

Ekonomická funkce

Projekt systému řízení podniku

2015/2016

Přednáška č. 5

JUDr. Martin Landa

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

- Jakou zvolit koncepci 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?

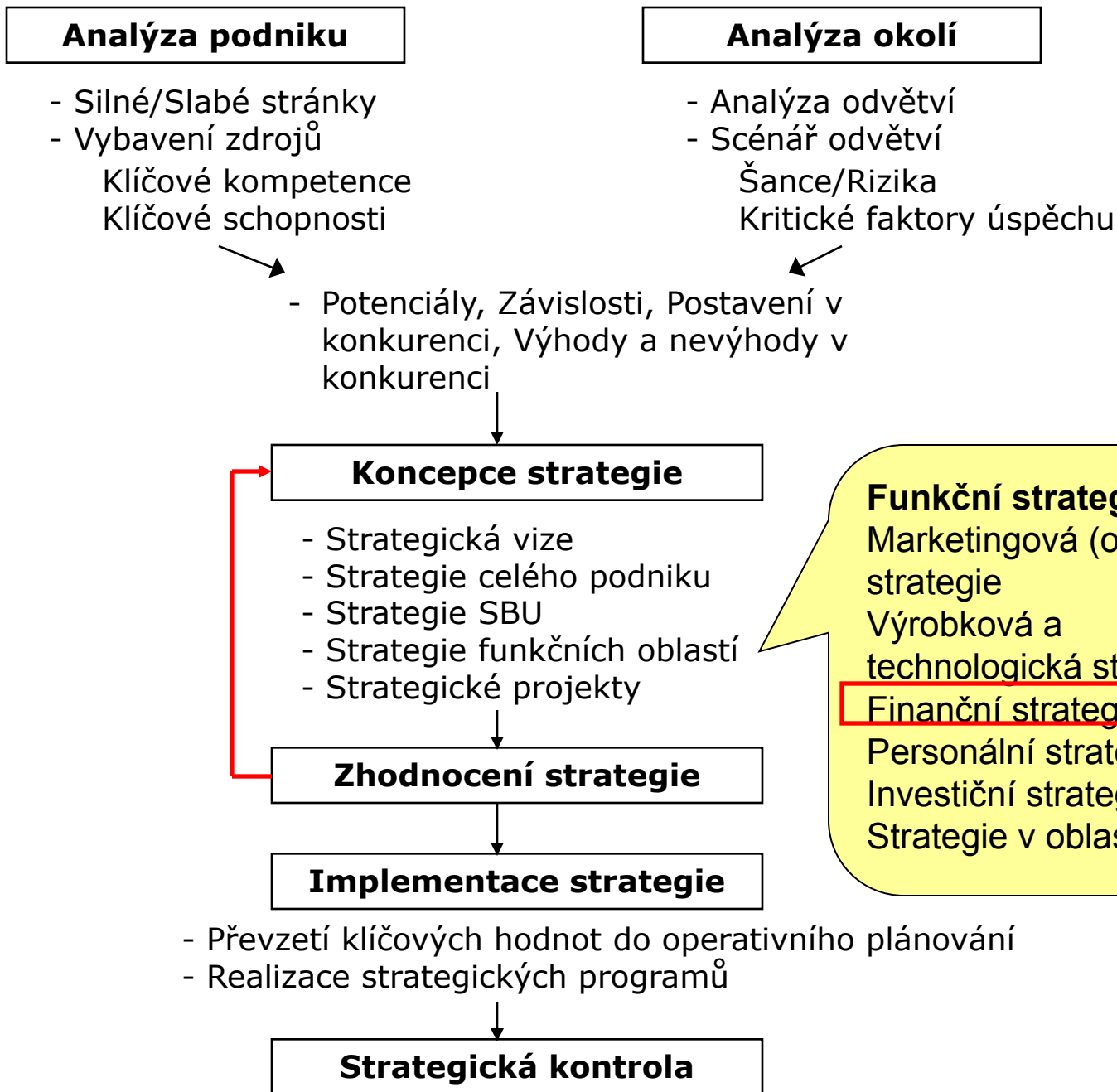
Koncepce finanční strategie

- 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.

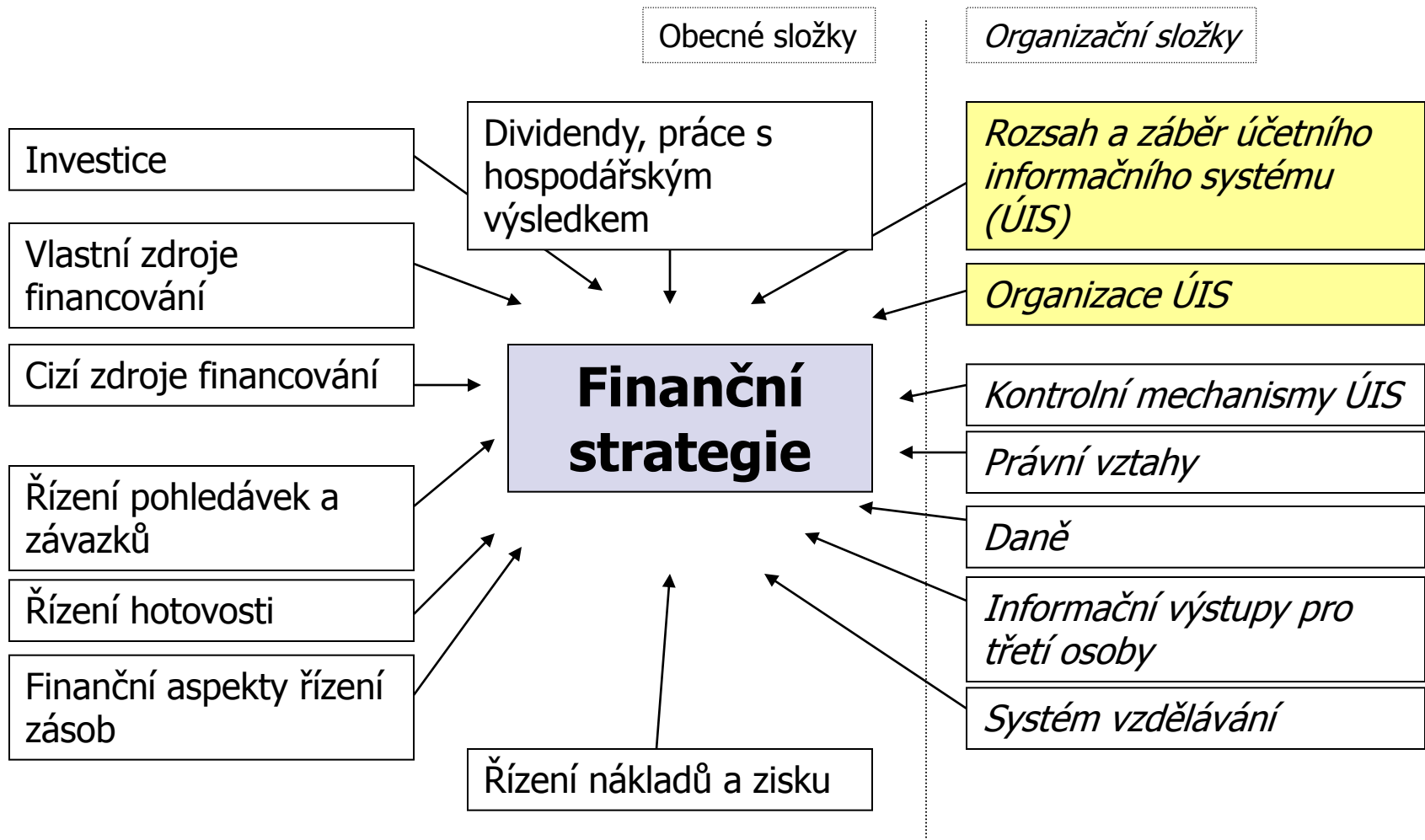
Dva možné přístupy k finanční strategii

- Strategicko-manažerský pohled:
 - finanční strategie je chápána jako jedna z funkčních strategií v rámci procesu tvorby celkové podnikové strategie
 - složky strategie – viz následující snímky
- Tradiční finanční pohled:
 - finanční strategii tvoří soubor finančních politik typu dluhová, úvěrová, likviditní, daňová, dividendová politika a politika v oblasti podnikového účetnictví.

Proces tvorby a realizace strategie



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
- Cílové oblasti:
 - oblast výnosů z tržeb a nákladů, resp. ziskovost
 - určitá míra rentability kapitálu
 - bezpečný stupeň likvidity a zadluženosti
 - kladná ekonomická přidaná hodnota atd.
- Metodika SMART:
 - definované cíle by měly být stimulující, měřitelné, akceptovatelné pro významné subjekty, reálně dosažitelné a určené v čase
 - otázka odpovědnosti za zpracování návrhu a jejich schválení.

Hlavní typy finančních plánů/rozpočtů

- Časové hledisko:
 - krátkodobé (taktické/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)
- Věcné postupy při tvorbě plánů/rozpočtů?

Obecná východiska při tvorbě finančních plánů/rozpočtů

- Obecný proces finančního plánování:
 - analýzy finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici
 - promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí, aby bylo možné se vyhnout překvapením a pochopit vztah mezi současnými a budoucími rozhodnutími
 - zvolení určitých alternativ (ty jsou pak včleněny do konečného finančního plánu)
- Jak bude organizačně řešena tato soustava procesů?

Základní postup při tvorbě finančních plánů/rozpočtů

- Přehled hlavních kroků v plánovacím procesu:
 - konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů podniku
 - zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu
 - vypracování návrhu plánu
 - seznámení dotčených útvarů podniku s návrhem plánu
 - projednání stanovisek dotčených útvarů k návrhu plánu
 - případné korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů
 - schválení a vydání definitivní podoby plánu.

Hodnocení výkonnosti a kontrola

- Základní nástroje: finanční analýza a vnitropodnikový reporting
- Jaké základní finanční ukazatele bude podnik používat pro hodnocení finanční/ekonomické výkonnosti na úrovni:
 - strategické, taktické a operativní
- Nástroje hodnocení
 - návrh soustavy ekonomických reportů
- Organizační, resp. útvarové zabezpečení.

Typy finančních ukazatelů a technik jejich zpracování

- Základní typy finančních ukazatelů:
 - extenzivní (stavové, rozdílové a tokové) – např. bilanční suma, hodnota vlastního kapitálu, čistý pracovní kapitál, provozní výsledek hospodaření, cash-flow)
 - intenzivní (poměrové) – např. ukazatele likvidity, rentability kapitálu a finanční stability)
- Analytické techniky:
 - horizontální a vertikální analýza
 - poměrové ukazatele
 - soustavy ukazatelů
 - rozdílové a poměrové techniky, pyramidové rozklady
- Specifické typy ukazatelů: zejména pro oblast investic.

Nástroje hodnocení/kontroly finanční výkonnosti

- Koncepce vnitropodnikového finančního/ekonomického reportingu
- Základní problémy, které by měly být řešeny v projektu – jakou soustavu reportů pro podnik navrhuje z hlediska:
 - časového – reporty denní, týdenní, měsíční, čtvrtletní, roční a víceleté
 - obsahového – jaký bude obsah reportu vzhledem k časovému období
 - který podnikový útvar bude odpovědný za jejich zpracování a pro který orgán (v rámci organizační struktury) je daný report určen.

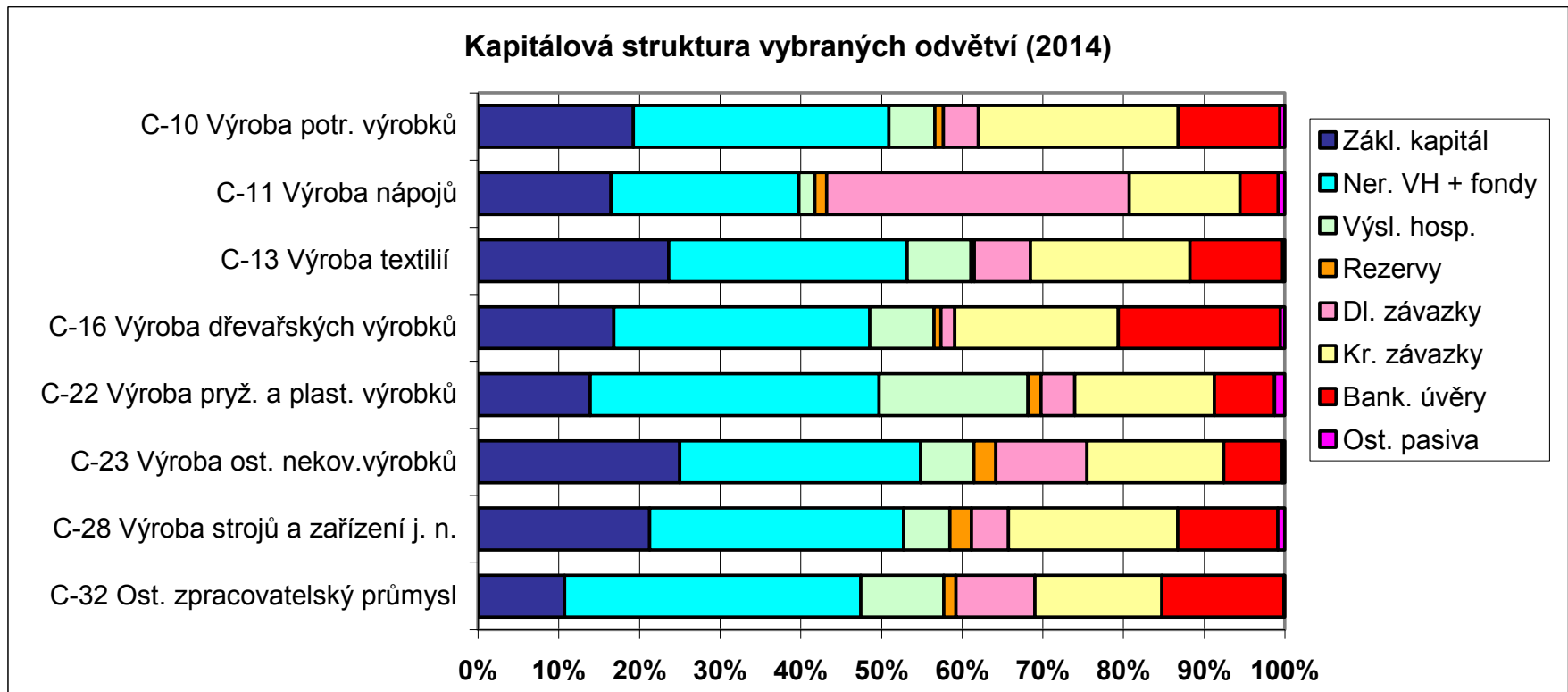
Řízení vnějších a vnitřních finančně-ekonomických vztahů

- 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 využívání 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)



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 krátkodobých a dlouhodobých úvěrů + cena úvěru.

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 provozního a 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

- Statické metody:
 - nákladová kritéria (u finančně nenáročných, resp. krátkodobých projektů)
 - zisková kritéria – např. porovnání průměrného/celkového zisku s hodnotou investice
 - doba návratnosti investice počítaná buď z upraveného zisku nebo z provozního cash flow
- Dynamické metody založené na cash flow při zohlednění času a rizika:
 - vnitřní míra výnosnosti (Internal Rate of Return)
 - 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 (je založena např. na porovnání nabídek více dodavatelů)
- 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 aplikace standardní dynamické metody (NPV)
- Metoda hodnocení přínosů:
 - podstatou metody je snaha o ekonomické vyjádření užitku z realizace určitého projektu (vyžaduje přesně stanovit metodiku výpočtů a hodnocení).

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
- Podnikové účetnictví zahrnuje dvě základní části: finanční účetnictví a manažerské/vnitropodnikové účetnictví
- U obou částí podnikového účetnictví je nutné v projektu řešit tyto základní oblasti:
 - koncepce finančního účetnictví
 - koncepce manažerského účetnictví
 - organizační zabezpečení obou složek podnikového účetnictví.

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 běžné finanční řízení a daňové účely

Podnikové účetnictví

Finanční účetnictví

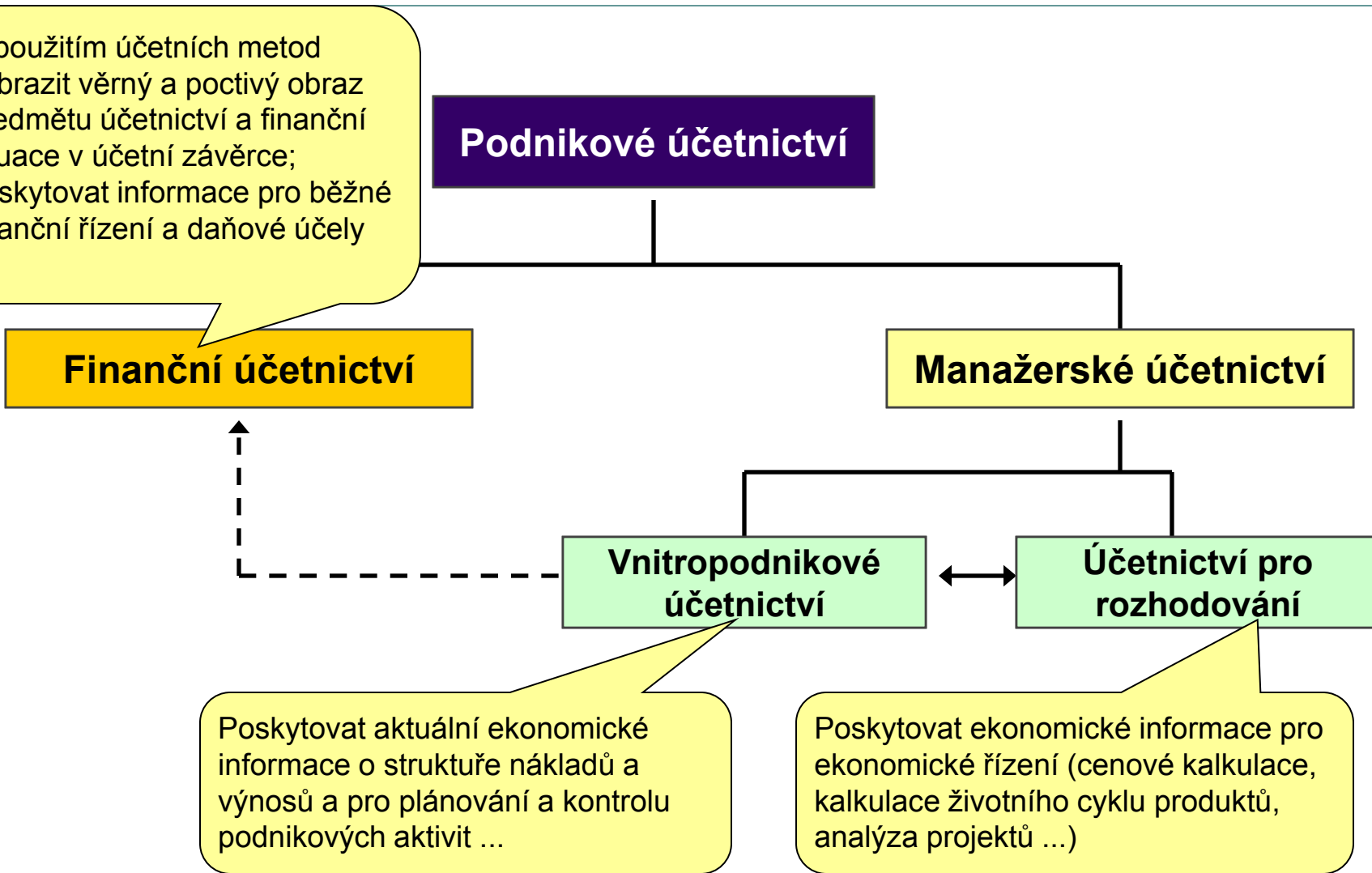
Manažerské účetnictví

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 z pohledu podnikového účetnictví

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

Základní parametry finančního účetnictví

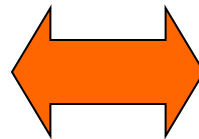
- **Účetní soustava:** účetnictví (podvojně) vzhledem k právní formě podniku; rozsah vedení účetnictví: účetnictví je vedeno v plném rozsahu
- Určení **účetních metod a postupů** je realizováno:
 - plněním zákonných povinností podle zákona o účetnictví a prováděcí vyhlášky pro podnikatele
 - sestavením 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, ale rovněž i pro rozpočtový/kalkulační systém
- **Rozpočtový systém** – v projektu je řešen v rámci kap. o finančním plánování
- **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 jednotici?
- Volba **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.

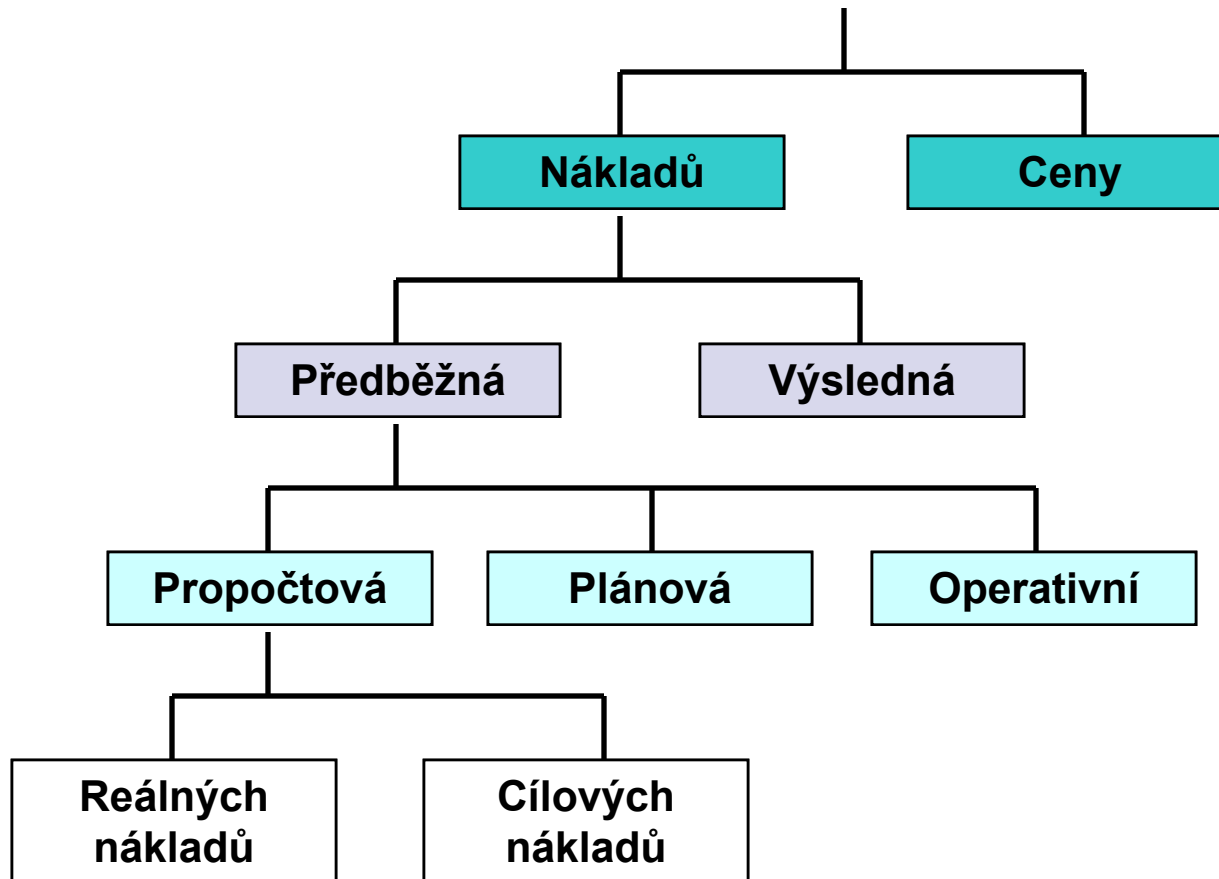


Ekonomická struktura - typy středisek

- **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).

Typy kalkulací (kalkulační systém)

Kalkulace



Volbu typu kalkulace je nutné přizpůsobit úloze řešené s pomocí kalkulačního systému!

Typy kalkulačních vzorců

- Pojem „kalkulační vzorec“ označuje uspořádání jednotlivých typů nákladů připadajících na příslušný výkon (kalkulační jednici). Protože kalkulace slouží pro celou řadu účelů a používají se při řadě evidenčních nebo rozhodovacích úloh, byla vyvinuta i řada kalkulačních vzorců
- Základní typy kalkulačních vzorců:
 - typový kalkulační vzorec
 - retrográdní kalkulační vzorec
 - kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady
 - dynamická kalkulace
 - kalkulace se stupňovým rozvrstvením fixních (režijních) nákladů.

Kalkulační vzorce (2 příklady)

Kalkulace variabilních nákladů

Cena po úpravách

- Variabilní náklady

(přímé 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. Odbytová a zásobovací režie
- = Vlastní náklady výkonu
6. Správní režie
- = **Úplné vlastní náklady výkonu**
7. Zisková přírážka
- = **Cena výkonu**

Nejčastější metody alokace nákladů

- Přímé (jednicové) náklady:
 - přímá identifikace vynaložených nákladů (materiál, mzdy ...)
 - kalkulace dělením
 - kalkulace dělením s poměrovými čísly
- Nepřímé (režijní) náklady:
 - kalkulace dělením s poměrovými čísly
 - přirážková metoda
 - identifikace nákladů podle aktivit
- Alternativní metoda: rozvrhování podle aktivit (Activity Based Costing)
- Specifický nástroj: vnitropodnikové ceny výkonů.

Techniky vnitropodnikového účetnictví

- Jednookruhové účetnictví:
 - předmětem zachycení jsou (zejména) skutečné náklady
 - analytické účty FÚ + zúčtování druhotných nákladů (účtové skupiny 59 a 69)
 - systém je vhodný pro většinu malých a středních podniků
- Dvouokruhové účetnictví:
 - předmětem zachycení jsou předem stanovené a dále skutečné náklady
 - první okruh = standardní finanční účetnictví, druhý okruh se zřizuje na účtech účtové třídy 8 a 9
 - systém se používá zejména u větších podniků
- Možná je i kombinace jedno a dvouokruhového účetnictví.