

# Ekonomická funkce

---

Projekt systému řízení podniku

2014/2015

Přednáška č. 5

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



# Ekonomická funkce v projektu řízení

---

- Soubor procesů a aktivit zajišťujících fungování podniku z finančního hlediska, ale s důrazem na dosažení určitých cílových hodnot typu maximalizace ekonomické hodnoty podniku, zajištění finančních prostředků (kapitálu) pro běžnou činnost podniku a dále zajištění finanční rovnováhy a optimální kapitálové struktury
- 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.

# Hlavní typy procesů – ekonomická funkce

---

- Finanční plánování a kontrola:
  - sestavení finanční strategie
  - definování finančních cílů
  - dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování
  - hodnocení výkonnosti a kontrola
- Řízení vnějších a vnitřních finančních vztahů:
  - stanovení forem financování
  - finanční řízení složek pracovního kapitálu
  - analýzy investičních projektů
  - operativní a strategické řízení nákladů a zisku
  - „dividendová“ politika podniku
- Koncepce podnikového účetnictví.

# Procesy finančního plánování a kontroly

---

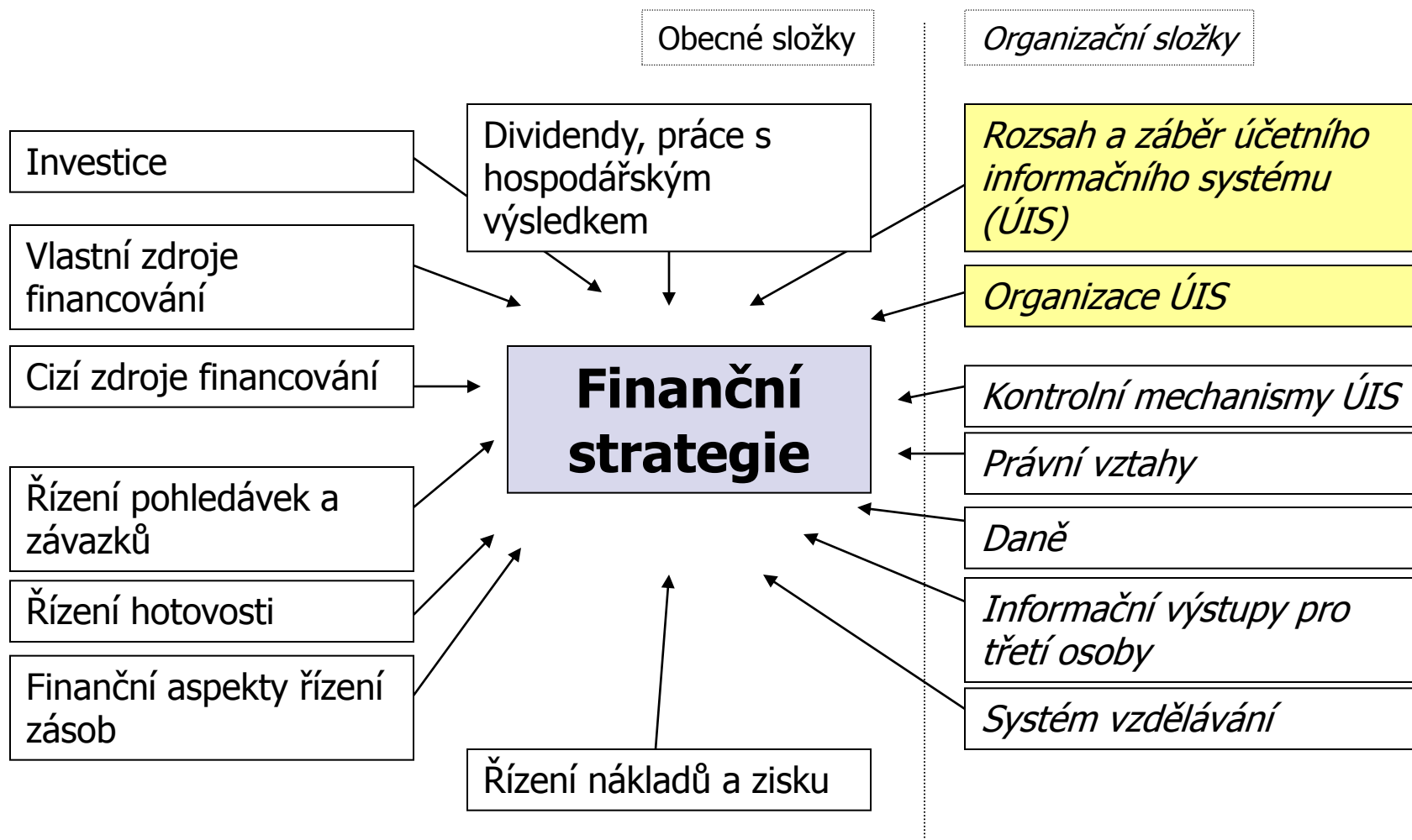
- Koncepce finanční strategie
- Jak definovat finanční cíle?
- Jaké typy finančních plánů/rozpočtů použít?
- Jak probíhají procesy sestavení finančních plánů?
- Jak koncipovat kontrolní procesy (vnitropodnikový ekonomický reporting)?
- Které útvary se na procesech tvorby a kontroly finančních plánů podílejí?

# Koncepce finanční strategie

---

- Finanční strategie: relativně ucelený a navzájem propojený soubor strategických finančních cílů, záměrů a rozhodovacích pravidel, která tvoří základ strategického finančního plánování
- Jde o významnou součást celkové podnikové strategie (viz Správní funkce) a ve vazbě na celkovou strategii je v projektu nutné řešit zejména tyto otázky:
  - zahrnuje navrhovaný podnik do svých strategických záměrů rovněž i finančně-ekonomické problémy v podobě finanční strategie?
  - pokud ano, tak jaké dílčí oblasti do finanční strategie zahrnuje, jaký je časový horizont této strategie a jaké základní postupy při jejím zpracování podnik volí.

# Obsahové vymezení finanční strategie



# 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	4. 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.





# Definování finančních cílů

---

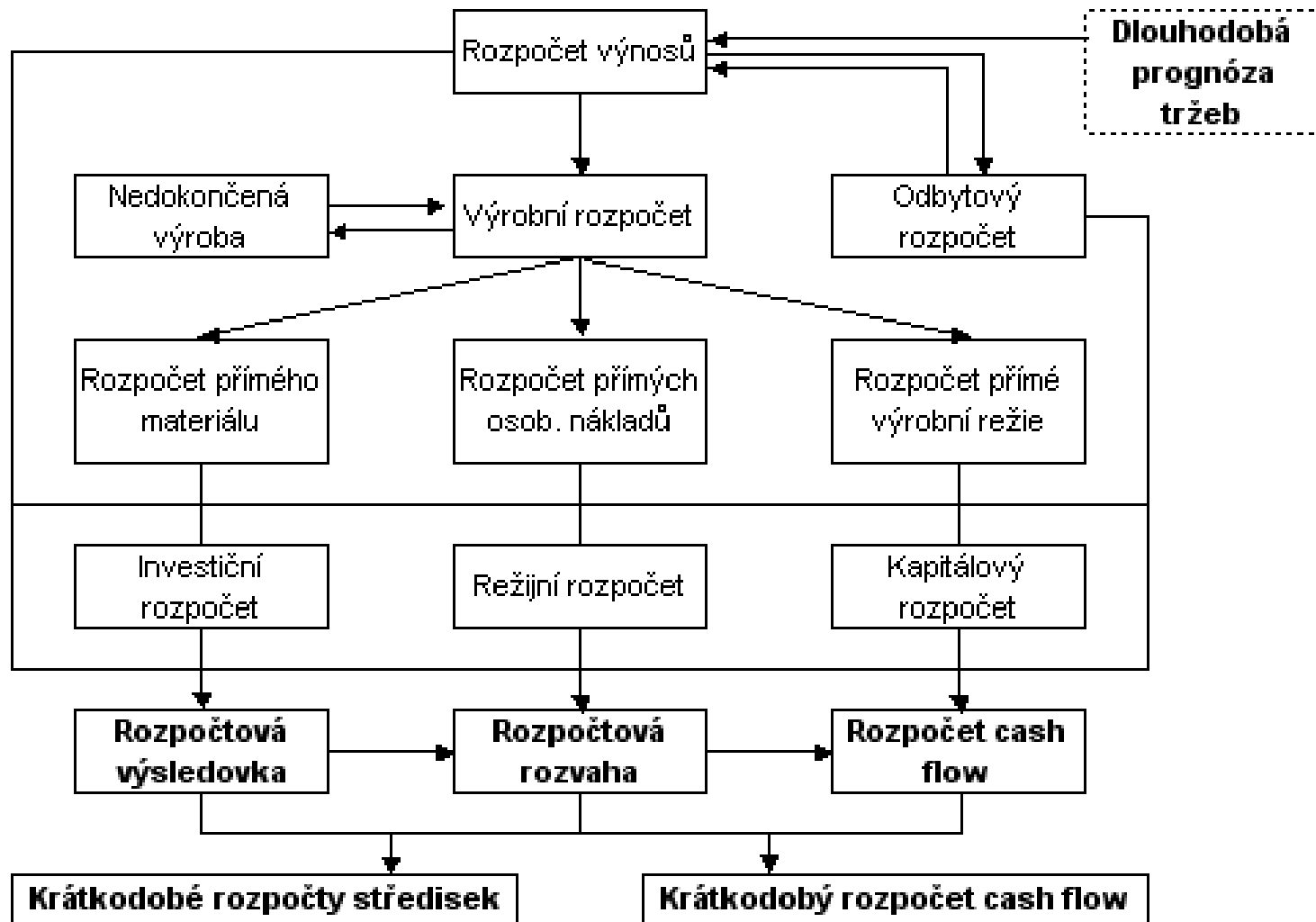
- Při definování finančních cílů je nutné vzít v úvahu tyto faktory:
  - pojetí cílů: strategické/taktické/operativní (soustava cílů)
  - zájem kterého subjektu mají finanční cíle vyjadřovat
- **Cílové oblasti:**
  - oblast výnosů z tržeb, resp. ziskovost
  - bezpečný stupeň likvidity a zadluženosti
  - určitá míra rentability kapitálu
  - kladná ekonomická přidaná hodnota atd.
- **Organizační souvislosti:**
  - finanční cíle navrhuje ředitel finančního úseku; cíle schvaluje vrcholový orgán/vrcholový management.

# Hlavní typy finančních plánů/rozpočtů

---

- 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)
- Hledisko organizační při tvorbě plánů/rozpočtů?

# Struktura firemních rozpočtů



## Rozpočtový proces

<b>Minulé výsledky a výkonnost</b>	<b>Interní informace</b>	<b>Externí informace</b>
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:
  - strategické, taktické a operativní
- Nástroje hodnocení (typy ekonomických reportů) - např.
  - čtvrtletní a roční zpráva o stavu a vývoji podniku
  - měsíční ekonomická zpráva o hospodaření podniku.
- Jak budou řešeny organizační otázky kontroly.

# Řízení vnějších a vnitřních finančně-ekonomických vztahů

---

- Stanovení forem financování podnikových aktivit:
  - řízení kapitálové struktury (volba zdrojů financování a jejich poměru)
- Řízení vybraných složek pracovního kapitálu:
  - řízení zásob (materiálu, zboží, nedokončené výroby, výrobků)
  - řízení obchodních pohledávek
- Analýzy investičních projektů:
  - v jakých případech bude podnik hodnotit efektivnost investic a jaké metody při tom použije
- Operativní a strategické řízení nákladů a zisku
- „Dividendová“ politika podniku.

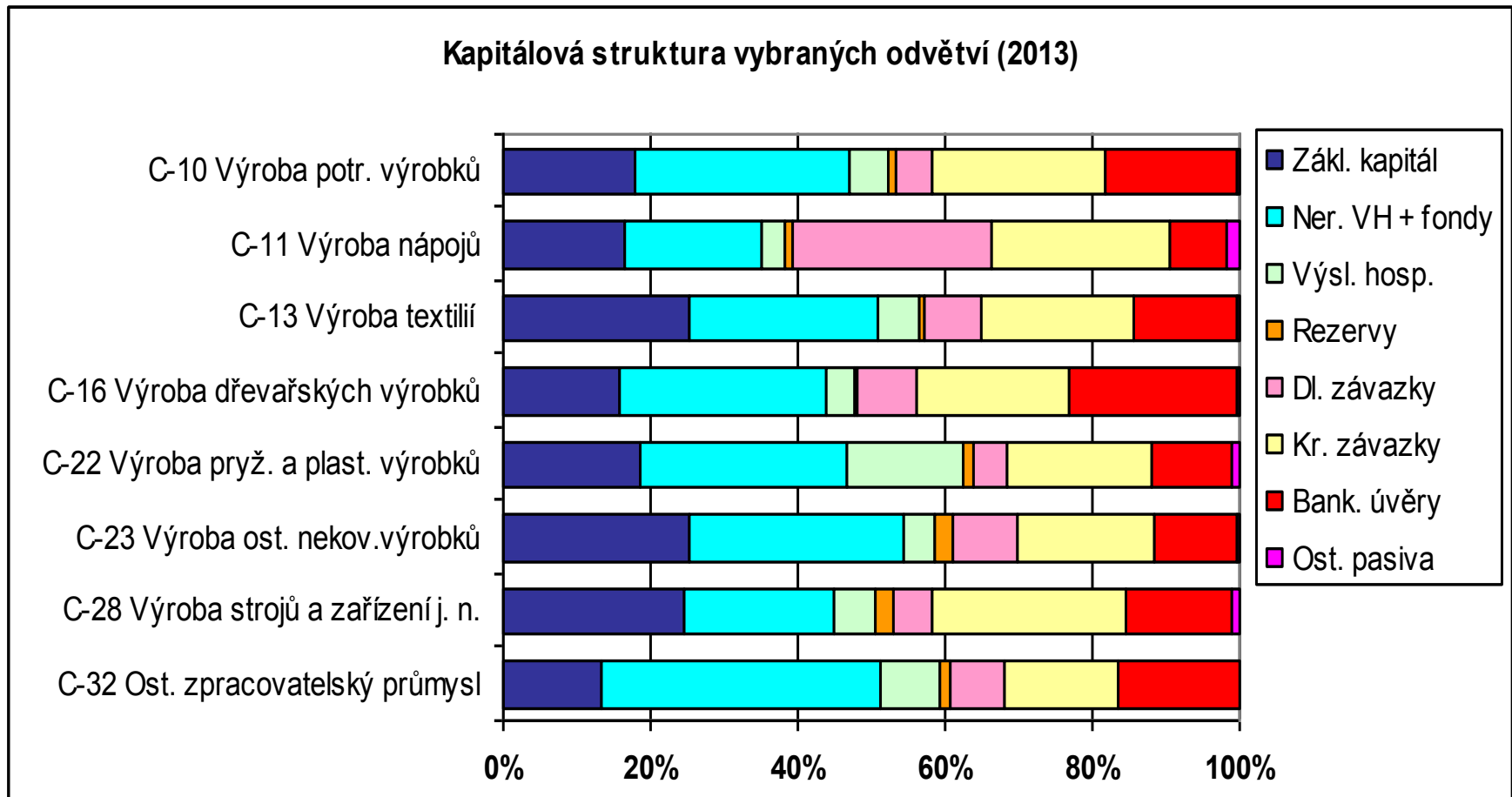
# Stanovení forem financování

---

- Jaká je finanční strategie podniku z hlediska kapitálové struktury (z hlediska preference zdrojů financování)?
- Vlastní kapitál (vlastní zdroje):
  - vlastní kapitál (základní kapitál, tvorba fondů, rozhodování o použití nerozděleného zisku)
- Cizí kapitál (cizí zdroje):
  - cizí kapitál dlouhodobý (obligace, dlouhodobé zápůjčky a úvěry)
  - cizí kapitál krátkodobý (obchodní závazky, překlenovací a krátkodobé úvěry)
- Alternativní zdroje – leasing (operativní a finanční), pacht podniku.



# Struktura pasiv ve vybraných odvětvích (preference zdrojů financování)



Zdroj: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

# Klíčové faktory při volbě zdrojů financování

---

- V oblasti vlastních zdrojů:
  - ochota vlastníků investovat do základního kapitálu
  - zákonné požadavky (základní kapitál, fondy)
  - schopnost tvorby zisku
  - dividendová politika podniku (rozdělování zisku)
- V oblasti cizích zdrojů:
  - dlouhodobé závazky: vztahy mateřská - dceřiná společnost (zápůjčky), možnost aplikace dluhopisů a podobných zdrojů
  - krátkodobé závazky: parametry standardních obchodních vztahů (zejména vztah mezi dobou splatnosti obchodních pohledávek a závazků)
  - úvěrové závazky: bonita podniku při získávání úvěrů.

Tyto parametry by měly být zohledněny při návrhu Zadání projektu.

# Řízení složek pracovního kapitálu

---

- Pracovní kapitál = součet tří hlavních složek:
  - zásoby (materiál, výrobky, polotovary, nedokončená výroba, zboží)
  - krátkodobé pohledávky (obchodní, daňové ...)
  - krátkodobý finanční majetek
- V projektu je nutné se (výběrově) změřit na oblast řízení (z finančního hlediska):
  - zásob a obchodních pohledávek
- Při řešení těchto oblastí je nutné respektovat souvislosti:
  - u zásob vazbu na zásobovací funkci
  - u obchodních pohledávek na odbytovou funkci.

# Řízení zásob z finančního hlediska

---

- Hlavní finanční pravidla v případě zásob:
  - nemít žádné zásoby na skladě (metoda Just-in-time)
  - pokud to není možné, je nutné aplikovat vybrané metody z pohledu finančního
- Finanční nástroje řízení zásob:
  - absolutní ukazatele a jejich vztah k celku
  - poměrové ukazatele typu *Doba obratu zásob*
- Při formulaci návrhů je nezbytná spolupráce autorů Zásobovacích a Ekonomické funkce.

# Řízení obchodních pohledávek z finančního hlediska

---

- Hlavní finanční pravidla v případě obchodních pohledávek:
  - nemít žádné obchodní pohledávky
  - pokud to není možné, je nutné aplikovat vybrané metody z pohledu smluvního a finančního
- Obecné nástroje řízení obchodního pohledávek:
  - smluvní proces a prevence neuhrazení pohledávek
  - upomínkové a vymáhací procesy
  - poměrové ukazatele např. typu *Doba obratu pohledávek*
- Při formulaci návrhů je nezbytná spolupráce autorů Odbytové a Ekonomické funkce.

# Analýzy investičních projektů

---

- Nástroj hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu
- Jaká kritéria bude podnik používat - základem hodnocení může být výše nákladů, zisku nebo peněžních toků
- Hlavní metody analýzy:
  - statické metody: nákladové/výdajové kritérium, rentabilita (ziskovost), doba návratnosti měřená na základě zisku nebo cash flow
  - dynamické metody typu čistá současná hodnota a míra výnosnosti.

# 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

---

- Nákladová kritéria (u finančně nenáročných, resp. krátkodobých 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.

# 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.

# „Dividendová“ politika

---

- Významnou složkou finanční strategie je politika při rozdělování výsledku hospodaření (zisku nebo ztráty)
- O způsobech tohoto rozdělování rozhoduje nejvyšší orgán společnosti
- Základní faktory:
  - cíle a zájmy vlastníků
  - míra samostatnosti řešeného podniku
- Vazba na jiné části projektu:
  - ekonomická funkce: volba zdrojů financování
  - správní funkce: koncepce vlastníků a vrcholových orgánů a analýza jejich zájmů.

# Koncepce podnikového účetnictví

---

- Účetnictví: proces poznávání, měření, evidence a zprostředkování ekonomických informací umožňujících rozhodování uživatelů těchto informací
- Základní typy procesů v rámci podnikového účetnictví:
  - organizace účetních agend, např. platební styk, evidence pohledávek a závazků, evidence dlouhodobého majetku a zásob, mzdové účetnictví, daňová agenda atd.
  - metodika vedení podnikového účetnictví, zejména oběh účetních záznamů, vedení účetních knih, sestavení účetní závěrky a externí výkaznictví, vnitropodnikové zúčtování
  - externí a vnitropodnikové výkaznictví (reporting).

# Struktura účetnictví a cíle jeho složek

S použitím účetních metod zobrazit věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace v účetní závěrce; poskytovat informace pro daňové účely a běžné finanční řízení

**Podnikové účetnictví**

**Finanční účetnictví**

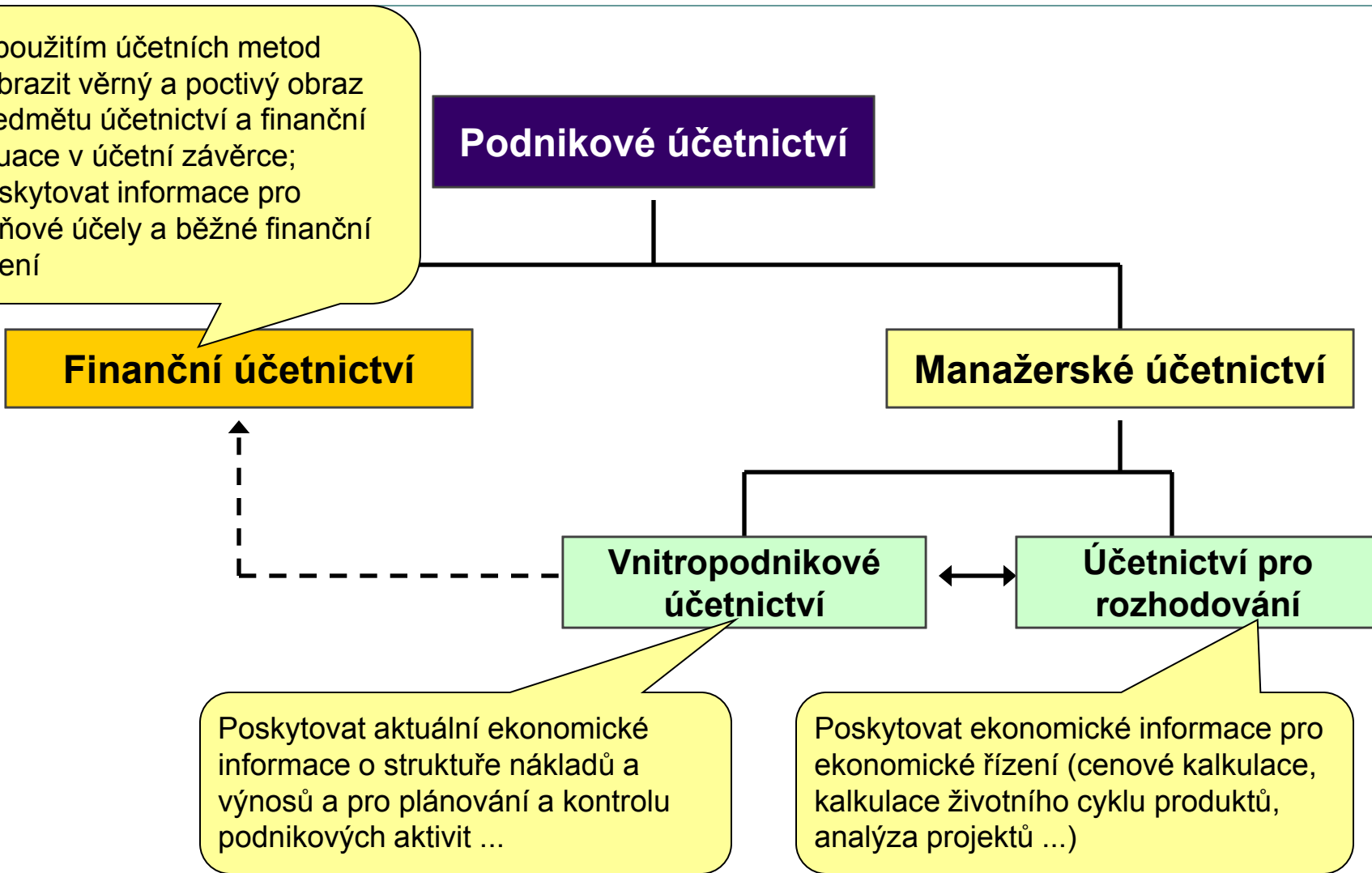
**Manažerské účetnictví**

**Vnitropodnikové účetnictví**

**Účetnictví pro rozhodování**

Poskytovat aktuální ekonomické informace o struktuře nákladů a výnosů a pro plánování a kontrolu podnikových aktivit ...

Poskytovat ekonomické informace pro ekonomické řízení (cenové kalkulace, kalkulace životního cyklu produktů, analýza projektů ...)



# Řešení problémů u podnikového účetnictví

---

- Při návrhu koncepce podnikového účetnictví je nutné z organizačního hlediska vyřešit tyto klíčové otázky:
  - finanční účetnictví:
    - základní parametry
    - míra centralizace a decentralizace výkonu účetních agend
  - manažerské/vnitropodnikové účetnictví:
    - ekonomická struktura společnosti
    - koncepce kalkulačního systému
    - techniky vedení vnitropodnikového účetnictví
    - organizační začlenění vnitropodnikového účetnictví.

# 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
<b>Náklady celkem</b>	<b>100</b>

### Nákup a sklad

Spotřeba materiálu	60
Osobní náklady	100
Externí služby	90
Odpisy	50
<b>Náklady celkem</b>	<b>300</b>

### Správa podniku

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

### Výroba (přímá režie)

Spotřeba materiálu	190
Osobní náklady	200
Externí služby	50
Odpisy	60
<b>Náklady celkem</b>	<b>500</b>

### Výrobní režie nepřímá

Spotřeba materiálu	10
Osobní náklady	70
Externí služby	15
Odpisy	5
<b>Náklady celkem</b>	<b>100</b>

### Výrobní náklady

Přímý materiál	800
Přímé mzdy	200
<b>PN celkem</b>	<b>1 000</b>

### Rozvaha

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

### Výkaz zisku a ztráty

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

### Výsledovka

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

### 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	<b>248,0</b>	<b>10,0</b>
B	80,0	20,0	48,0	24,0	7,0	27,0	<b>206,0</b>	<b>39,0</b>

### 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	<b>1 240,0</b>	<b>50,0</b>
B	400,0	100,0	240,0	120,0	35,0	135,0	<b>1 030,0</b>	<b>195,0</b>
	800,0	200,0	600,0	300,0	100,0	270,0	<b>2 270,0</b>	<b>245,0</b>

# Základní parametry finančního účetnictví

---

- **Účetní soustava:** účetnictví (podvojně) vzhledem k právní formě podniku; rozsah vedení účetnictví: účetnictví je vedeno v plném rozsahu
- Určení **účetních metod a postupů** je realizováno:
  - plněním zákonných povinností podle zákona o účetnictví a prováděcí vyhlášky pro podnikatele
  - sestavením a realizací vnitropodnikových postupů (viz účetní dokumentace podniku)
- Stanovení pravidel sestavení a auditu **účetní závěrky:**
  - základní pravidla a postupy sestavení účetní závěrky jsou převzata do vnitřní normotvorby podniku (interní směrnice)
  - účetní závěrku tvoří: rozvaha a výkaz zisku a ztráty (v plném rozsahu), přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha; podnik splňuje zákonná kritéria povinného auditu a sestavuje výroční zprávu
- Určení **základní odpovědnosti** za kvalitu účetnictví a jeho výstupů v rámci organizační struktury podniku.



# Základní parametry vnitropodnikového účetnictví

---

- Řešení ekonomické struktury podniku:
  - řešení má zejména význam pro aplikaci ekonomických nástrojů vnitropodnikového řízení
- Kalkulační systém:
  - jaké typy kalkulačních vzorců bude podnik používat a jaké typy nákladů budou tyto vzorce obsahovat?
  - jaké základní metody rozvrhování zvolených typů nákladů bude podnik používat ve vztahu ke kalkulační jednotce?
- Techniky vnitropodnikového účetnictví:
  - řešení volby mezi jednookruhovým a dvouokruhovým účetnictvím včetně určení technické podpory
- Určení základní odpovědnosti za kvalitu VPÚ a jeho výstupů v rámci organizační struktury podniku.

# 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.

