



MASARYKOVA UNIVERZITA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Problémy ve finančním řízení společností z pohledu strategického managementu

výsledky Studie

Ing. Viliam Záthurecký, MBA., Ph.D.

Úvod, základní myšlenky

- **Faktory mikro a makro prostředí působící na společnost**
- **Finanční řízení projektů**
- **Rozpočtování, kontrolní procesy a controlling**
- **Bankovní kovenanty**
- **Typické chyby v účetnictví**
- **Akvizice**
- **Sdílení a komunikace cílů společnosti od vlastníků k zaměstnancům**
- **Personální politika a role FM**

Faktory mikro a makro prostředí působící na společnost

CHARAKTERISTIKA

- Velká fluktuace počtu a objemu zakázek zadávaných podniky nebo státem
- Klesající se kupní síla obyvatelstva
- Změny daňové legislativy
- Nejistota na finančních trzích
- Nízké úrokové sazby
- Akviziční příležitosti
- Tlak na snižování nákladů (personální, materiálové, služby)

DŮSLEDEK

- Rozevírající se nůžky ve finančních výsledcích společností působících ve stejném sektoru ekonomiky
- Fluktuace finančních výsledků společností

Problém – finanční řízení podniku

- Společnost neřídí finanční stránku projektů resp., podniků (60 % !!!)
- Neexistují business casey a pravidelný finanční reporting klíčových projektů
- Nesrovnává se skutečný výsledek projektu/podniku s plánem

- Špatná metodika pro finanční řízení projektů
- Nevhodný rozsah finančního reportingu nad projekty
- Obsáhlý reporting – časově náročná a složitá příprava, velký rozsah chyb, obtížná srozumitelnost
- Stručný reporting – nezahrnuje potřebné informace a míru detailu,
- Neprovádí se srovnávací analýzy na číslech za celou společnost
- Kalkulace nejsou pravidelně aktualizovány
- Manipulace finančních výsledků projektů přímo ovlivňující finanční výsledky společnosti

Východiska resp. důsledek

- Management nemá informace o finančních výsledcích projektů
- Intuitivní ad hoc rozhodování
- Management není schopen navázat výsledky společnosti jako celku na výsledky projektů – není možné kvalitní plánování, analýza chyb a zavádění nápravných opatření
- Velký časový rozsah práce ekonoma kvůli chybějícím a nekvalitně připraveným podkladům
- Roste riziko chyb v účetnictví – vykazování výnosů, úplnost nákladů, míra rozpracovanosti, úplnost opravných položek a rezerv
- Nevhodný rozsah finančního reportingu
- Není využíván managementem, protože neposkytuje potřebné informace pro rozhodování
- Neprovádí se srovnávací analýzy na číslech za celou společnost
- Snížení pravděpodobnosti odhalení chyby
- Obtížnější plánování v případě velkých podniků
- Manipulace finančních výsledků projektů
- Nucená výměna managementu společnosti
- Riziko pokut státních orgánů

Rozpočtování, kontrolní procesy

■ **PROBLÉM**

- Chybějící nebo špatně nastavené kontrolní procesy
- Nemí definována struktura finančních/manažerských reportů
- Chybí závazný kalendář měsíčních závěrek
- Společnost nemá zavedeno finanční plánování
- Nejsou definována nákladová střediska

■ **DŮSLEDEK**

- Management není schopen hodnotit finanční výkon společnosti (aktuální reporty jsou sestaveny s měsíčním zpožděním a není možnost srovnat oproti rozpočtu)
- Finanční tým lehce manipuluje managementem (ad hoc zavádějící analýzy, nejde to ..., proto...)
- Řízení společnosti je intuitivní
- Významné chyby v účetnictví způsobené úmyslně nebo chybou
- Riziko zpronevěry / odcizení podnikového majetku
- Tvorba měsíčních závěrek je pomalá (více jak D+10)

Vztah podnik – banka (kovenanty)

DEFINICE

Skupina finančních a nefinančních podmínek, které musí plnit příjemce úvěru

- **Typické kovenanty**
- Vlastní kapitál / celková aktiva
- Úvěry / Vlastní kapitál
- Provozní výsledek hospodaření / Úrokové náklady
- Sankce za neplnění kovenantů = Smluvní pokuta
- Okamžité zaplacení úvěru

PROBLÉM

- Neznalost podmínek bankovních kovenantů a rizik (sankce), které zapříčiní jejich neplnění
- Společnost pravidelně nesleduje plnění kovenantů
- Podmínky kovenantů nejsou zohledněny při plánování
- Vylepšování reportovaných údajů
- Při neplnění kovenantů není věřitel informován a dlužník se snaží zamlžit tuto skutečnost

Důsledek

- Překvapení, že se kovenanty neplní
- Společnost nevyjednává s bankou o neplnění kovenantů a cestě k nápravě
- V krajním případě společnost čeká, až banka neplnění „objeví“ sama
- Smluvní pokuta nebo okamžité zaplacení úvěru, toto může mít významný dopad na obchodní činnosti společnosti předpoklad neomezeného trvání společnosti (konkurz, ukončení výrobní a obchodní činnosti, likvidace)

Typické chyby podnikového managementu / fin. řízení

- Vykazování výnosů neodpovídá INCOTERMS ...?
- Zaúčtování daně z příjmu z výnosových úroků bez ohledu na celkovou daňovou ztrátu společnosti !!!
- Nezaúčtování opravné položky k finanční investici v hodnotě miliard CZK bez ohledu na skutečnost, že se jednalo o prázdnou společnost, která ukončila svoji činnost !!!
- Účtování nákladů do období, kdy byla přijata faktura bez ohledu na dobu plnění
- Nadhodnocení výnosů, jelikož procento rozpracovanosti přesáhlo 100%
- Nezohlednění aktuální prodejní ceny zásob při tvorbě opravné položky
- Bezmyšlenkovité opětovné zaúčtování auditních doúčtování z předchozího období bez ohledu na podstatu těchto doúčtování

!!!!!!!!!!!!!! **Důkladná znalost tvorby výkazů a orientace v rozvaze !!!!!!!!!!!!!!!**

Akvizice, pořízování majetku

PROBLÉM

- Důraz kladen na dosažené výsledky v minulosti a ne na **cash flow** generované a **zisk** v budoucnosti
- Povrchní prověření předpokladů, na kterých je postaven výhled budoucích výsledků
- Neprovedená „sensitivity analýza“ na klíčové předpoklady modelu budoucích peněžních toků
- Nedošlo k prověření obchodních rizik a klíčových smluv (zákazníci, dodavatelé, ztrátové kontrakty)
- Nebyla provedena detailní finanční a obchodní analýza klíčových projektů
- Neexistuje strategie začlenění nové společnosti do skupiny
- Podcenění právního a daňového hlediska celé transakce

DŮSLEDEK

- Kupní cena neodpovídá hodnotě pořízené společnosti
- Očekávané pozitivní výsledky dle plánů nejsou dosaženy
- Identifikace problémových projektů, nutná tvorba rezerv až ex post
- Ztráta pozice na trhu
- Soudní spory s bývalým vlastníkem
- Odchody klíčových zaměstnanců po realizaci akvizice
- Znehodnocení investice, významný negativní dopad na CF a HV celé skupiny

Lidský kapitál

PROBLÉM

- Vlastníci společností a management jasně a pravidelně nekomunikují vize a cíle společnosti zaměstnancům

DŮSLEDEK

- Zaměstnanci netuší, kam společnost směřuje a jaké má cíle
- Velký vliv neformálních názorových skupin
- Uzavřenost jednotlivých oddělení a úrovní řízení do sebe
- Malá kooperace
- Odměňování zaměstnanců není v souladu s cíli společnosti
- Neloajálnost zaměstnanců vedoucí k jejich fluktuaci

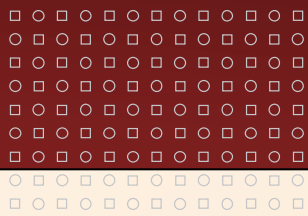
HR a finanční management

PROBLÉM

- Slabá komunikace mezi finančním oddělením a ostatními odděleními společnosti
- Nejsou definovány pravomoci a odpovědnost FM v podniku
- Nejsou jasně definovány požadavky na finanční oddělení a jeho výstupy
- Chybí interní postupy pro řízení projektů a následná kontrola nutných opatření
- Nejasné, měnící se požadavky na pracovní výstupy finančního týmu vedou ve frustraci managementu a zaměstnanců
- Společnost nevyužívá možností informačního systému
- Dlouhodobý a neřešený kulturní šok a špatná znalost jazyků (týká se zahraničních FM)

DŮSLEDEK

- Neefektivní finanční řízení společnosti (vysoké náklady, nekoncepční investiční záměry)
- Finanční oddělení neposkytuje podklady pro kvalitní řízení společnosti
- Ztráty tržních příležitostí – zakázek
- Přílišné soustředění na interní problémy
- Vážnoucí komunikace mezi FM a finančním týmem vede ke zpomalení rozhodovacího procesu a chybným rozhodnutím
- Neodpovídající rozdělení práce – operativa, procesy, strategie, vztahy
- Finanční oddělení není informováno o dění ve společnosti



Závěr

problémy a perspektivy

- **Nepochopení klíčového významu strategie pro rozvoj podniku či regionu**
- **Nepochopení podstaty strategie a neschopnost či neochota pracovat s předvídáním budoucích jevů**
- **Nekomplexnost zpracovaných strategií**
- **Nedostatečné znalosti o světě**
- **Málo tvůrčí iniciativy**
- **Nedostatečná znalost nejmodernějších metod práce**
- **Podceňování podnikové kultury a personalistiky**