

Ekonomická a správní funkce

Projekt systému řízení podniku
2015/2016

KS: výběr pro tutoriál 3.10.2015

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



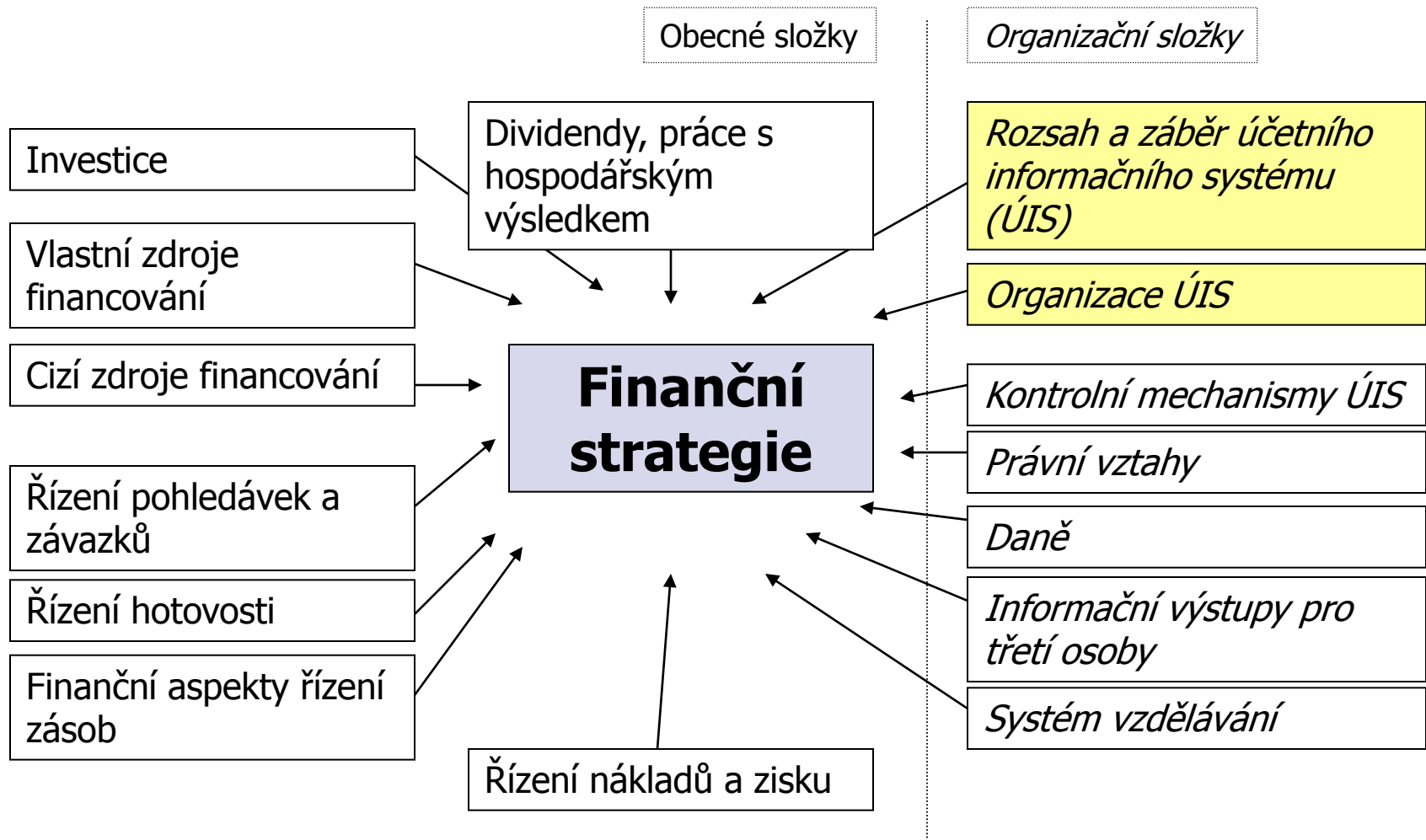
Hlavní typy procesů - ekonomická funkce

- 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.

1. Procesy finančního plánování - klíčové problémy a jak je řešit

- 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?

Obsahové vymezení finanční strategie



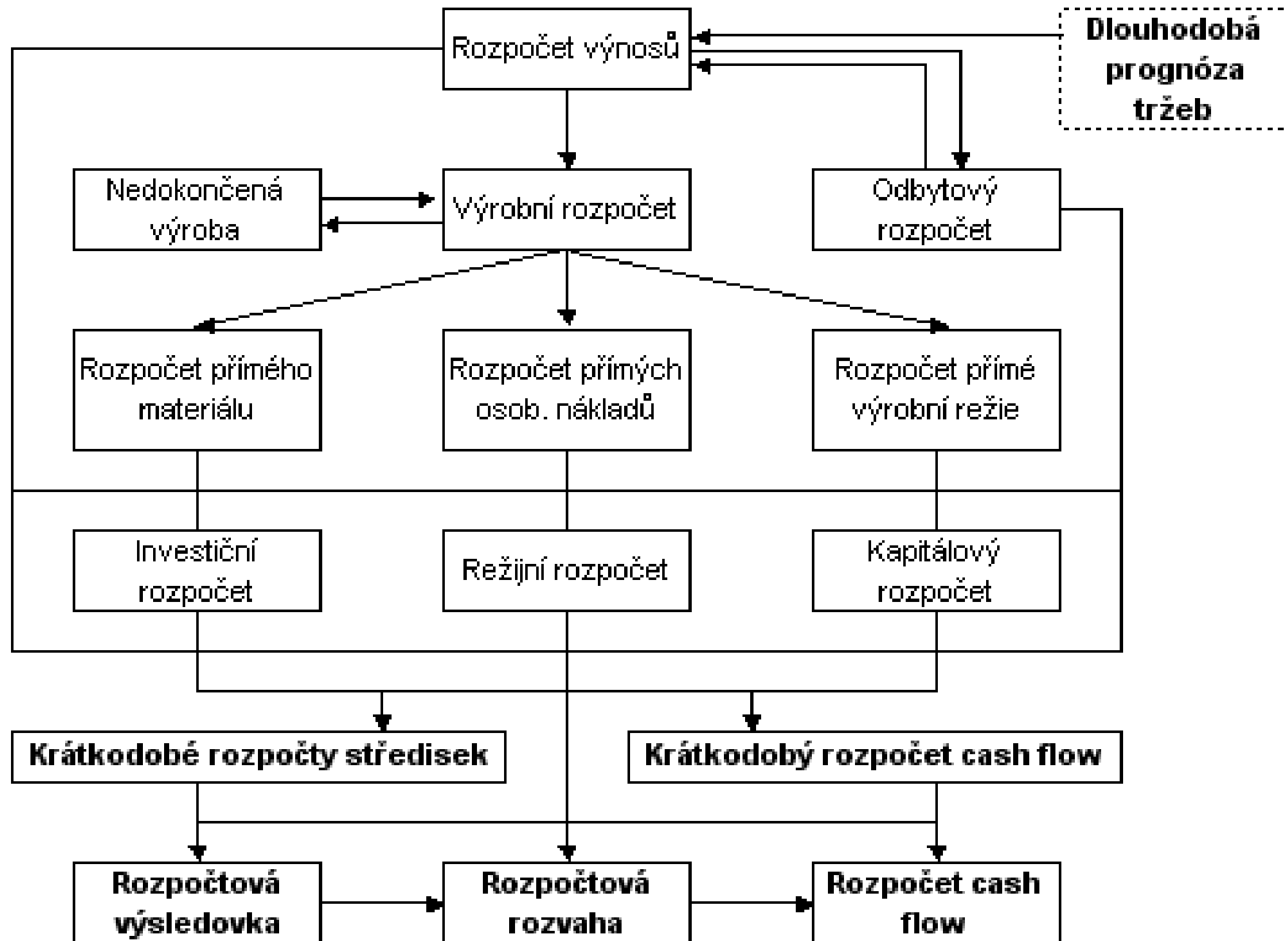
Definování finančních cílů

- 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.

Hlavní typy finančních plánů/rozpočtů

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

Struktura firemních rozpočtů



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

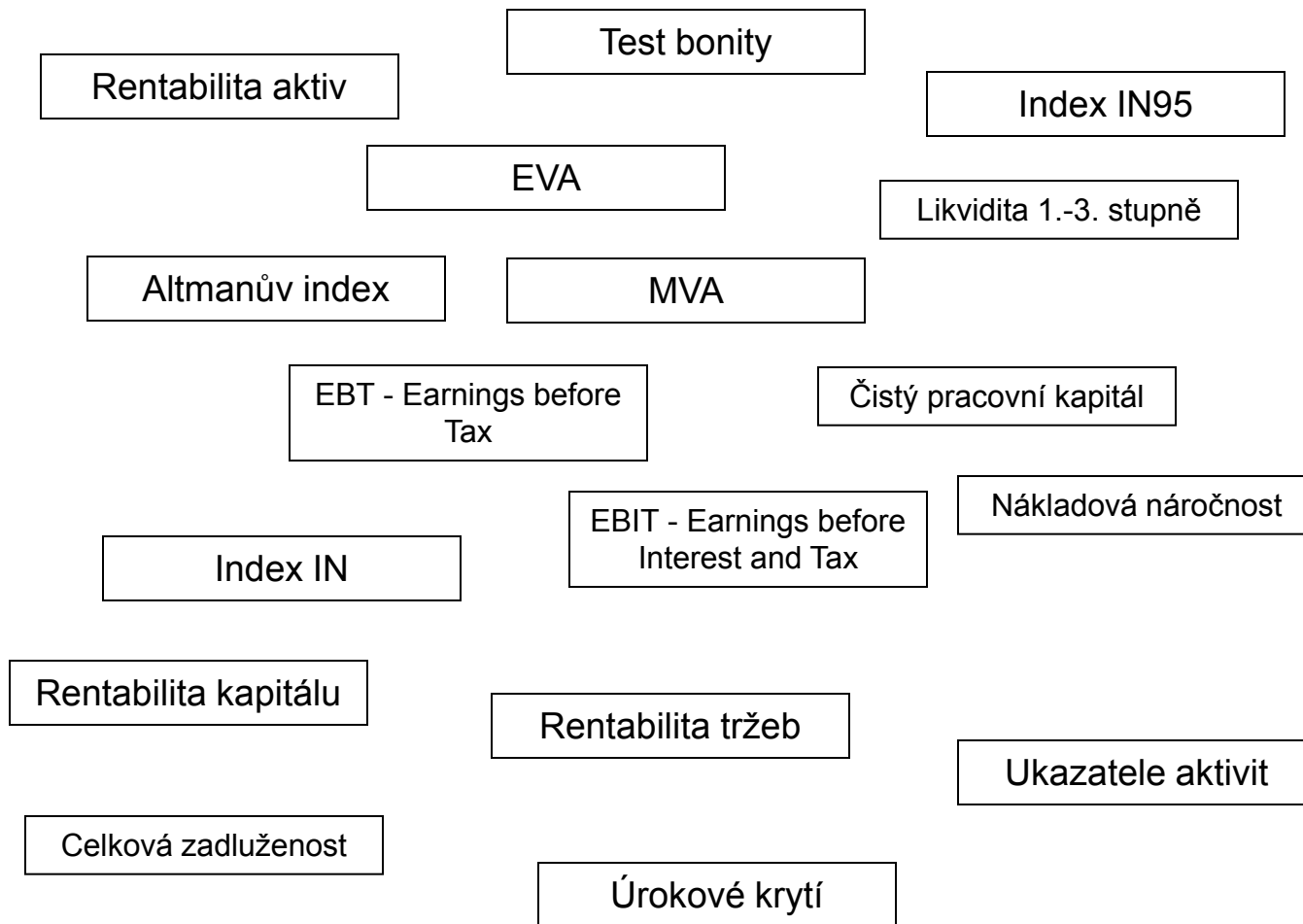
Sestavení strategického finančního plánu (příklad)

- 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: např. útvar 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:
 - např. útvar controllingu ve spolupráci s útvarem strategického rozvoje a útvarem manažerského účetnictví.

Problémy s kontrolou ekonomické výkonnosti (finanční analýza a reporty)



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

Náměty pro oblast kontroly a reportingu

- Jaké typy finančních ukazatelů podnik zařadí do svých finančních kontrolních mechanismů – základní požadavek:
 - soustava zvolených ukazatelů musí odpovídat soustavě finančních cílů, resp. dílčích požadavků na řízení
- Koncepce vnitropodnikového reportingu – **příklady**:
 - měsíční ekonomická zpráva o vývoji dílčích vybraných ukazatelích hospodaření
 - čtvrtletní ekonomická zpráva a roční zpráva o stavu a vývoji finanční situace podniku
- Metodický garant:
 - např. finanční útvar, útvar controllingu apod.

2. Řízení vnějších a vnitřních finančně-ekonomických vztahů

- Stanovení forem financování podnikových aktivit:
 - řízení kapitálové struktury (volba zdrojů financování a jejich poměru)
- Řízení složek pracovního kapitálu:
 - řízení zásob (materiál, 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.

Volba forem financování (příklad)

- Podnik si jako jeden z finančních cílů stanovil cíl přiměřené finanční stability – závěry:
 - podnik používá pro své financování jak kapitál vlastní a cizí
 - z hlediska poměru obou složek podnik mírně preferuje vlastní kapitál (zejména základní kapitál a předpokládanou tvorbu nerozděleného zisku)
 - cizí kapitál tvoří jednak běžné krátkodobé závazky a dále bankovní úvěry – krátkodobé pro financování zejména zásob, dlouhodobé pro financování významných investic
- Návrhy v oblasti forem financování např. sestavuje finanční ředitel a schvaluje vrcholový orgán/ vrcholový management.

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 vazbu na odbytovou funkci.

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.

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:
 - navrhuje ředitel úseku/ředitel divize, ekonomické hodnocení zpracovává finanční úsek ve spolupráci s útvarem strategického rozvoje, schvaluje generální ředitel.

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 vrcholových orgánů.

3. 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).

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)

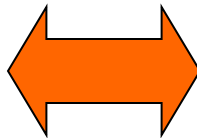
- **Účetní soustava:** účetnictví (podvojně) vzhledem k právní formě podniku; rozsah vedení účetnictví: účetnictví je vedeno v plném rozsahu
- Určení **účetních metod a postupů** je realizováno:
 - plněním zákonných povinností podle zákona o účetnictví a prováděcí vyhlášky pro podnikatele
 - sestavením 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.

Základní parametry vnitropodnikového účetnictví (příklad)

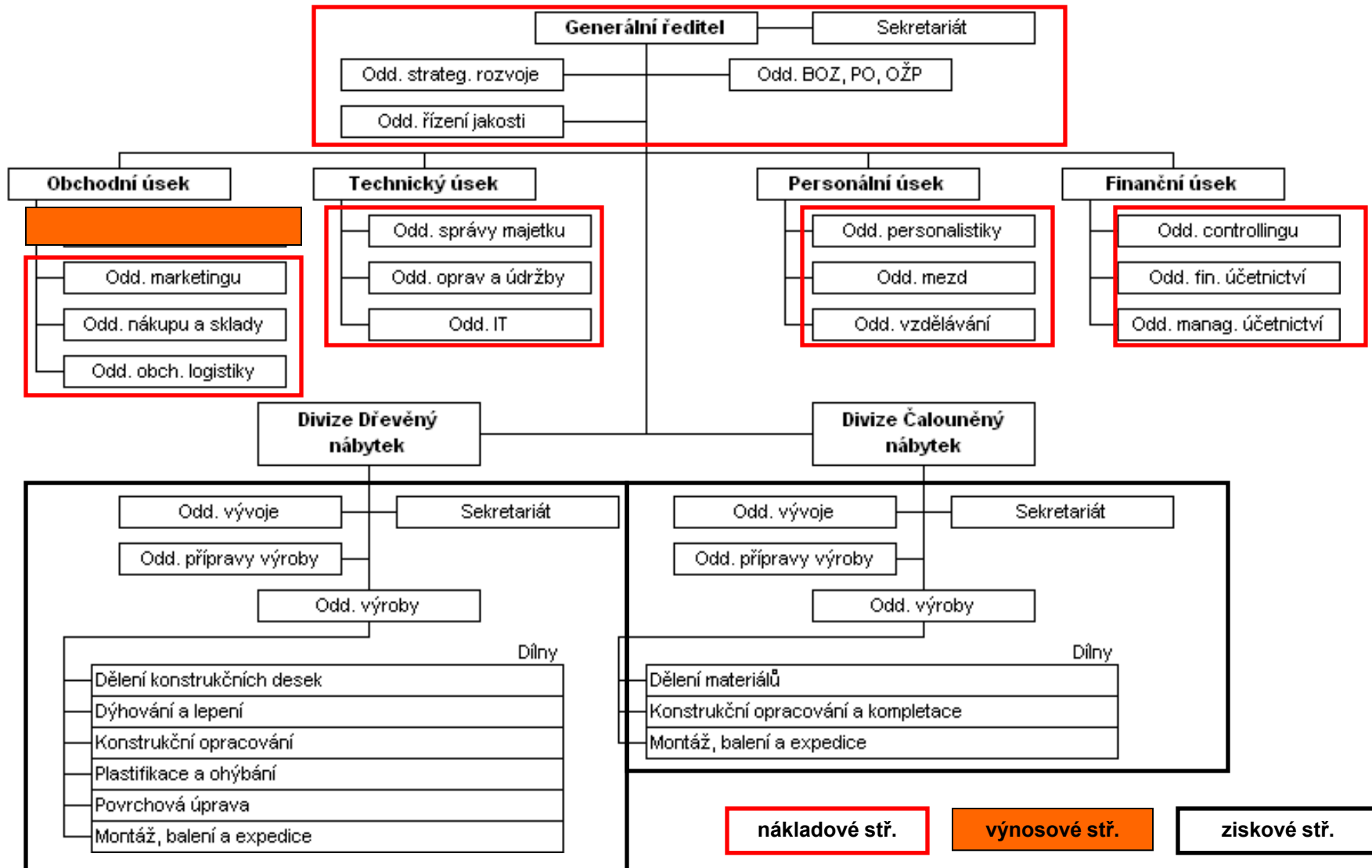
- Technika VPÚ: dvouokruhové účetnictví s použitím účtové třídy 8 a 9
- Používané metody a postupy ve vztahu k ekonomické funkci:
 - rozvrhování nákladů a výnosů na střediska (tvorba rozpočtů středisek, měsíční reporty)
 - základní objekt - místo vzniku - tomu jsou uzpůsobena vnitřní zúčtovací pravidla a kalkulační postupy
 - kompletní rozvržení nákladů na střediska umožní oceňování zásob a tvorbu požadovaných kalkulací a rozpočtů (účelové členění nákladů)
- 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.



Organizační a ekonomické schéma (příklad)



Útvarové začlenění ekonomické funkce

- Základní východisko ve vzorovém projektu: odpovědnost za realizaci převážné části finančně/ekonomických procesů je delegována na finančního ředitele, který je přímo podřízen generálnímu řediteli
- Finanční ředitel řídí finanční úsek, který je štábním útvarem generálního ředitele; s použitím principu funkční specializace se finanční úsek vnitřně člení na tyto dílčí útvary:
 - oddělení finančního účetnictví
 - oddělení manažerského účetnictví
 - oddělení controllingu.

Hlavní typy procesů - správní funkce

- Koncepce řízení a správy společnosti:
 - řešení mocenských vztahů a koncepce vrcholových orgánů společnosti, vztahy k zainteresovaným subjektům, procesy zveřejňování informací
- Organizace, plánování a kontrola:
 - tvorba organizačních struktur, sestavení podnikové strategie, kontrola realizace podnikových záměrů
- Správní činnosti:
 - podniková dokumentace, právní služba, agenda BOZ, PO, ŽP, pojistná agenda ...

1. Koncepce řízení a správy společnosti

- Správa a řízení společnosti – řešení dělby zásadních kompetencí vrcholových orgánů obchodních společností, s důrazem na problematiku vlastnických vztahů a systémů, jimiž vlastníci uplatňují svá práva při řízení těchto společností
- Základní typy organizačních a řídicích úloh:
 - řešení mocenských vztahů v řízení a správě společnosti
 - vztahy k zainteresovaným subjektům
 - procesy zveřejňování informací.

Koncepce vrcholových orgánů – s.r.o.

- Společnost s ručením omezeným – soustava orgánů:
- Nejvyšší orgán – valná hromada (všichni společníci)
 - rozhoduje o změně společenské smlouvy, volí jednatele, členy dozorčí rady, likvidátora, prokuristu, schvaluje účetní závěrku, způsob rozdělení zisku, resp. úhrady ztráty, rozhoduje o přeměně společnosti atd.
- Statutární orgán – jednatel / jednatele (případně i kolektivní orgán)
- Kontrolní orgán – dozorčí rada (fakultativně)
 - dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do účetních knih, výkazů, dokladů a jiných dokumentů, podává roční zprávu o své činnosti valné hromadě atd.

Koncepce vrcholových orgánů – a.s.

- Akciová společnost – soustava orgánů:
- Nejvyšší orgán – valná hromada (všichni akcionáři)
 - rozhoduje o změně stanov, rozhoduje o změně výše základního kapitálu, volí a odvolává členy představenstva nebo statutárního ředitele, pokud stanovy neurčí, že tato působnost náleží dozorčí radě, volí a odvolává členy dozorčí rady nebo správní rady a jiných orgánů určených stanovami, schvaluje účetní závěrku, způsob rozdělení zisku, resp. úhrady ztráty, rozhoduje o zrušení společnosti atd.
- Koncepce statutárního a kontrolního orgánu: 2 možné varianty:
 - dualistický systém
 - monistický systém.

Koncepce vrcholových orgánů – a.s.

- Dualistický systém:
 - statutární orgán – představenstvo (je jmenováno a odvoláváno valnou hromadou nebo dozorčí radou)
 - kontrolní orgán – dozorčí rada (je jmenována a odvolávána valnou hromadou)
- Monistický systém:
 - statutární orgán – statutární ředitel (je jmenován správní radou)
 - řídicí a kontrolní orgán – správní rada (je jmenována a odvolávána valnou hromadou).

Varianty dělby moci mezi vrcholovými a řídicími orgány

- Varianta A: Podnik řízený vlastníkem
 - vlastníci sami vykonávají hlavní řídicí funkce (u s.r.o. společníci vykonávají funkce vrcholového managementu)
- Varianta B: Kombinace podniku řízeného vlastníky a managementem
 - do systému řízení vstupuje profesionální manažer, ale vlastníci si ponechávají oprávnění jednatelů nebo představenstva
- Varianta C: Podnik řízený managementem
 - vlastníci se řízení podniku (zásadně) nepodílejí.

Vztahy k zainteresovaným subjektům

- Zainteresované subjekty (zájmové skupiny):
 - vlastníci
 - obchodní partneři
 - zaměstnanci
 - management
 - veřejnost
- Doporučení:
 - v rámci správní funkce je vhodné řešit zejména vztahy k vlastníkům a managementu; vztahy k obchodním partnerům a zaměstnancům by měly být řešeny spíše v jiných částech projektu (funkce zásobovací, odbytová a personální).

2. Organizace, plánování a kontrola

- Jedním z klíčových úkolů vrcholového managementu podniku je oblast organizace podniku, plánování podnikových aktivit (strategické, taktické a operativní) a kontrola realizace stanovených záměrů
- Základní typy organizačních a řídicích úloh:
 - tvorba a aktualizace organizační struktury
 - sestavení podnikové strategie
 - kontrola realizace podnikových záměrů.

Procesy tvorby podnikové strategie

- Při formulaci, zhodnocení a přijetí podnikové strategie je nutné z organizačního hlediska vyřešit tyto klíčové otázky:
 - jaký je časový rámec podnikové strategie
 - jaké základní části má podnikový strategický dokument
 - jakým způsobem se tvorby strategie účastní jednotlivé hlavní útvary; který organizační útvar zajišťuje metodickou stránku a koordinaci
 - který podnikový orgán strategii schvaluje, resp. rozhoduje o konfliktech.

Příklad řešení procesu tvorby podnikové strategie

Obsah podnikové strategie (příklad):

• **Obecná část:**

- vize, poslání (mise), globální cíle, cíle divizí/SBU, shrnutí hlavních analytických závěrů, SWOT analýza

Sestavuje/schvaluje: vrcholový management

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Marketingová strategie:**

- postavení na trhu, zákazníci, konkurence distribuce, dodavatelé, scénáře odvětví, inovace ...

Sestavuje: útvar marketingu

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Výrobní a technologická strategie:**

- varianty rozvoje, produktový mix, ochrana životního prostředí, investice, řízení jakosti, vlastní výzkum ...

Sestavuje: výrobní útvar/divize

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Finanční strategie:**

- finanční potřeby a finanční zdroje, řízení cash flow, daňová a dividendová politika ...

Sestavuje: finanční útvar

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Strategie v oblasti řízení a personalistiky:**

- současná organizace a výhledy, personální a mzdová politika

Sestavuje: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli ve spolupráci s personálním úsekem

• **Závěry**

• **Přílohy:**

- současný stav, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, marketingové výhledy, investiční výhledy, strategický finanční plán

3. Správní činnosti

- Typy správních činností:
 - správa podnikové dokumentace
 - právní služba
 - agenda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany
 - agenda ochrany životního prostředí
 - pojistná agenda
 - spisová služba
- V projektu je nutné alespoň stručně zmínit organizační zabezpečení správních činností.