4.1.3 Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování: doručuji konkretizaci v těchto směrech:

- jakou vnitřní strukturu mají krátkodobé finanční plány (u dlouhodobého je vnitřní struktura uvedena)
- jak probíhá plánovací proces a které útvary se na něm podílí – osobně si myslím, že např. ředitel finančního oddělení nebo samotná hlavní účetní jen velmi obtížně může sestavit finanční plán bez spolupráce s jinými útvary.

Kap. 4.3 Koncepce podnikového účetnictví: k této části projektu doporučuji prostudovat doplňkový studijní text „Ekonomická funkce“, který je uložen v ISu a prezentaci k ekonomické funkci a zejména řešit odlišnosti v koncepci finanční a manažerského/vnitropodnikového účetnictví (prozatím je v textu řešena spíše jen oblast finančního; důležitou oblastí je zde rovněž i řešení centralizace/decentralizace výkonu účetních agend).

## **QCA Products, s.r.o.**

Předmět činnosti: Výroba a zpracování plastů

Počet pracovníků: cca 370

Koncepční poznámka: do projektu je nutné doplnit zadání.

Poznámky k ekonomické funkci:

Z koncepčního hlediska – struktury jednotlivých částí – je ekonomická funkce řešena správně (zahrnuje i nově zařazenou oblast podnikového účetnictví).

Úvodní charakteristika funkce: s textem lze v zásadě souhlasit.

Kap. 3.1.1 Sestavení finanční strategie: připadá mi, že odpovědnost za sestavení finanční strategie se při přechodu z 1. do 2. věty náhle mění na celkovou podnikovou strategii – viz věta „Finanční ředitel navrhne v souladu s celkovou strategií společnosti hlavní plánované cíle a následně jednotlivé podnikové útvary tyto cíle konkretizují. Finanční ředitel veškeré návrhy sumarizuje, projedná s útvary a předá k projednání s vedením a vlastníky. Po jejich schválení se strategie stává závaznou.“ – finanční ředitel tedy navrhuje finanční cíle nebo podnikové cíle?

Kap. 3.1.2 Definování finančních cílů: z této kap. je nutné odstranit konkrétní údaje o hodnotovém vyjádření cílů (včetně posledního sloupce v tabulce 1), ale jinak s jejich formulací souhlasím.

Kap. 3.1.3 Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování:

- strategický plán: metoda klouzavého rozpočtu je velmi zajímavá, ale zvažte, zda je vhodná pro strategický typ plánu v časovém období 5-ti let – připadá mi, že v důsledku této metody by každý rok podnik přepracovává své strategické záměry a tím se možná ztrácí smysl strategického plánování (ve prospěch spíše operativního plánování),
- krátkodobé finanční plánování: k odst. „Každý rok budou sestaven: ...“: zde bych uvedl praktický námět: pokud roční rozpočet sestavujete v podobě komplexního rozpočtu, pak bych navrhol vypustit odrážku „rozpočty režijních nákladů středisek.“ – je samozřejmé, že zpracování komplexního rozpočtu vyžaduje zpracovat podstatně více typů dílčích rozpočtů a zdůraznění rozpočtu režijních nákladů bych považoval za nevhodné.

Kap. 3.1.4 Kontrola realizace finančních cílů a hodnocení výkonnosti: zde bych upozornil na následující problémy:

- popisované postupy jsou spíše zaměřeny na operativní oblast – „Kontrola je realizována porovnáním rozpočtů se skutečným vývojem.“; kontrola by měla být zaměřena i oblast strategickou, která je zpravidla vyjádřena nikoliv absolutními ukazateli, ale ukazateli např. poměrovými (viz např. ukazatel ROE, poměr vlastních a cizích zdrojů atd.), totéž platí i v oblasti operativní např. v oblasti likvidity = v projektu byste měli do kontrolních procedur zahrnout nejen „rozpočtované“ údaje v rámci zjednodušených výkazů, ale i soustavu ukazatelů definovaných ve vztahu k cílovým hodnotám
- k větě „Na plnění stanovených cílů jsou pracovníci hmotně zainteresováni – výše odchylek je provázána s odměňováním formou prémie.“: obecně souhlasím, ale 1) nepochybně ne všichni pracovníci podniku jsou takto zainteresováni (viz např. pozice mzdové účetní) a 2) je nutné brát v úvahu koncepci mzdového systému (viz Personální funkce) – proto bych doporučil tuto část projektu konzultovat s autorem Personální funkce
- k větě „Kontrola je rozdělena na dvě části: zaprvé, na kontrolu rozpočtu režijních nákladů středisek, a zadruhé, na kontrolu hlavního podnikového rozpočtu.“ – zde bych uvedl dvě základní námítky: 1) proč zdůrazňujete nutnost kontroly režijních nákladů středisek a na druhé straně pomíjíte kontrolu „výrobních“ nákladů? a 2) který typ hlavního podnikového rozpočtu zde uvádíte – jedná se o strategický nebo roční rozpočet?
- k odst. „Kontrola hlavního podnikového rozpočtu bude prováděna na měsíční bázi, navíc si vedení může vyžádat i adhoc kontroly. ...“: zde se – alespoň podle mého názoru – zabýváte pouze oblastí výsledku hospodaření (a to ještě na bázi spíše provozního výsledku hospodaření); neměla by to této oblasti být zahrnuta i kontrola dalších oblastí typu likvidity, finanční stability či podnikových aktivit?

Další témata nejsou v podkladovém textu uvedena, ale uvedl bych jeden námět: v kap. věnované koncepci Podnikového účetnictví doporučuji dílčí kap. „Účetnictví dle zákona“ změnit na Finanční účetnictví.

## **TABLETKA a.s.**

Předmět činnosti: Výroba léčiv a veterinárních léčiv

Počet pracovníků: 120

Poznámky k ekonomické funkci:

Kap. 5.1. Ekonomická struktura: téma je nutné zařadit až v podstatě na závěr kapitoly – jedná se téma, které má význam pro manažerské účetnictví.

Ke kap. 5.2. Podnikové účetnictví: text této kap. navrhuji z projektu zcela vypustit – praktické problémy spojené s vedením účetnictví do projektu nepatří – spíše odkazuji na dále uvedené náměty z hlediska struktury textu ekonomické funkce.

Ke kap. 5.3. Účetní závěrka: zde bych uvedl v podstatě totéž, co u předchozí kap., z hlediska projektu je významná pouze část popisující strukturu účetní závěrky.

Ještě k větě „Za sestavení účetní závěrky je odpovědný Hlavní účetní, Finanční ředitel. V poslední fázi je účetní závěrka schválena auditorem.“: Pokud v projektu chcete řešit otázku odpovědnosti v oblasti účetní závěrky (což není nutné), pak je nutné rozlišovat fázi návrhovou (pozice hlavní účetní), pravděpodobně i kontrolní (finanční ředitel) a dále schvalovací – podle aktuálních předpisů účetní závěru schvaluje vrcholový orgán obchodní korporace (zpravidla valná hromada), nikdy ale ne auditor – ten podává svůj názor o tom, zda účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky.

Chápu, že ve zpracované 1. verzi jde spíše o předběžný text, ale velmi bych doporučoval při zpracování kapitoly dodržovat následující závaznou strukturu kapitoly (viz prezentace a podkladový text uložený v ISu):

1. Finanční plánování a kontrola

- Sestavení finanční strategie
  - Definování finančních cílů
  - Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování
  - Provádění finančních analýz a kontrola realizace finančních cílů
2. Řízení vnějších a vnitřních finančně-ekonomických vztahů
- Stanovení forem financování
  - Finanční řízení složek pracovního kapitálu
  - Analýzy investičních projektů
  - Operativní a strategické řízení nákladů a zisku
  - Politika v oblasti rozdělování výsledku hospodaření
3. Podnikové účetnictví
- Koncepce finančního účetnictví
  - Koncepce manažerského účetnictví