

Ekonomická funkce

Projekt systému řízení

2014/2015

Seminář č. 5

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 složek pracovního kapitálu a investičních projektů, dividendová politika)
 - řízení vnitřních ekonomických vztahů (nástroje řízení nákladů a zisku)
 - koncepce podnikového účetního systému (včetně ekonomické struktury)
- 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 vybraných složek pracovního kapitálu
 - hodnocení investičních projektů
 - vnitřní ekonomické řízení
 - koncepce podnikového účetnictví.



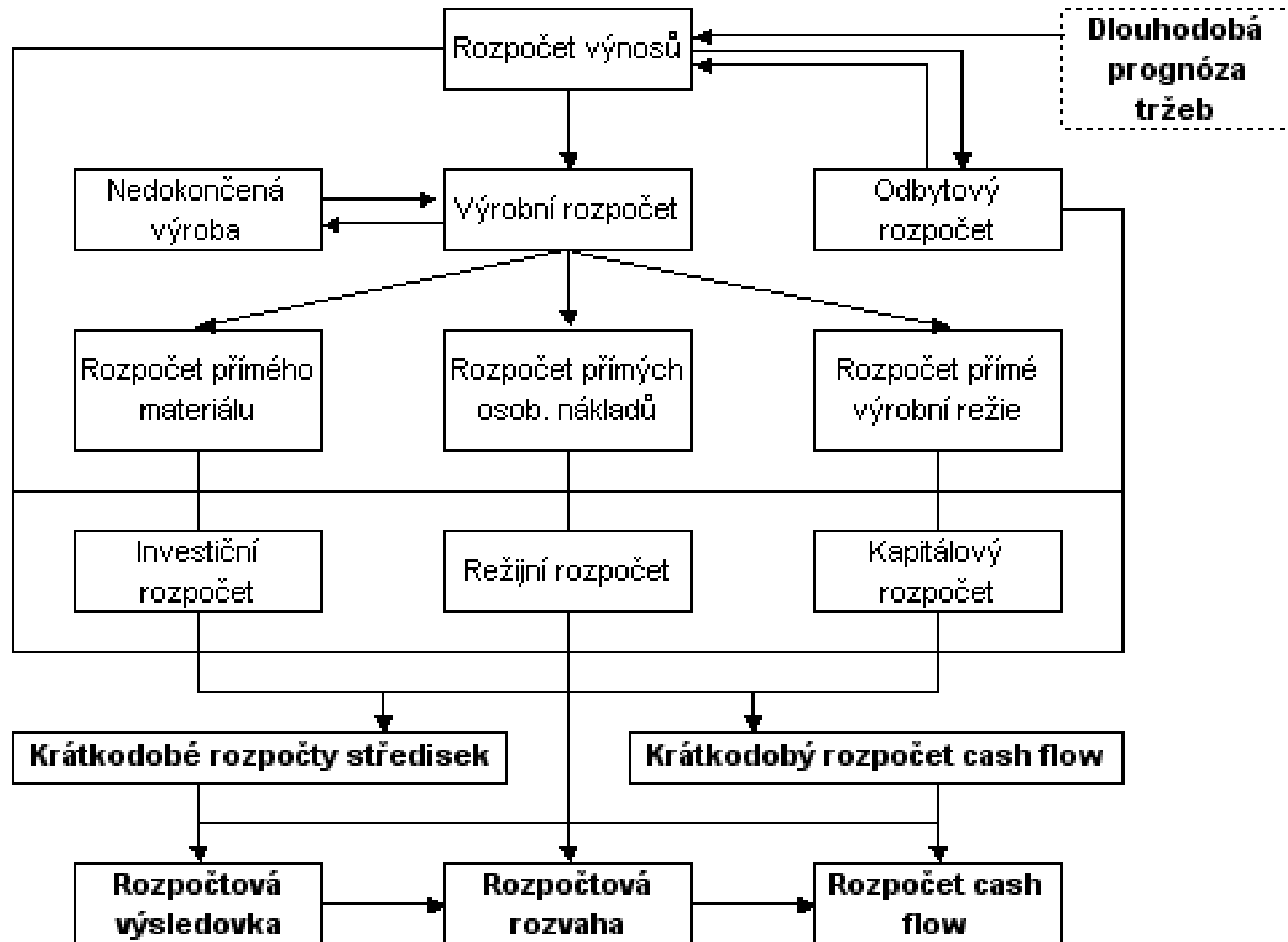


Definování finančních cílů

- 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
- Oblast strategického finančního řízení (příklad):
 - průběžné zvyšování zisku/rentability kapitálu/ekonomické hodnoty (?)
 - 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.



Struktura firemních rozpočtů



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.

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

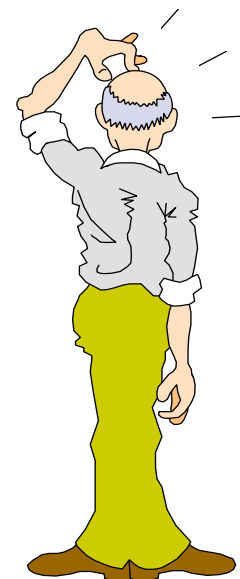
- Zjištění aktuálních stavů a porovnání aktuálního stavu s plánovaným stavem
- Identifikace odchylek a reporting údajů a výsledků ve standardizované formě (rozpočtová zpráva) k odpovědným osobám)
- Analýza, vyšetření a vysvětlení podstatných odchylek po skončení rozpočtového období

Zavedení a provedení schválených nápravných opatření

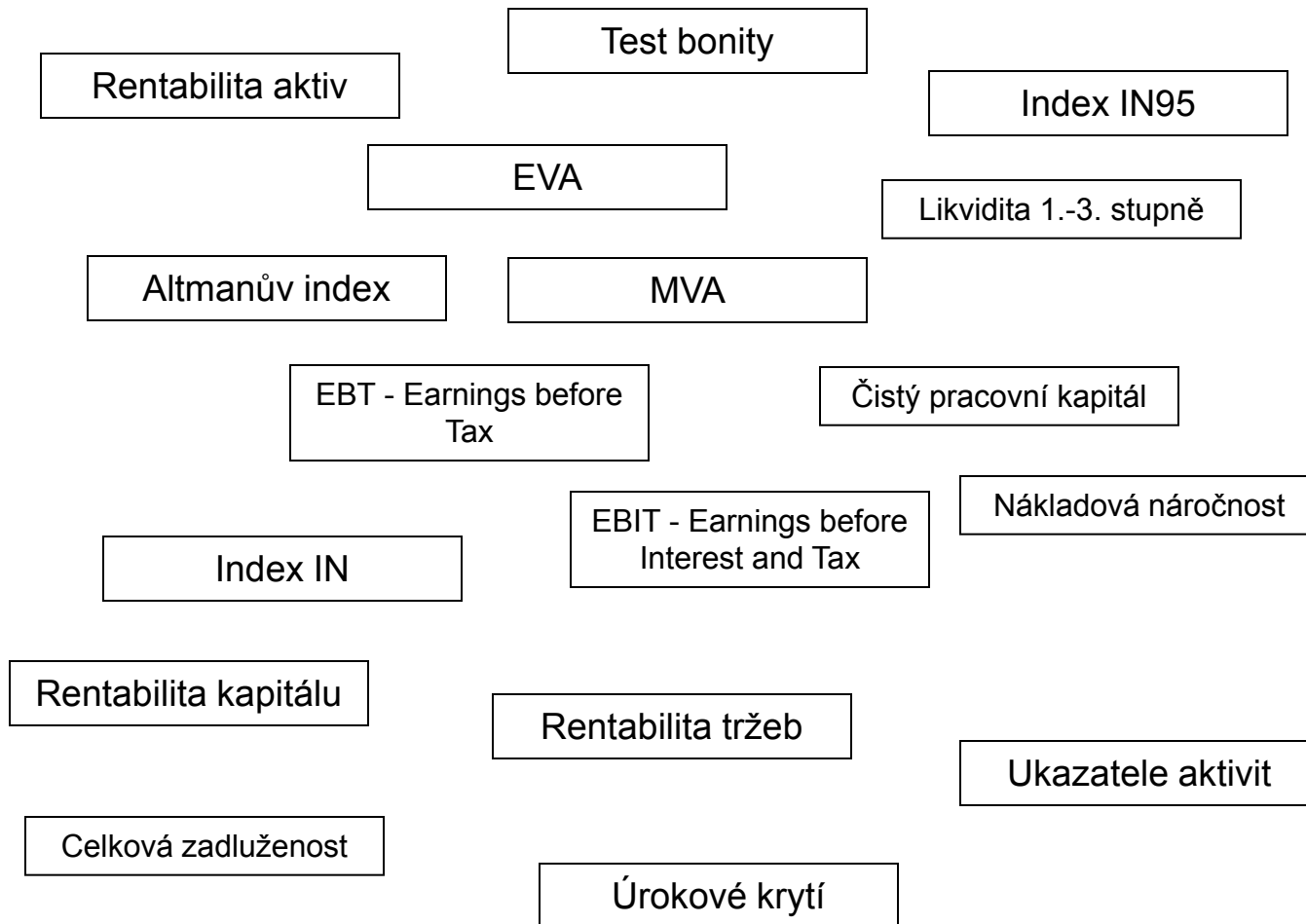
Zavedení nápravných opatření vedoucích k odstranění nerovnováh, které byly kontrolou rozpočtů odhaleny, a jejich monitoring. V tomto posledním stádiu rozpočtového procesu jsou informace zpětně reportovány rozpočtovému výboru k případné korekci dalších aktivit

Nejčastější chyby

- Nejsou určeny typy finančních cílů nebo tyto cíle jsou uvedeny jen velmi obecně
- Nejsou definována plánovací období pro finanční strategii a 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:

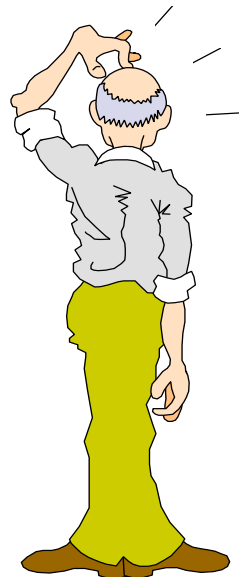
- ziskovost
- likvidita
- rentabilita
- finanční stabilita
- aktivity
- bonita
- ekonomická hodnota

Hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola (příklad)

- Soustavu základních finančních ukazatelů pro hodnocení schopnosti realizovat stanovené finanční cíle tvoří ukazatele:
 - rentabilita kapitálu (vrcholový ukazatel)
 - finanční stabilita, ukazatele ziskovosti, ukazatele likvidity (dílčí ukazatele)
- 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

- Pracovní zahrnuje tři základní složky:
 - zásoby, pohledávky a finanční majetek
- V projektu je nutné se (výběrově) zaměřit na tyto oblasti:
 - zásoby (materiál, výrobky, polotovary, nedokončená výroba, zboží)
 - krátkodobé pohledávky obchodního typu
- Řízení PK souvisí zejména s typem výroby, likviditou a krátkodobým finančním plánováním.

Systemy řízení zásob

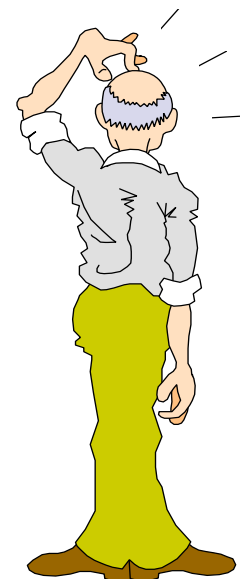
- Cílem řízení zásob je zajistit takový objem zásob, v takové struktuře a kvalitě, která zabezpečí plynulý a bezporuchový průběh podnikatelských aktivit, a to v potřebném čase, místě a s minimálními náklady
- Základní nástroje:
 - evidence stavu a vývoje složek zásob
 - optimalizace množství, dodacích lhůt ...
 - analýza přiměřenosti stavu zásob
- Při formulaci návrhů je nutné vycházet z textu Zásobovací funkce, ale prosadit i finanční pohled na zásoby.

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
- Při formulaci návrhů je nutné vycházet z textu Odbytové funkce, ale prosadit i finanční pohled na obchodní pohledávky.

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 a obchodních pohledávek
- Při formulaci nástrojů řízení PK není zohledněn typ produkční činnosti.





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?

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):
 - kritériem je požadovaná doba návratnosti
- 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

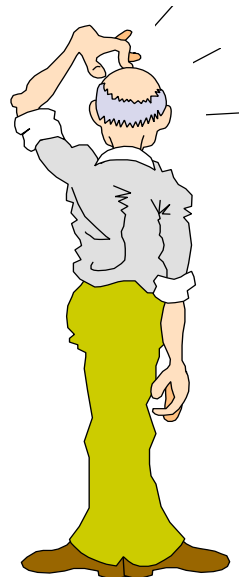
- Nákladové metody:
 - aplikace kritéria hospodárnosti, tj. racionality vynakládání a spotřeby ekonomických zdrojů
- Metoda hodnocení nákladů a užitku (CBA):
 - podrobná analýza dopadů investice na zainteresované subjekty, kvantifikace těchto efektů a jejich převod na stejnou numerickou jednotku, nejlépe peněžní; následuje použití standardních metod analýza
- Metoda hodnocení přínosů:
 - podstatou metody je snaha o ekonomické vyjádření užitku z realizace určitého 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.





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)

- 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
- 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)
- 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 reže), kalkulace podle aktivit (vybrané položky přímé výrobní reže), 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

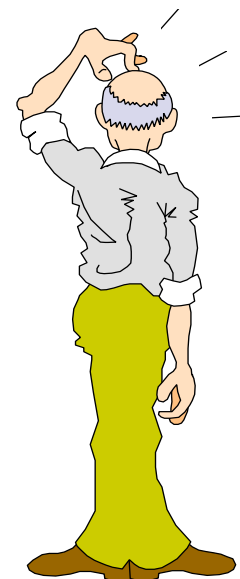
Zisk v průměru připadající na
produkt

Typový kalkulační vzorec

1. Jednicový materiál
2. Jednicové mzdy
3. Ostatní jednicové 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 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 typy kalkulací používané pro různé manažerské úlohy (vztah k ostatním funkcím).



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.

Základní parametry finančního účetnictví (příklad)

- **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 - podnik používá částečně decentralizované finanční účetnictví.

Příklad řešení částečně decentralizovaného systému

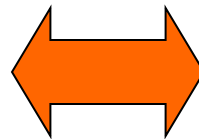
Účetní agenda	Obsah agendy	Zajišťující útvar
Prodej produktů	evidence obchodních partnerů a cen, tržby z prodeje produktů	oddělení prodeje
Zásoby	evidence nákupu a spotřeby materiálu, evidence nedokončené výroby, výrobků a zboží	divize, oddělení logistiky
Dlouhodobý majetek	evidence pořízení a vyřazení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a jeho technického zhodnocení, výpočet odpisů	oddělení správy majetku
Mzdy	výpočet mezd a dalších složek mezd, výpočet odvodů, vedení mzdových záznamů	oddělení mezd
Platební styk	evidence pohledávek a závazků, zajištění platebního styku	oddělení finančního účetnictví
Pokladní operace	pokladní příjmy a výdaje	divize, oddělení finančního účetnictví
Daně	vedení daňových záznamů k přímým a nepřímým daním	oddělení finančního účetnictví
Všeobecné účetnictví	vedení účetních knih, centralizace účetních informací, sestavení účetních závěrek	oddělení finančního účetnictví
Vnitropodnikové zúčtování	vnitropodnikové zúčtování mezi útvary ve druhém účetním okruhu, evidence vnitropodnikových cen	oddělení manažerského účetnictví
Kalkulace a rozpočty	kalkulace vlastních a úplných nákladů produktů, tvorba vnitropodnikových rozpočtů	oddělení controllingu, oddělení manažerského účetnictví, oddělení divizí
Ekonomické informace a analýzy	analýzy ekonomických informací, vnitropodnikový reporting	oddělení controllingu

Základní parametry vnitropodnikového účetnictví (příklad)

- Používané metody a postupy ve vztahu k ekonomické funkci:
 - rozvrhování nákladů a výnosů na střediska (tvorba rozpočtů středisek, měsíční reporty)
 - základní objekt - místo vzniku - tomu jsou uzpůsobena vnitřní zúčtovací pravidla a kalkulační postupy
 - kompletní rozvržení nákladů na střediska umožní oceňování zásob a tvorbu požadovaných kalkulací a rozpočtů (účelové členění nákladů)
- Technika VPÚ: dvouokruhové účetnictví s použitím účtové třídy 8 a 9
- Určení základní odpovědnosti za kvalitu VPÚ a jeho výstupů v rámci organizační struktury podniku - centralizované manažerské účetnictví (odd. manažerského účetnictví).

Organizační versus ekonomická struktura podniku

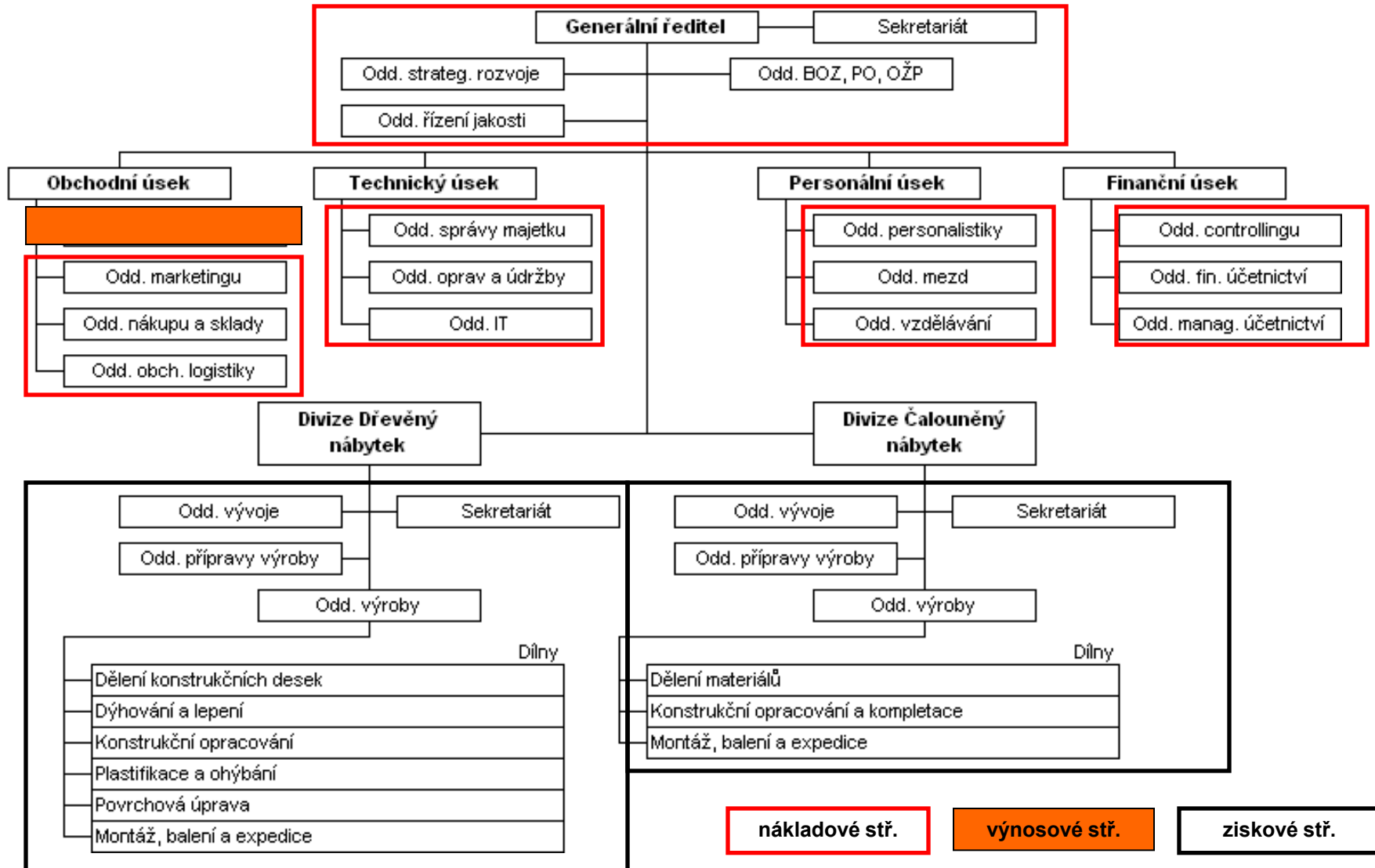
- Organizační struktura:
 - liniová
 - liniově štábní
 - maticová
 - divizionální ...
- Výsledkem je organizační uspořádání podniku (z hlediska řízení)
- Ekonomická struktura:
 - nákladové středisko
 - výnosové středisko
 - ziskové středisko
 - rentabilní středisko
- Výsledkem je uspořádání podniku z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

Organizační a ekonomické schéma (příklad)



Nejčastější chyby

- V projektu je řešena pouze koncepce finančního účetnictví
- Problém manažerského účetnictví je řešen povrchně a bez vazby na jiné funkce v projektu
- Není řešena otázka centralizace, resp. decentralizace účetních procesů
- Nejsou definovány typy středisek z hlediska ekonomické struktury; resp. je použita ekonomická struktura, která neodpovídá jiným funkcím podniku.

