

Ekonomická funkce

Projekt systému řízení podniku

2016/2017

Podklady pro přednášku

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 a 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
 - „dividendová“ politika podniku
 - operativní a strategické řízení nákladů a zisku
- 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?



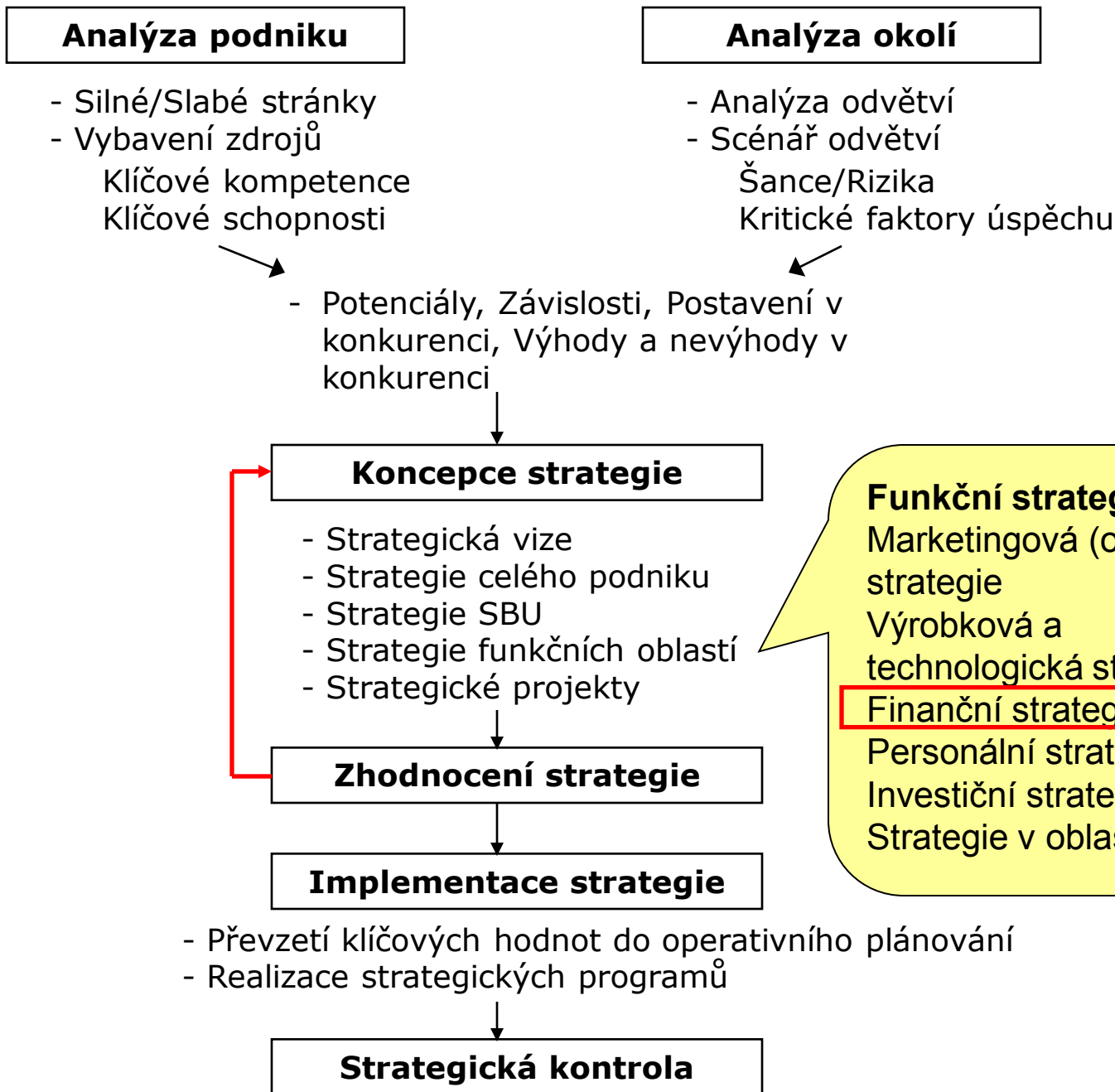
Koncepce finanční strategie

- 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.

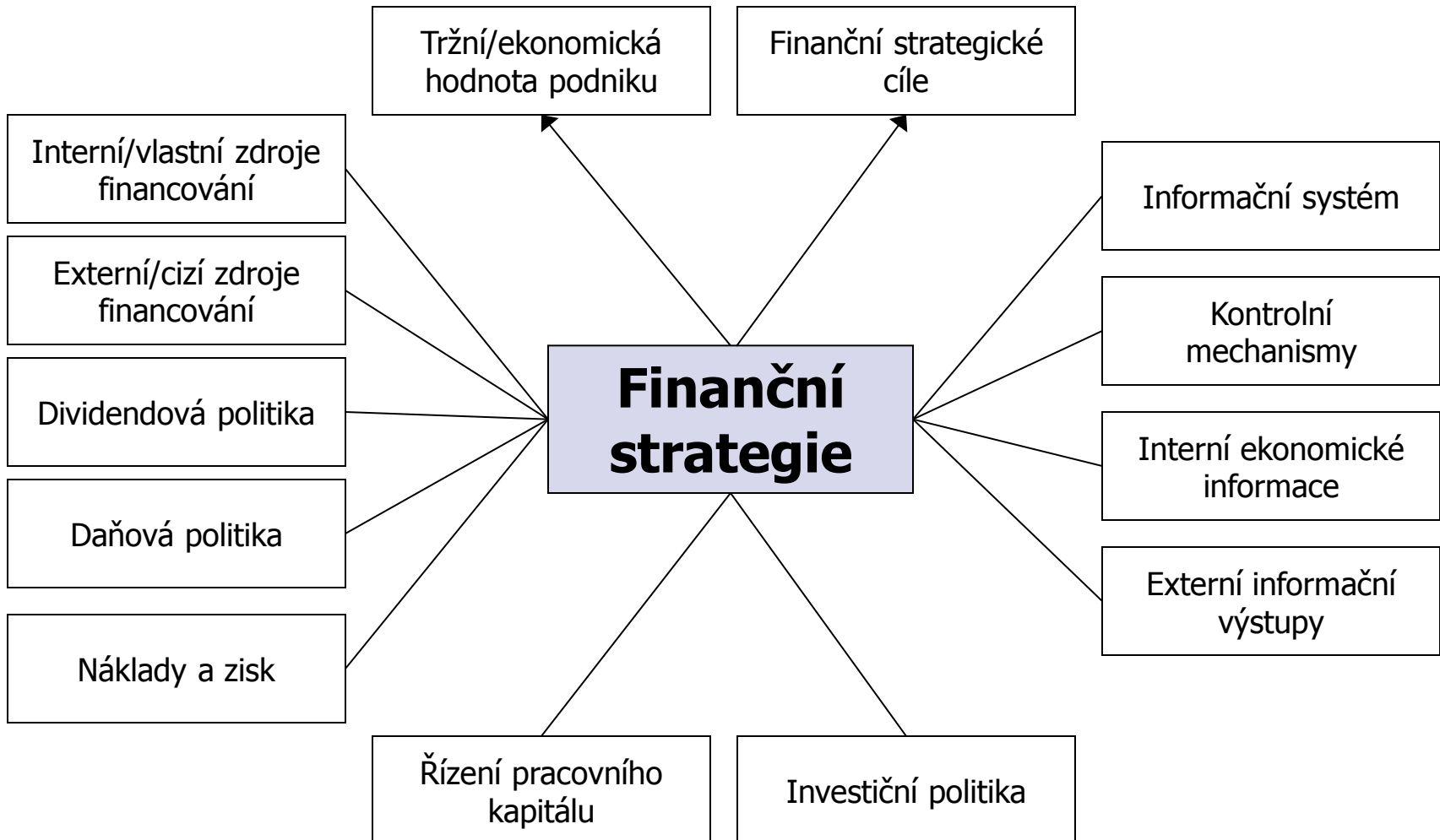
Dva možné přístupy k finanční strategii

- 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



Zdroj: Keřkovský, Novák a kol. Finanční strategie, Krok za krokem, 2015 (upraveno).



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 (příklady):
 - kladná ekonomická přidaná hodnota
 - určitá míra rentability kapitálu
 - oblast tržeb (výnosů) a nákladů, resp. ziskovost
 - bezpečný stupeň likvidity a zadluženosti 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 rozpočtů (plánů)

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

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 (oblast strategická, taktická a operativní)
 - 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
- Jak bude rozpočtový proces organizačně řešen?



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, pyramidové rozklady
 - soustavy ukazatelů
 - pyramidové rozklady
- Specifické typy ukazatelů: zejména pro oblast hodnocení ekonomické hodnoty a 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 základní 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

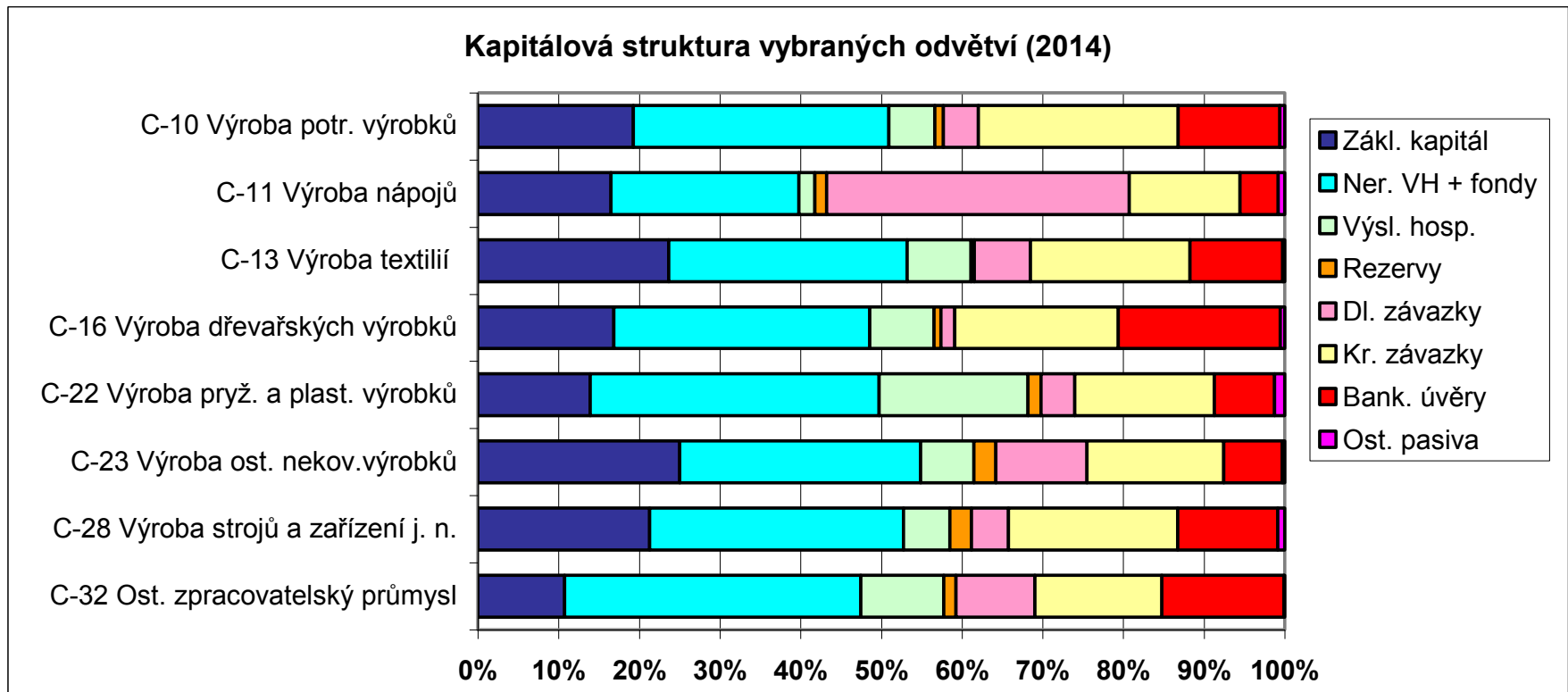
- Stanovení forem financování podnikových aktivit:
 - řízení kapitálové struktury (volba zdrojů financování a jejich poměru)
- Řízení vybraných složek pracovního kapitálu:
 - řízení zásob (materiálu, zboží, nedokončené výroby, výrobků)
 - řízení obchodních pohledávek
- Analýzy investičních projektů:
 - 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)



Zdroj: <http://www.mpo.cz/dokument157262.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 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.

Standardní kritéria hodnocení investičních projektů

- Statické metody:
 - nákladová kritéria (u finančně nenáročných, resp. krátkodobých projektů) – např. porovnání nabídek více dodavatelů
 - 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).



„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.



Operativní a strategické řízení nákladů

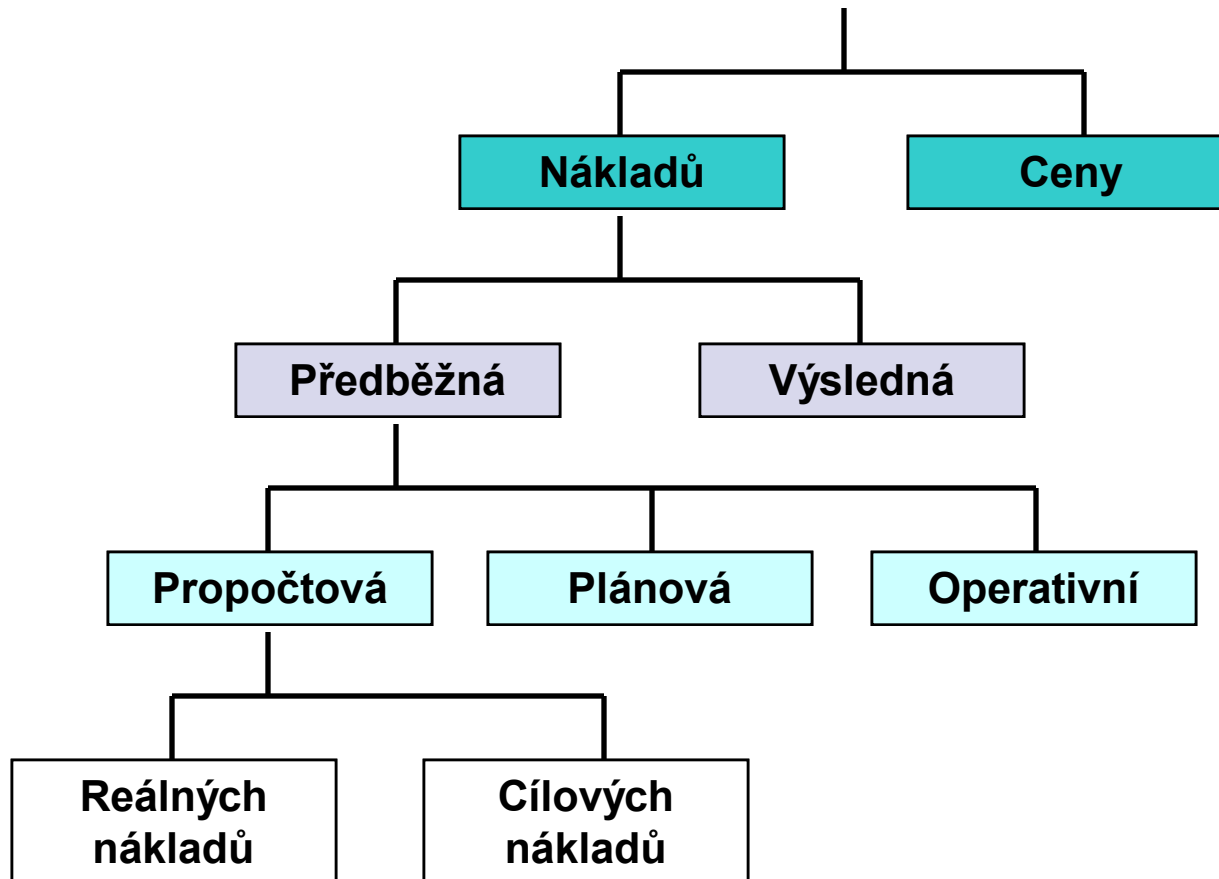
- Operativní řízení nákladů zejména zahrnuje:
 - klasifikaci a identifikaci nákladů (jednicové - režijní/přímé - nepřímé/variabilní - fixní ...)
 - definování nositelů nákladů (organizační útvar, produkt, zákazníci, proces ...)
 - způsoby alokace nákladů na jejich nositele (kalkulační vzorce a metody, sestavení a kontrola vnitropodnikových rozpočtů)
- Strategické řízení nákladů zahrnuje aplikaci vybraných ekonomických metod - např.
 - kalkulace cílových nákladů
 - kalkulace životního cyklu produktu.

Hlavní typy nákladů

- **Druhové členění:**
 - spotřeba materiálu a zboží, služby, osobní náklady atd.
- **Účelové a kalkulační členění:**
 - náklady přímé a nepřímé
 - náklady jednicové a režijní
 - náklady vlastní a úplné
 - náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení
 - náklady prvotní a druhotné
- **Podle závislosti na změnu rozsahu produkce:**
 - náklady variabilní a fixní
- **Jiné typy nákladů:**
 - náklady účetní a alternativní náklady kapitálu.

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.

Nejčastější metody alokace nákladů

- Přímé (jednicové) náklady:
 - přímá identifikace vynaložených nákladů (materiál, externí služby, osobní náklady, odpisy DM ...)
 - 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.

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/nákladové/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.

Řešení problémů u podnikového účetnictví



- Při návrhu koncepce podnikového účetnictví je nutné z hlediska projektu vyřešit tyto klíčové otázky:
 - finanční účetnictví:
 - volba účetní soustavy a rozsahu vedení účetnictví
 - určení struktury účetní závěrky a pravidel auditu, resp. zveřejnění účetní závěrky
 - manažerské/vnitropodnikové účetnictví:
 - ekonomická struktura společnosti
 - koncepce rozpočtového a kalkulačního systému
 - techniky vedení vnitropodnikového účetnictví
 - centralizace/decentralizace výkonu účetních agend.

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.

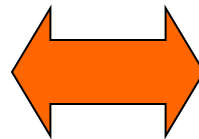
Základní parametry vnitropodnikového účetnictví

- 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.





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.