

# Ekonomická funkce

---

Projekt systému řízení podniku  
2019/2020

Podklady pro přednášku

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

---

- Volba koncepce finanční strategie
- Jak definovat finanční cíle
- Návrh koncepce finančních plánů/rozpočtů
- Jak probíhají procesy sestavení finančních plánů
- Návrh koncepce kontrolních procesů (vnitropodnikový ekonomický reporting)
- Organizační řešení realizace procesů tvorby a kontroly finančních plánů podílejí.



# Koncepce finanční strategie

---

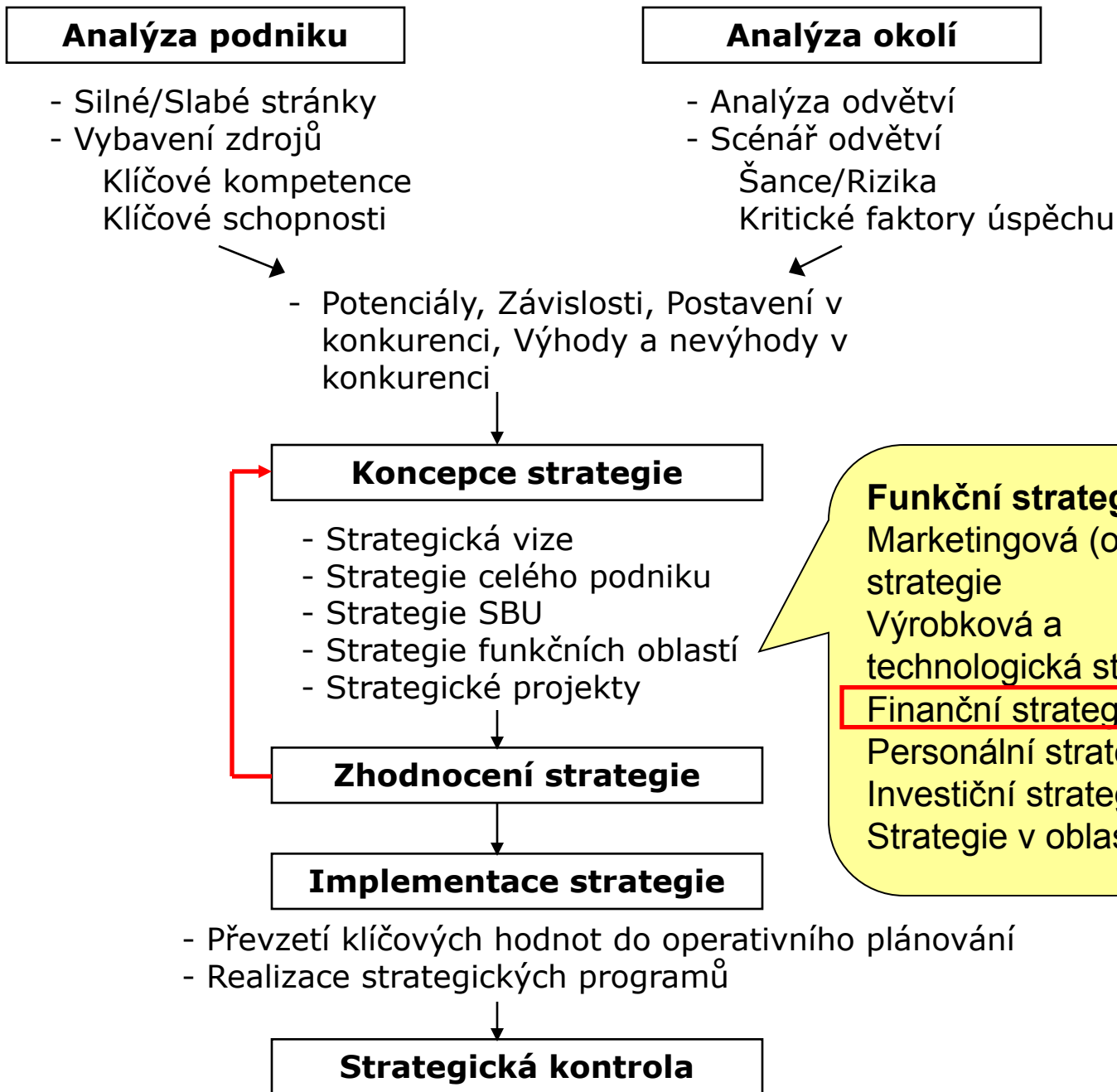
- Finanční strategie: relativně ucelený a navzájem propojený soubor strategických finančních cílů, záměrů a rozhodovacích pravidel, která tvoří základ strategického finančního plánování
- Jde o významnou součást celkové podnikové strategie (viz Správní funkce) a ve vazbě na celkovou strategii je v projektu 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

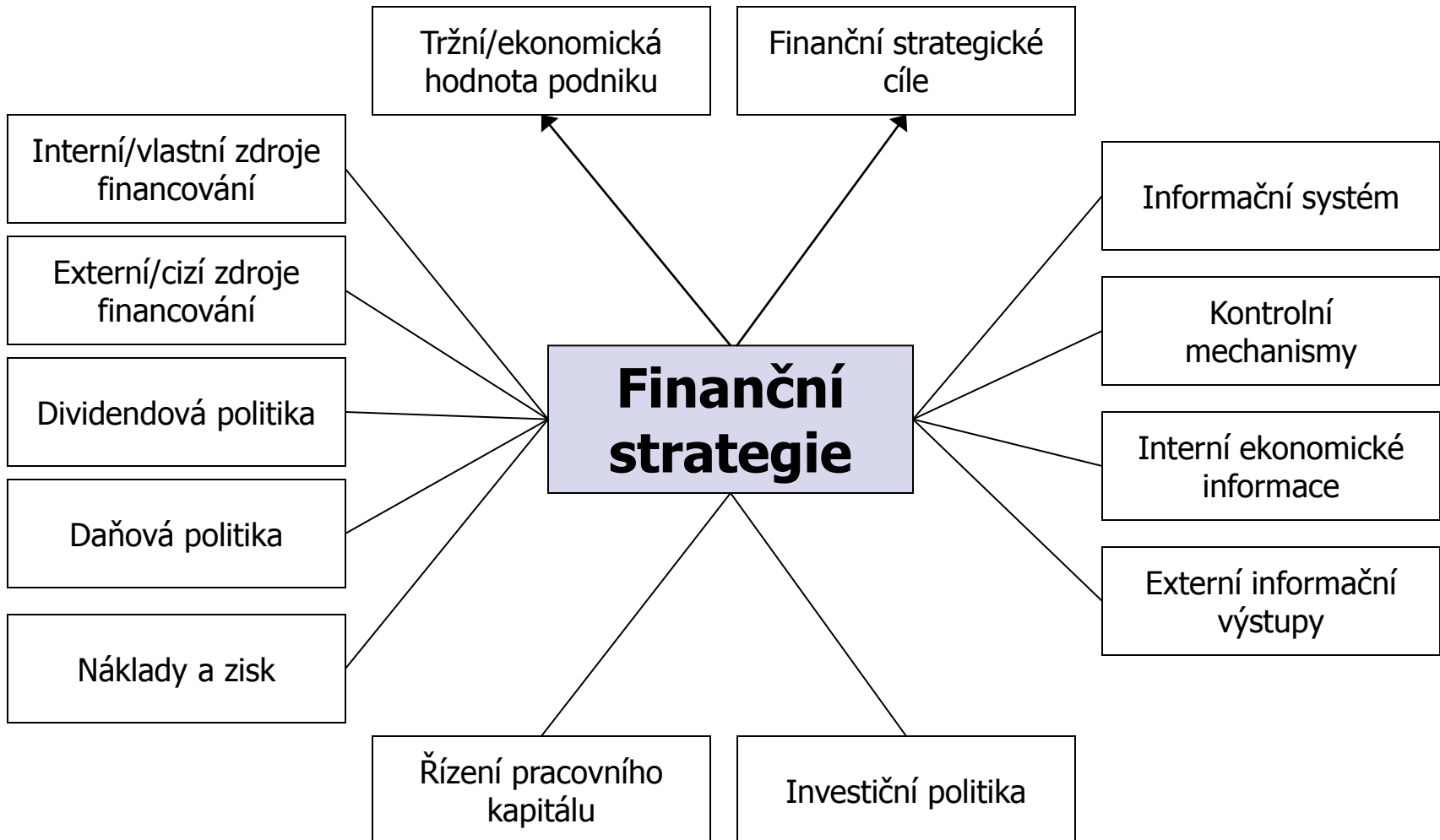
---

- 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.

**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):
  - maximalizace zisku/kladná ekonomická přidaná hodnota ....
  - určitá míra rentability kapitálu (celkového/základního/vlastního)
  - oblast tržeb (výnosů) a nákladů, resp. provozní 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)

---

- Cílem je definování rozpočtové soustavy podniku
- 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
  - soustavy ukazatelů
  - pyramidové rozklady
- Specifické typy ukazatelů: zejména pro oblast hodnocení ekonomické hodnoty a investic.

# Nástroje hodnocení/kontroly finanční výkonnosti

---

- Návrh 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 – základní oblasti

- 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.

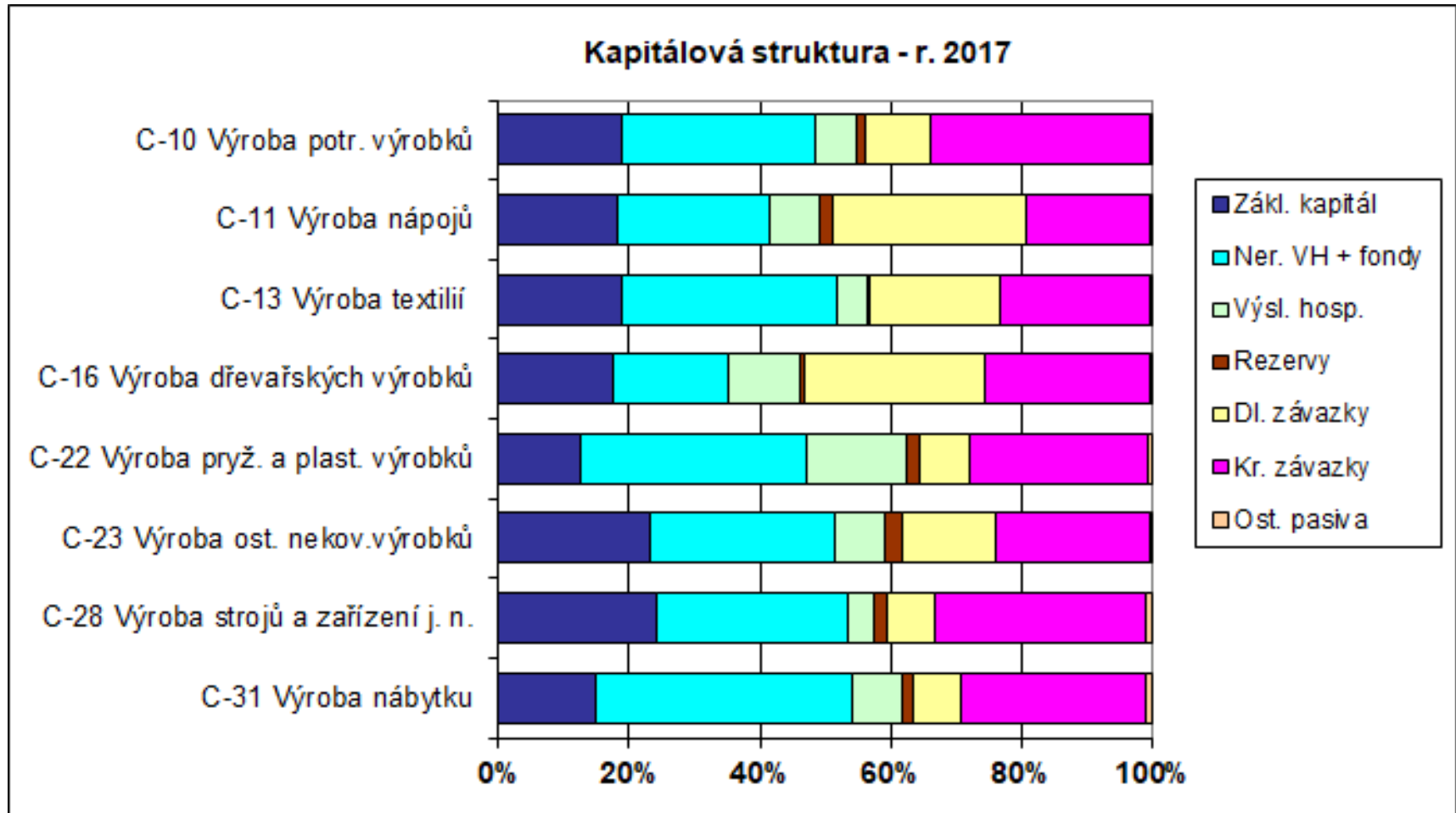


# Stanovení forem financování

---

- 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) 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.

# 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.

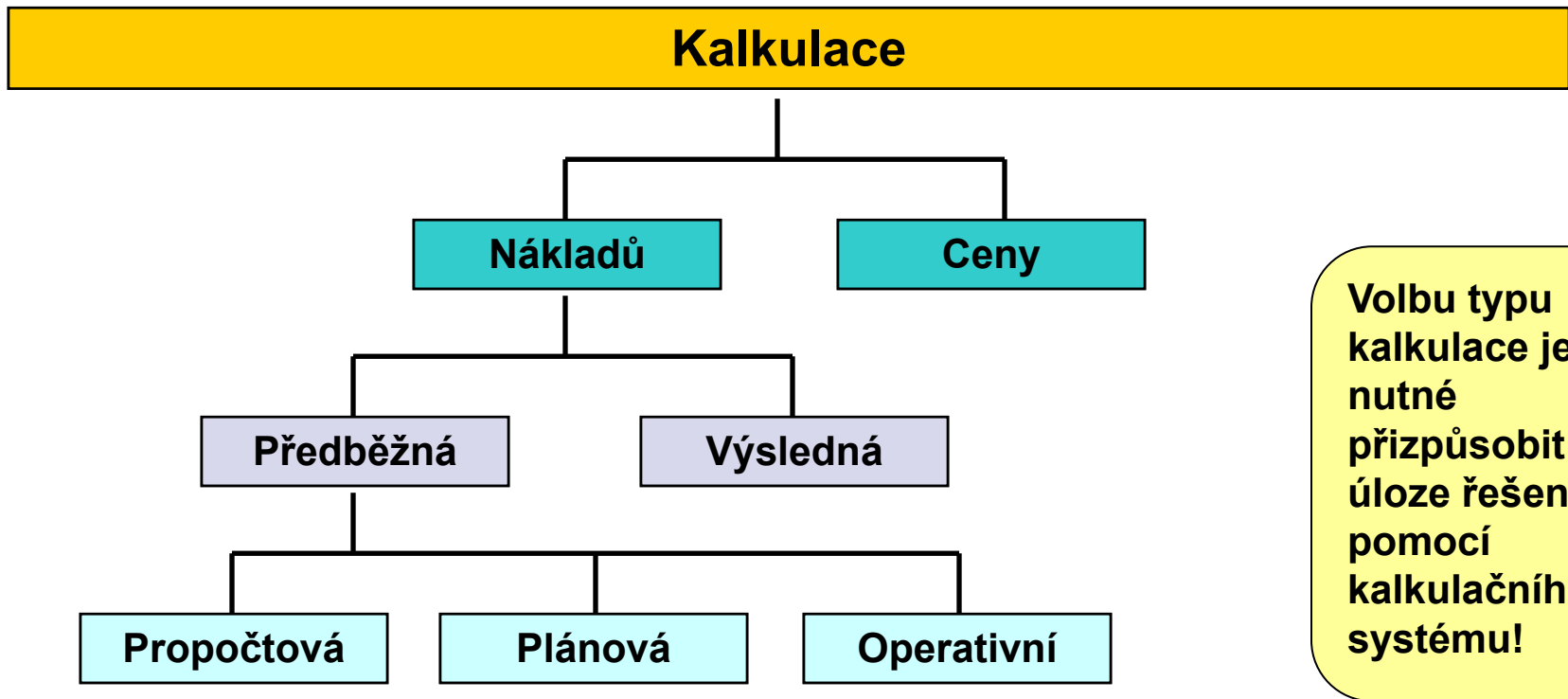


# Hlavní typy nákladů

---

- **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
- 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.

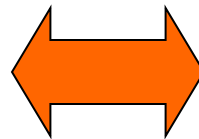


# Organizační versus ekonomická struktura podniku

---



- 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.





# 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.