

Ekonomická funkce

Projekt systému řízení podniku
2019/2020

Podklady pro tutoriál: KS

JUDr. Martin Landa

Ekonomická funkce v projektu řízení podniku

- **Soubor procesů a aktivit zajišťujících fungování podniku z finančního hlediska**
- 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:
 - s použitím jaké koncepce zahrnuje navrhovaný podnik do svých strategických záměrů finančně-ekonomické problémy v podobě finanční strategie
 - 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.

Možné návrhy na řešení problému koncepce finanční strategie

- Finanční strategie: relativně ucelený a navzájem propojený soubor strategických finančních cílů, záměrů a rozhodovacích pravidel, která tvoří základ strategického finančního plánování; hlavní složky:
 - Koncepce v oblasti financování podnikových aktivit (z hlediska využívání vlastních a cizích zdrojů)
 - Politika v oblasti řízení pohledávek a závazků (úvěrová politika)
 - Koncepce v oblasti řízení zásob
 - ~~● Politika v oblasti řízení hotovosti (peněžních toků) a likvidity~~
 - Investiční oblast se zaměřením na prosazení ekonomické efektivity investičních projektů
 - Dividendová politika (záměry při nakládání s výsledkem hospodaření)
 - Politika v oblasti řízení nákladů a zisku (v oblasti operativní a strategické)
 - Koncepce podnikového účetnictví (oblast finančního a manažerského účetnictví).



Definování finančních cílů

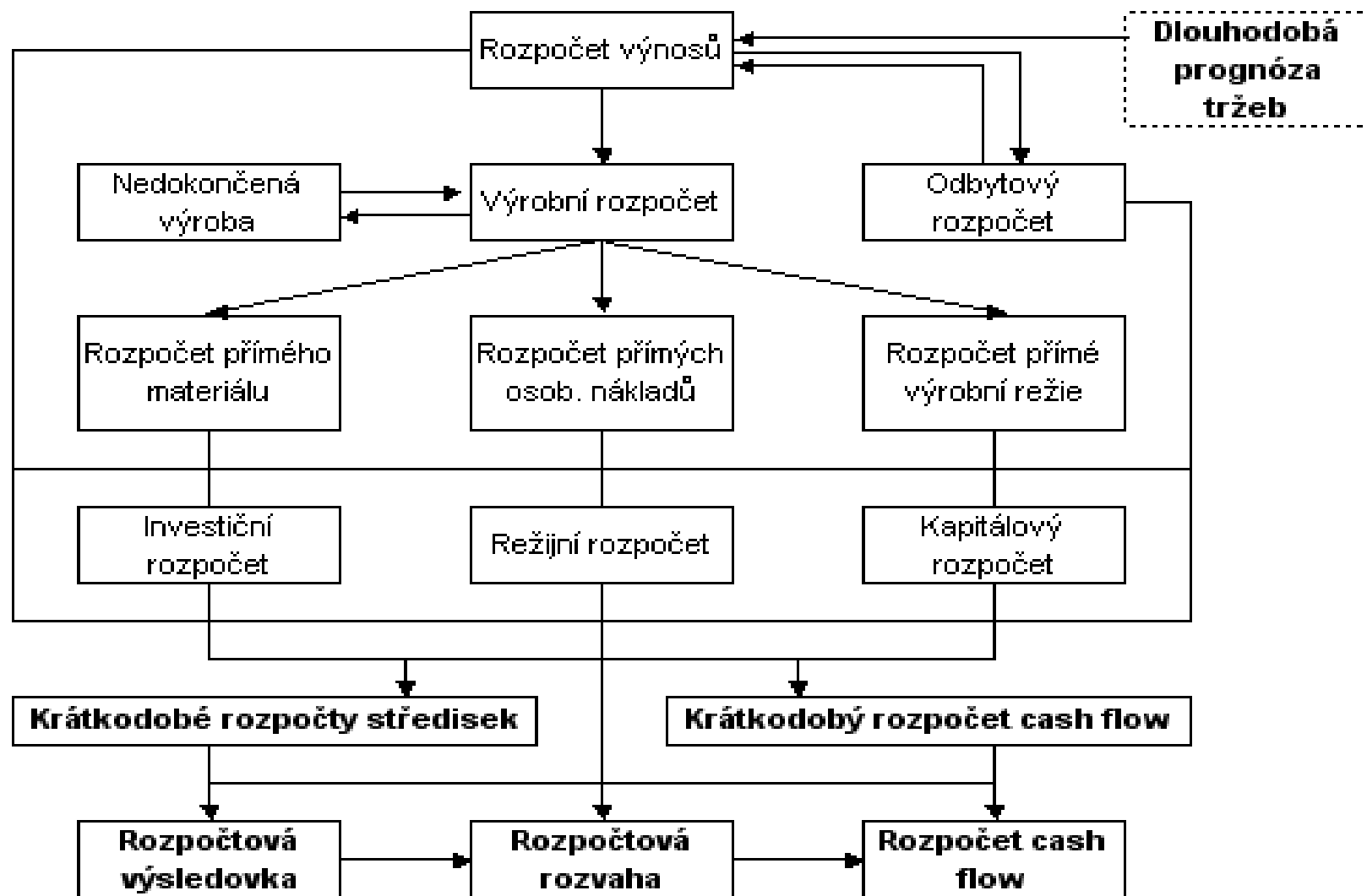
- Při definování finančních cílů je nutné vzít v úvahu tyto faktory:
 - pojetí cílů: strategické/taktické/operativní (soustava cílů)
 - zájem kterého subjektu mají finanční cíle vyjadřovat
- Cílové oblasti (příklady):
 - kladná ekonomická přidaná hodnota (nebo jiný ukazatel)
 - určitá (požsdovaná) míra 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 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



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
 - 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

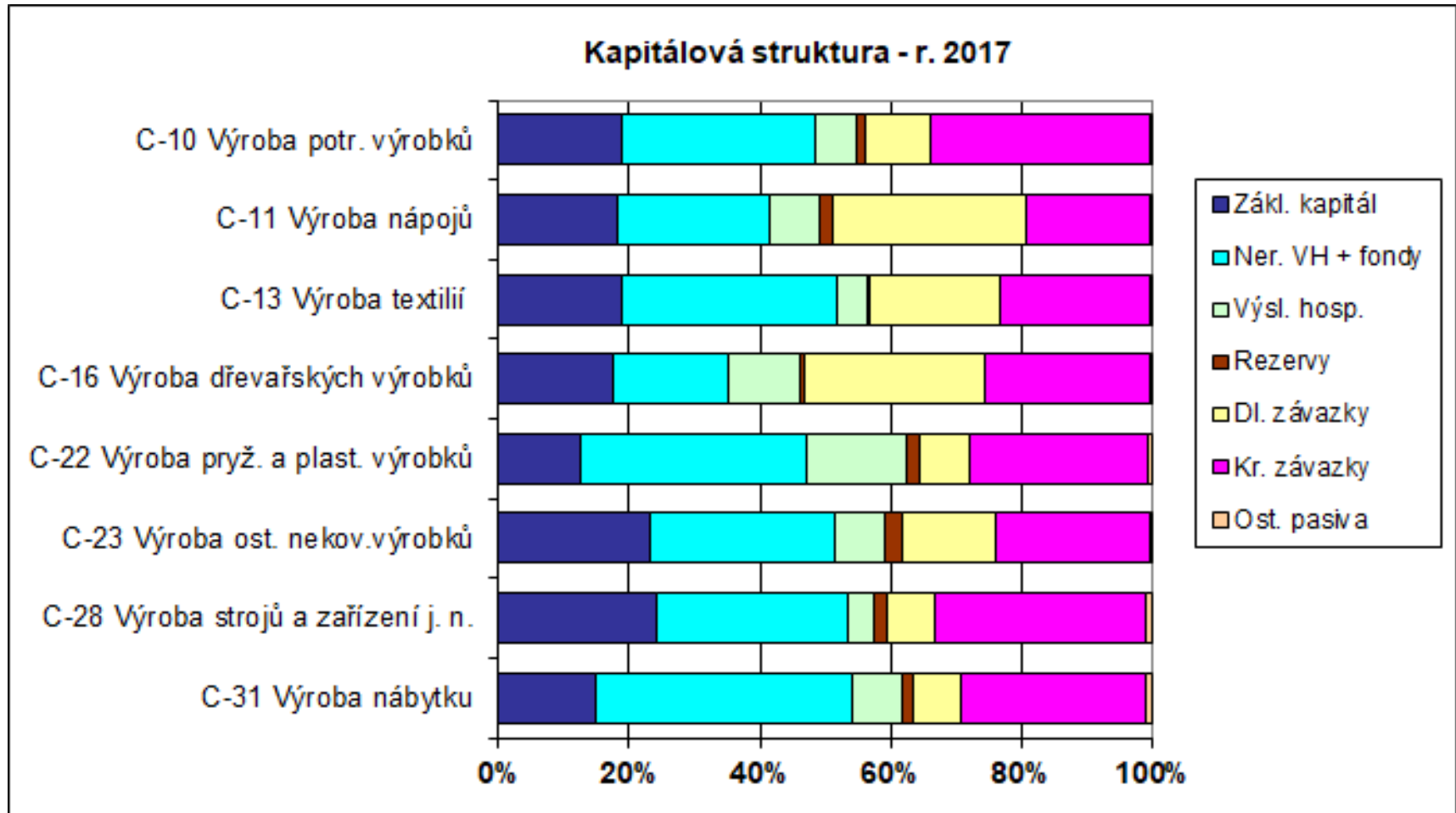
- Stanovení forem financování podnikových aktivit:
 - řízení kapitálové struktury (volba zdrojů financování a jejich poměru)
- Řízení vybraných složek pracovního kapitálu:
 - řízení zásob (materiálu, zboží, nedokončené výroby, výrobků)
 - řízení obchodních pohledávek
- Analýzy investičních projektů:
 - 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: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

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) zaměřit 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.

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.



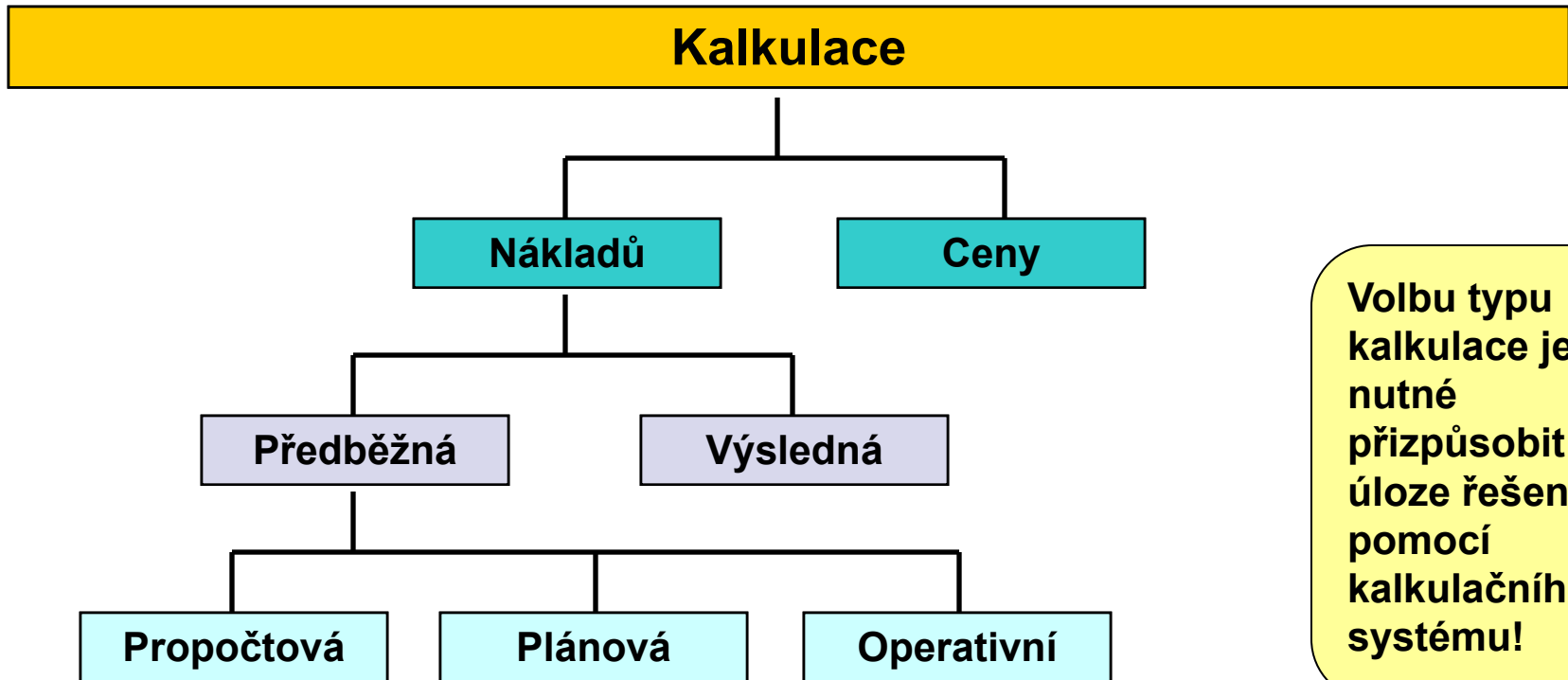
Operativní a strategické řízení nákladů

- 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)



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.

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.

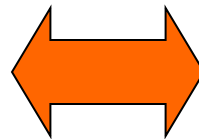
Základní parametry vnitropodnikového účetnictví

- 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.

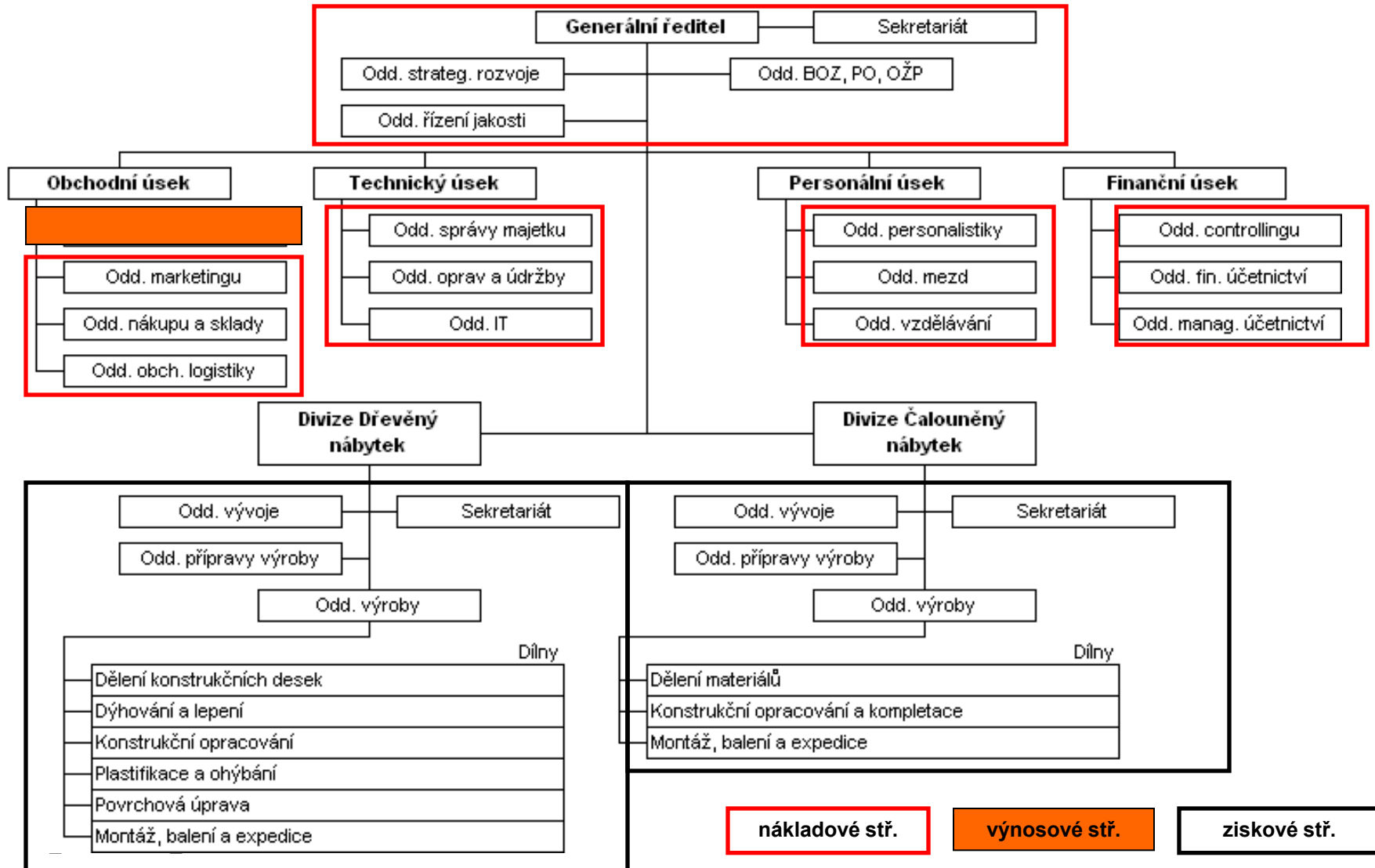
Organizační versus ekonomická struktura podniku



- 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.



Organizační a ekonomické schéma (příklad)





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.