

Ekonomická funkce

Projekt systému řízení podniku

2019/2020

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.

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

- 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

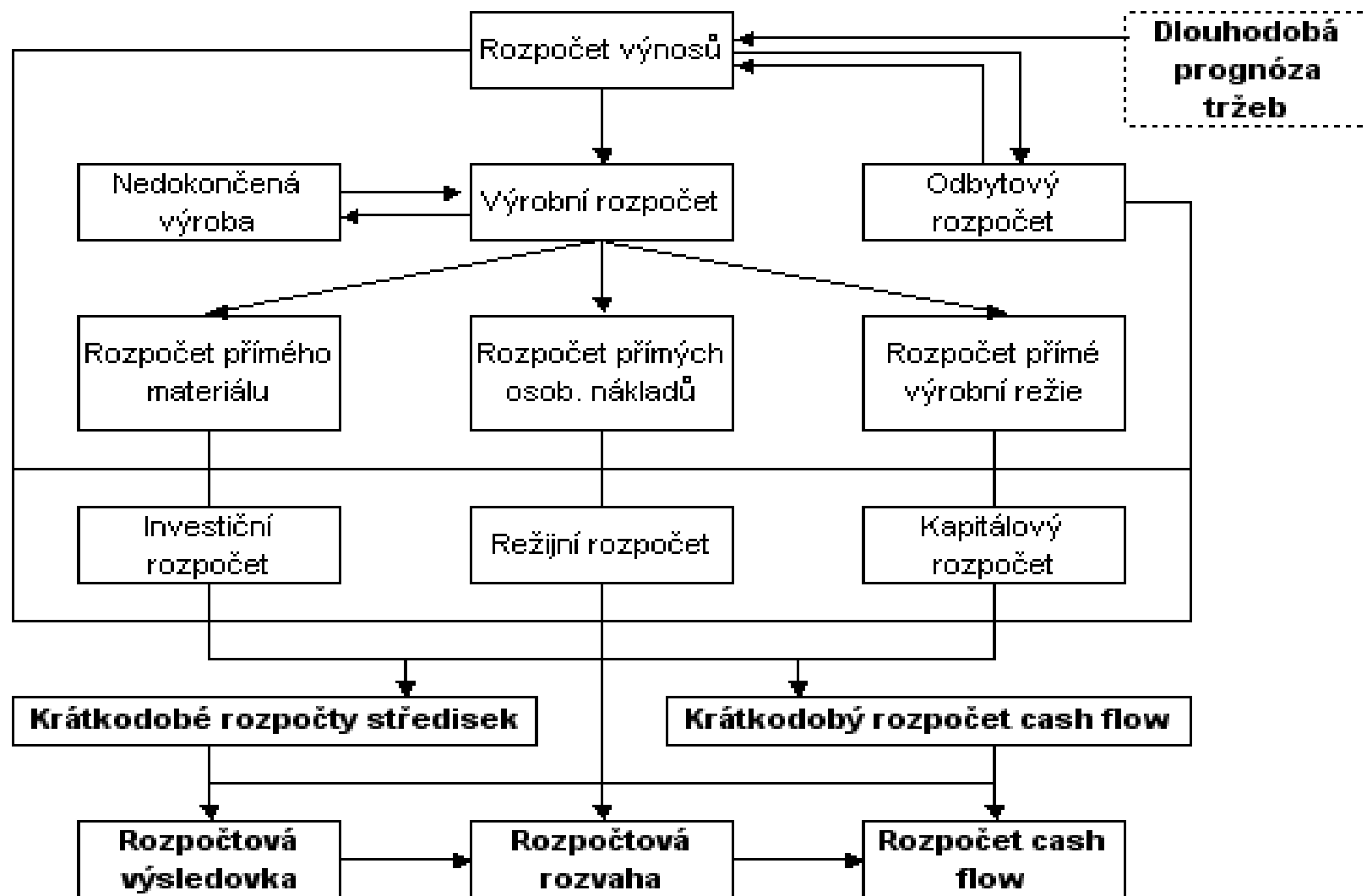
- Oblast strategického finančního řízení (příklad):
 - průběžné zvyšování zisku/rentability kapitálu/ekonomické hodnoty (?)
 - přiměřená finanční stabilita
 - efektivní investování do dlouhodobého majetku
 - zajištění požadované míry vyplácených dividend
- Oblast taktického/operativního finančního řízení (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.

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 a obsah finančních/ekonomických plánů ve strategické, taktické a operativní úrovni.

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 vybraných složek pracovního kapitálu souvisí zejména s typem výroby.

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 efektivnosti 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 režie), kalkulace podle aktivit (vybrané položky přímé výrobní režie), přírážková metoda (režijní náklady).

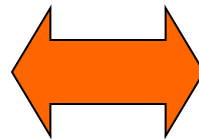
Kalkulační systém (příklad)

- 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



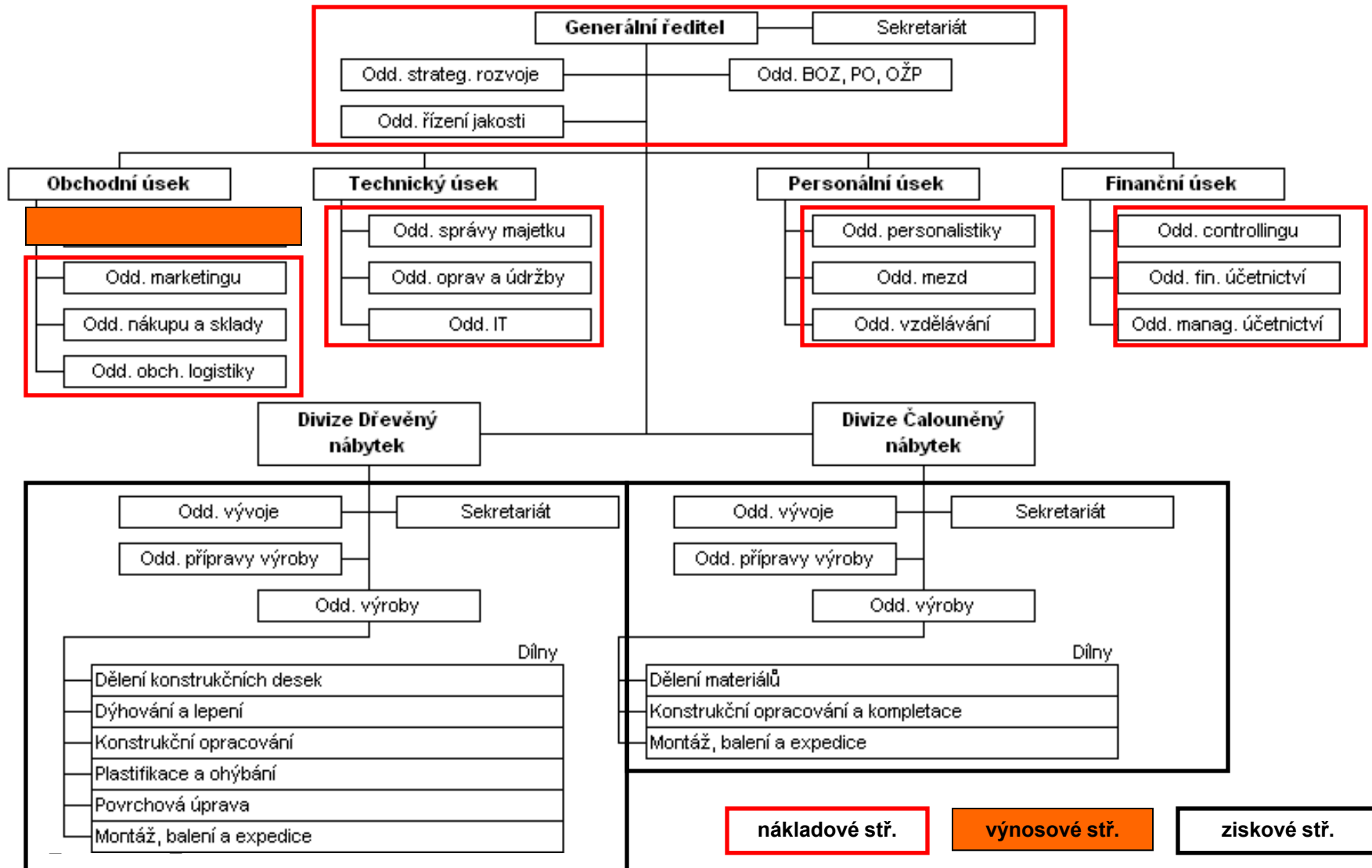
- Organizační struktura:
 - liniová
 - liniově štábní
 - maticová
 - divizionální ...
- Výsledkem je organizační uspořádání podniku (z hlediska řízení)
- Ekonomická struktura:
 - nákladové středisko
 - výnosové středisko
 - ziskové středisko
 - rentabilní středisko
- Výsledkem je uspořádání podniku z 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.