

# Ekonomická funkce

---

Projekt systému řízení podniku

2018/2019

Podklady pro seminář

JUDr. Martin Landa

# Obsah ekonomické funkce

---

- Ekonomická funkce v projektu - uspořádání ekonomických procesů v podniku, zejména:
  - koncepce finančního plánování (strategického, taktického a operativního) a kontrola ekonomických výsledků
  - 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

---

- Věcné a organizační řešení vybraných procesů spadajících do ekonomické funkce:
  - formulace finanční strategie a finančních cílů podniku
  - finanční plánování (operativní a strategické)
  - hodnocení a kontrola ekonomických výsledků
  - přístupy k určení forem financování podnikových aktivit
  - řízení vybraných složek pracovního kapitálu
  - hodnocení investičních projektů
  - koncepce vnitřního ekonomického řízení
  - koncepce podnikového účetnictví.



# 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 prezentace k přednášce
- Tradiční finanční pohled:
  - finanční strategii tvoří soubor finančních politik typu dluhová, úvěrová, likviditní, daňová, dividendová politika a politika v oblasti podnikového účetnictví.



# Definování finančních cílů

---

- Definování finančních cílů probíhá zejména v procesu tvorby finanční strategie a cíle jsou konkretizovány v rámci sestavení finančních plánů
- 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.

# Příklady definování finančních cílů

---

- Oblast strategického finančního řízení (příklad):
  - průběžné zvyšování zisku/rentability kapitálu/ekonomické hodnoty (?)
  - přiměřená finanční stabilita
  - efektivní investování do dlouhodobého majetku
  - zajištění požadované míry vyplácených dividend
- Oblast taktického/operativního finančního řízení (příklad):
  - dosažení požadované míry výnosů, nákladů a ziskovosti
  - zajištění přiměřené likvidity
- Finanční cíle navrhuje finanční ředitel a schvaluje vrcholový orgán/vrcholový management.

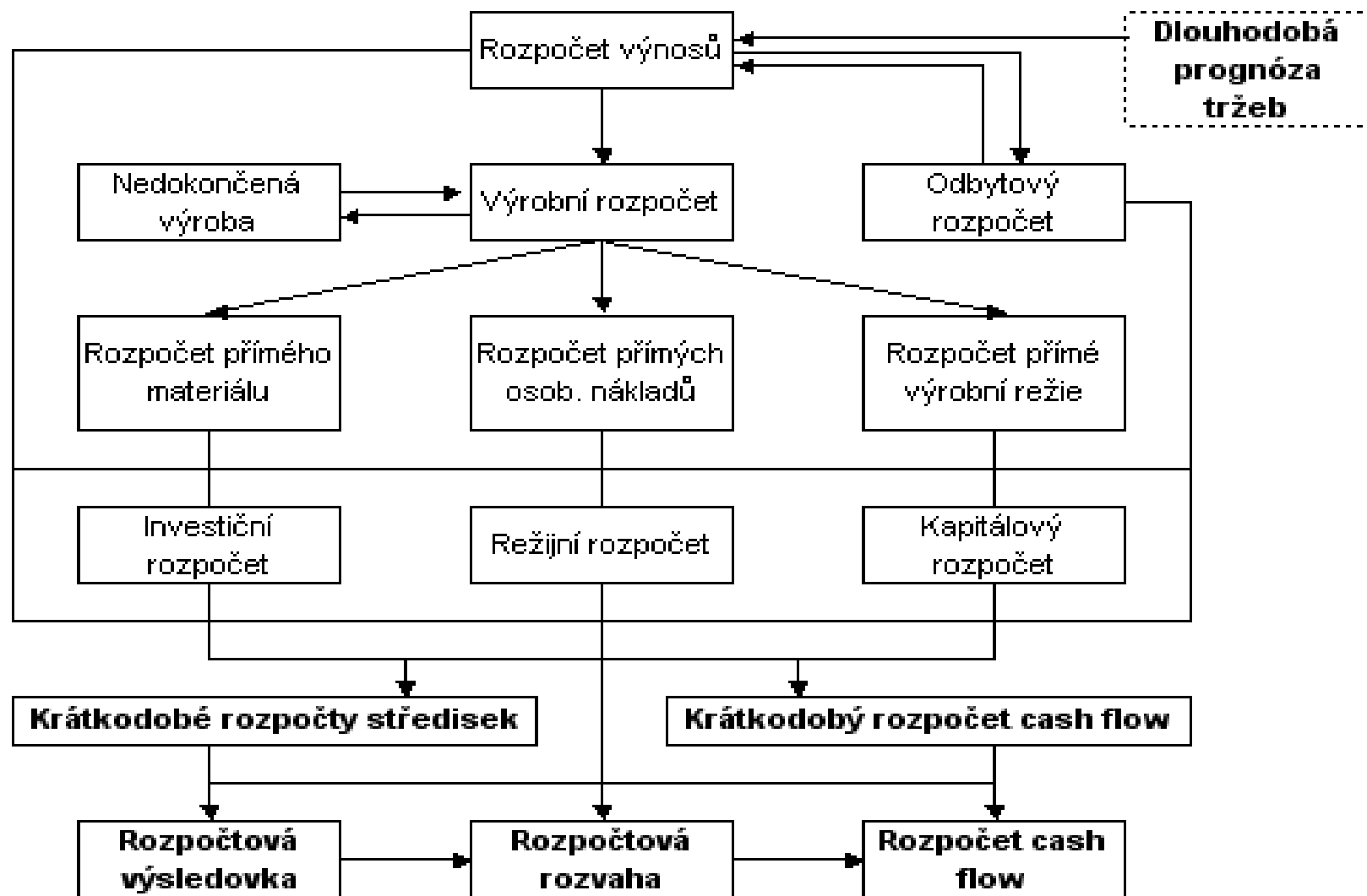


# Hlavní typy finančních plánů/rozpočtů

---

- 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?

# Struktura finančních 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

<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

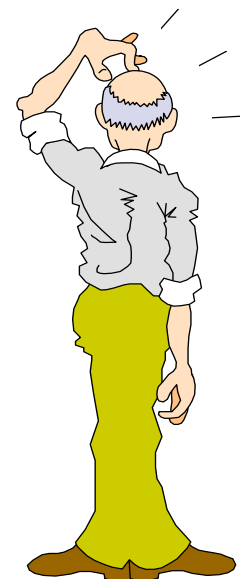
### **Zavedení a provedení schválených nápravných opatření**

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

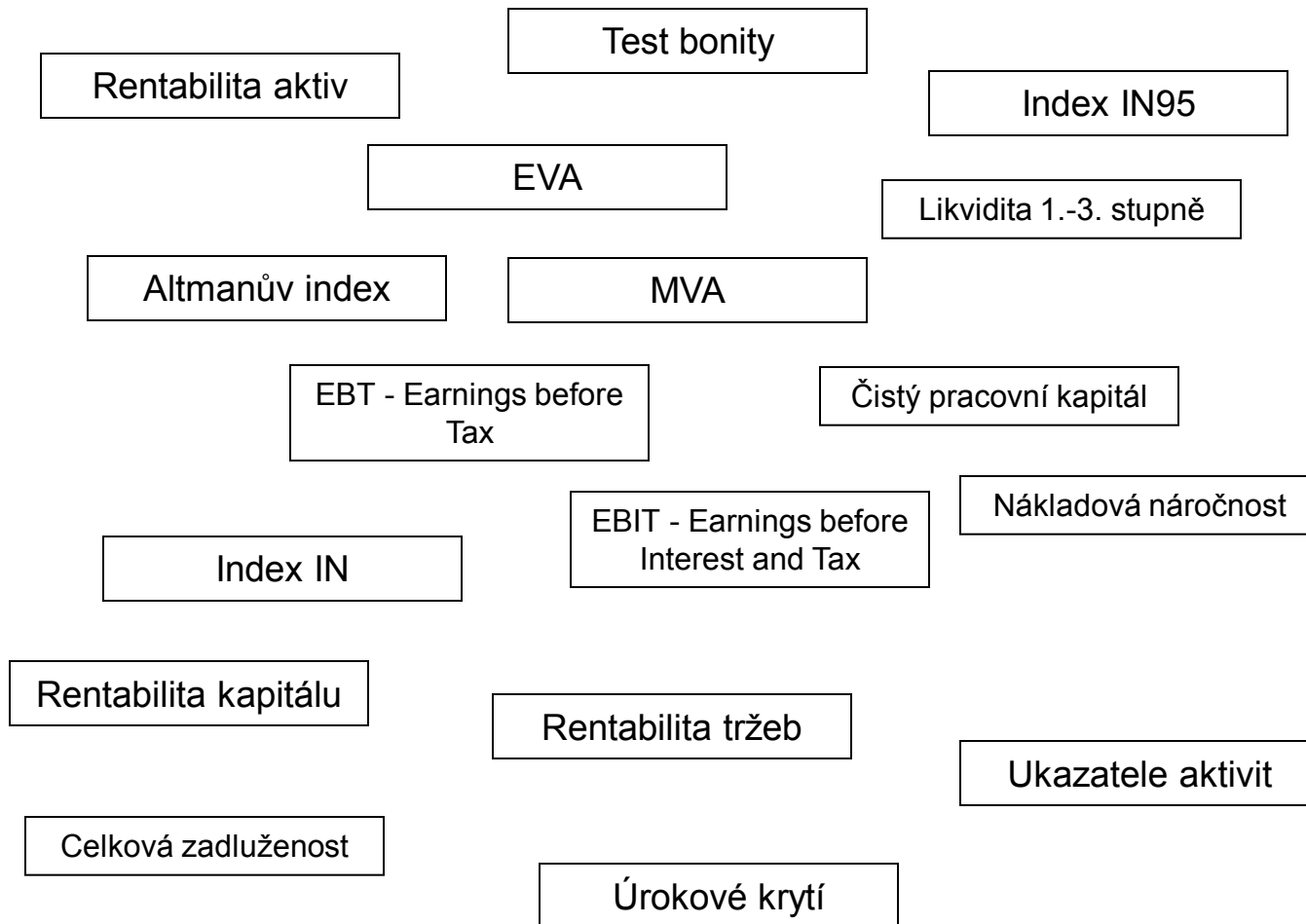
# Nejčastější chyby

---

- 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 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)

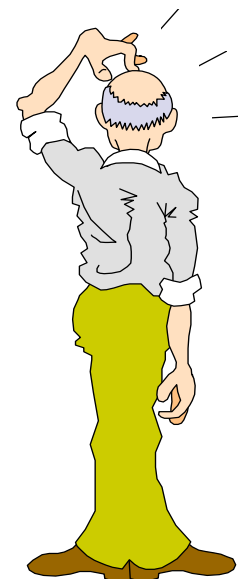
---

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







# Volba forem financování

---

- Volbou forem financování se rozumí (pro účely projektu) formulace návrhu na zásadní poměr mezi vlastním a cizím kapitálem
- Základní možnosti:
  - preference financování vlastním kapitálem
  - preference financování cizím kapitálem
  - preference přiměřenosti mezi oběma složkami
- Při formulaci návrhů je vhodné vzít v úvahu zejména cíle podniku a situaci v daném odvětví.

# 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 sestavuje finanční ředitel a schvaluje vrcholový orgán/ vrcholový management.



# Řízení pracovního kapitálu

---

- Pracovní kapitál zahrnuje tři základní složky:
  - zásoby, pohledávky a finanční majetek
- V projektu je nutné se (výběrově) zaměřit na tyto dílčí 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 (příklad)

---

- 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 ekonomický pohled na zásoby v podobě finančních ukazatelů:
  - zejména jde o absolutní ukazatele složek zásob a o poměrové ukazatele (např. doba obratu složek zásob).

# Systemy řízení pohledávek (příklad)

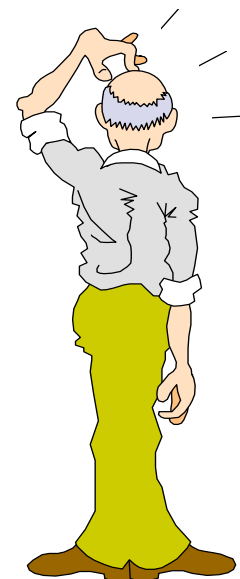
---

- Cílem řízení pohledávek je zajistit úhradu obchodních (resp. jiných) pohledávek ve lhůtě jejich splatnosti a minimalizaci rizika jejich 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 ekonomický pohled na obchodní pohledávky v podobě finančních ukazatelů:
  - zejména jde o absolutní ukazatele vývoje pohledávek a o poměrové ukazatele (např. doba obratu obchodních pohledávek).

# 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.





# Problematika investičních projektů

---

- Cíl řídicích aktivit: efektivní investování zdrojů do dlouhodobého majetku
- Z hlediska použitých metod analýzy efektivity 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
- Věcná hlediska:
  - stanovení limitu pro hodnocení investičního projektu
  - jak probíhá proces zpracování a hodnocení projektu?

# 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).



# 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).

# Analýza investičních projektů (příklad)

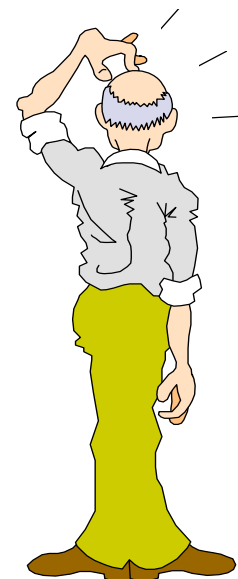
---

- 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 nebo metoda analýza nákladů a užitku (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.

# 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).

# Kalkulační systém (příklad)

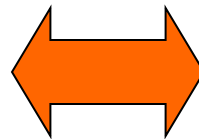
---

- Kalkulační systém u zvoleného podniku tvoří:
  - kalkulace vlastních nákladů produktů: cílem je ocenění zásob vytvářených vlastní činností (nedokončená výroba, polotovary a výrobky) na bázi neúplných nákladů
  - kalkulace úplných nákladů produktů: cílem je identifikace celkových nákladů produktu
  - propočtová kalkulace: cílem kalkulace je získání informací pro předběžné posouzení nákladovosti produktu nebo navrhované ceny (nebo úprav cen) v daném časovém období
  - kalkulace životního cyklu produktu: cílem je zpracování podkladů pro posouzení časového vývoje výnosů, nákladů a ziskovosti nově zaváděného produktu.

# Organizační vs. 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.



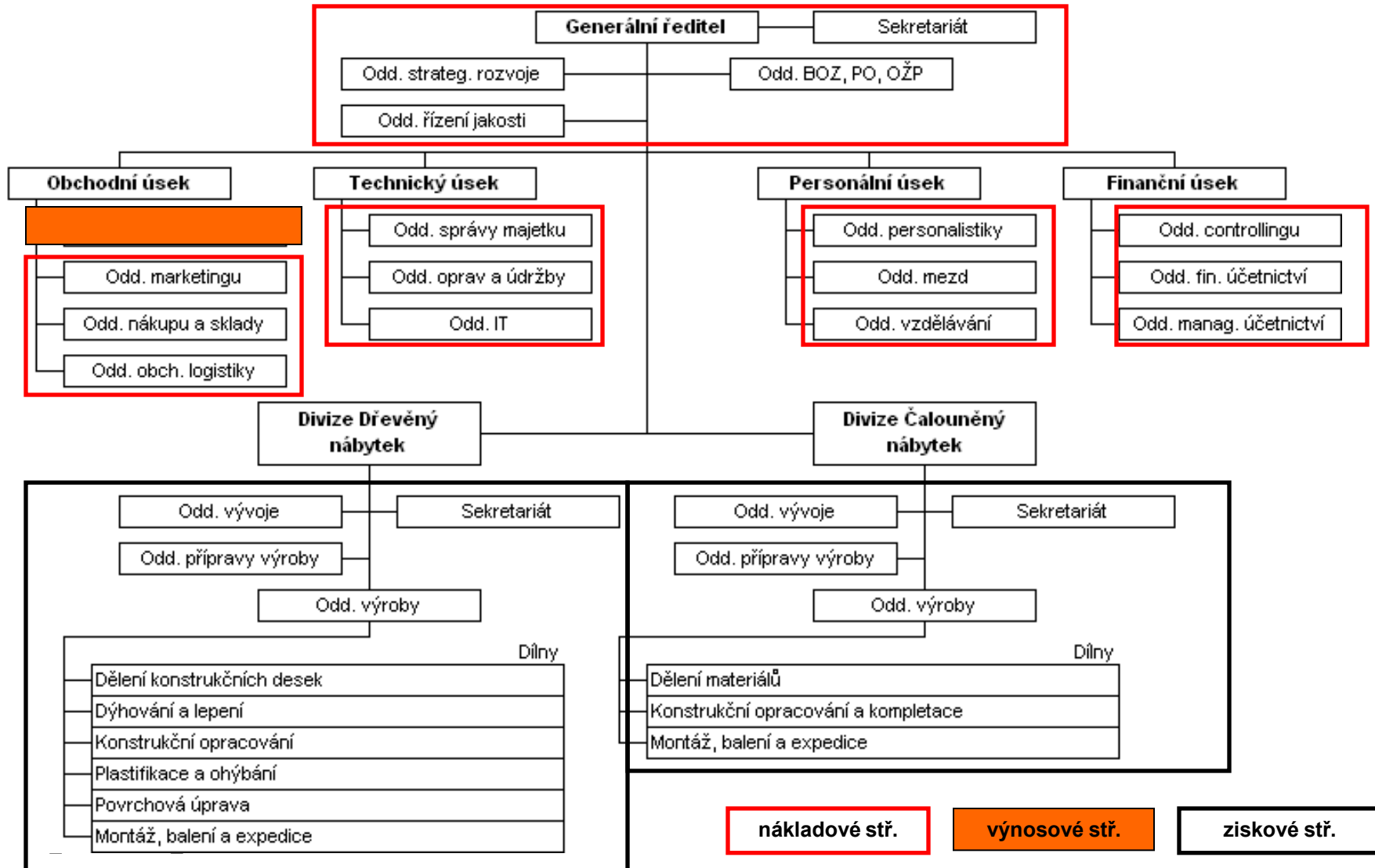


# Ekonomická struktura - typy středisek

---

- **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).

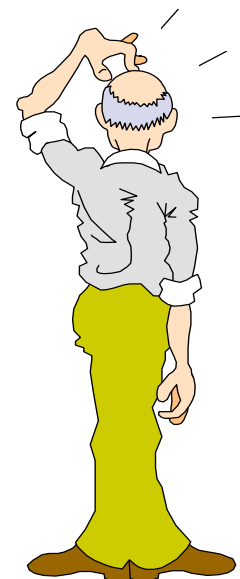
# Organizační a ekonomické schéma (příklad)



# Nejčastější chyby

---

- 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 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.

# 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)

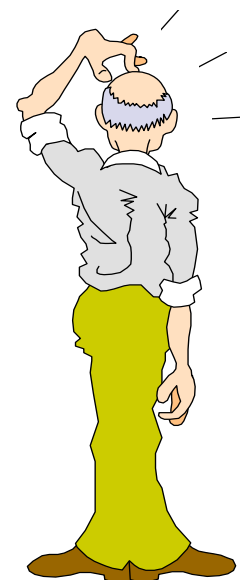
---

- Východiska tvorby **ekonomické struktury**: střediska nákladová, výnosová a zisková
- 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
- Technika VPÚ: **dvouokruhové účetnictví** s použitím účtové třídy 8 a 9
- Určení základní odpovědnosti za kvalitu VPÚ – podnik používá **centralizované** manažerské účetnictví.

# 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.





# 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.