

# Ekonomická a správní funkce

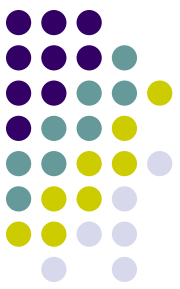


Ekonomika a řízení podniku  
2008/2009

**Přednáška č. 3**

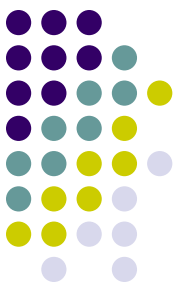
JUDr. Martin Landa

landa.emc@seznam.cz



# Základní struktura projektu

- Zadání (vstupní charakteristiky)
- Schéma hlavních podnikových procesů
- Popis podnikových funkcí
  - výrobní funkce
  - odbytová funkce
  - ekonomická funkce
  - zásobovací funkce
  - personální funkce
  - technická funkce
  - správní funkce
- Útvarová struktura a organizace podniku
- Přílohy (vybrané organizační a další údaje)



# Ekonomická funkce

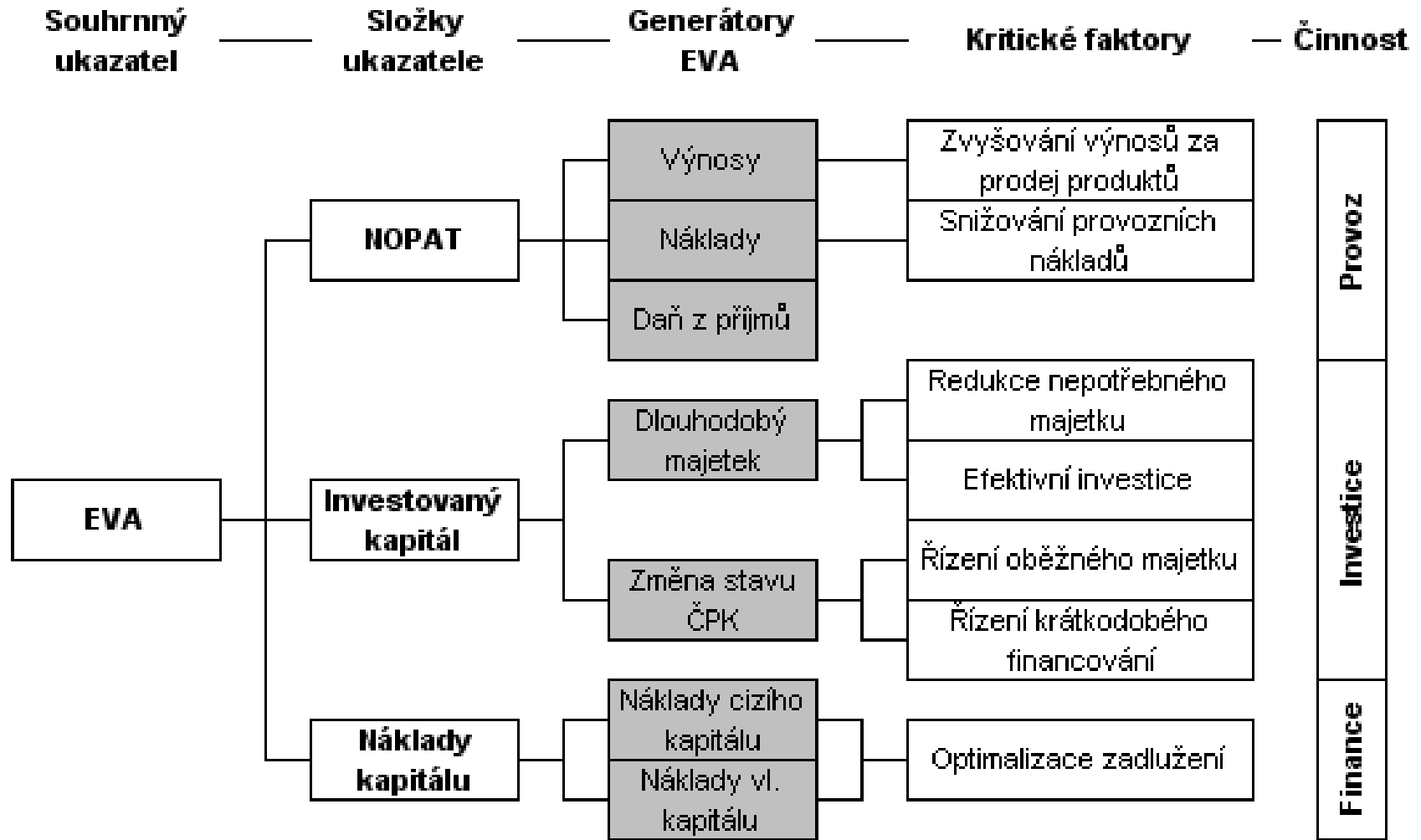
- Ekonomická funkce v projektu - uspořádání ekonomických procesů v podniku, zejména:
  - průběh finančního plánování (strategického, taktického a operativního)
  - řízení vnějších finančních vztahů (financování, řízení investičních projektů a složek pracovního kapitálu)
  - řízení vnitřních ekonomických vztahů (ekonomická struktura, řízení nákladů a zisku)
- Důraz na procesní a organizační hledisko.



# Cíle ekonomické funkce

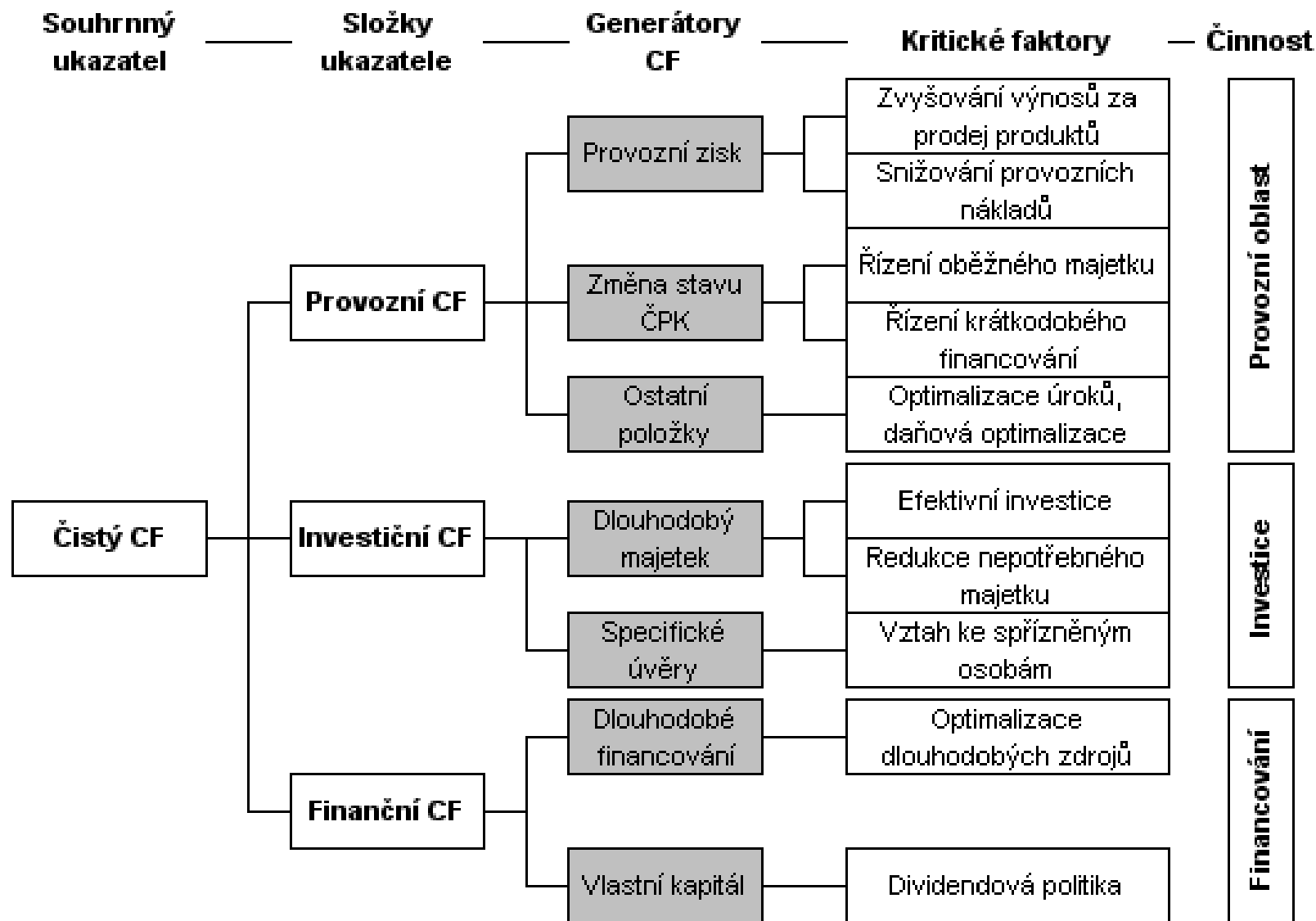
- Úkolem ekonomické funkce je maximalizace hodnoty podniku a zajištění finančních prostředků (kapitálu) pro činnost podniku, a to včetně finanční rovnováhy a optimální kapitálové struktury
- Dva klíčové ekonomické cíle:
  - dosahovat přiměřený/dostatečný/požadovaný zisk
  - zajistit přiměřenou/dostatečnou likviditu (cash flow).

# Kritérium ziskovosti a hodnoty



EVA = NOPAT (zisk z operační činnosti) - (Investovaný kapitál x % sazba nákladů na kapitál)

# Kritérium likvidity



CF = Cash flow (peněžní tok)



# Hlavní typy procesů

- Finanční plánování:
  - definování finančních cílů
  - sestavení strategických, taktických a operativních plánů
  - hodnocení výkonnosti a kontrola
- Řízení vnějších finančních vztahů:
  - dlouhodobé a krátkodobé financování
  - finanční řízení složek čistého pracovního kapitálu
  - finanční řízení investičních projektů
- Řízení vnitřních ekonomických vztahů:
  - tvorba ekonomické struktury podniku
  - operativní a strategické řízení nákladů a zisku.

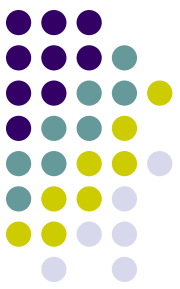
# Procesy finančního plánování



- Jak definovat finanční cíle?
- Jak probíhají procesy sestavení finančních plánů?
- Které útvary se na procesech podílejí?
- Jaké metody a postupy se používají:
  - délka plánovacího období
  - typy rozpočtů
  - jak se cílové hodnoty promítnou do řízení.



# Příklady oblastí finančních cílů



- Oblast strategického řízení:
  - průběžné zvyšování ekonomické přidané hodnoty
  - přiměřená finanční stabilita
  - efektivní investování do dlouhodobého a oběžného majetku
- Oblast taktického a operativního řízení:
  - dosažení požadované ziskovosti
  - zajištění přiměřené likvidity
  - zajištění požadované míry vyplácení dividend.



# Hlavní typy finančních plánů

- Časové hledisko:
  - krátkodobé (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) - plánovaná rozvaha a výsledovka a plán peněžních toků.

## 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)**

Odovídá 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**

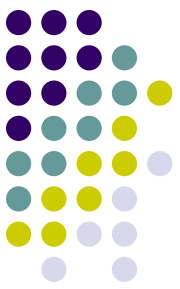
- Předložení navržených dílčích rozpočtů a celkového rozpočtu ke schválení vrcholovým vedením firmy a výkonnými řediteli.
- Připomínkování a případné doplnění rozpočtů na základě připomínek
- Schválení rozpočtů; po úspěšném schválení se rozpočty stávají závazným dokumentem firmy.
- Zveřejnění (publikování) 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.



# Hodnocení výkonnosti a kontrola

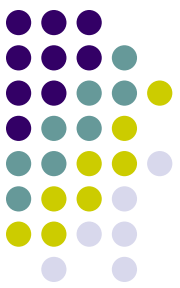
- Základní nástroj: finanční analýza
- Jaké základní finanční ukazatele bude podnik používat pro hodnocení ekonomické výkonnosti na úrovni:
  - strategického plánování
  - taktického a operativního plánování
- Nástroje hodnocení (typy ekonomických reportů) - např.
  - čtvrtletní a roční zpráva o stavu a vývoji podniku
  - měsíční ekonomická zpráva o hospodaření podniku.

# Řízení vnějších finančních vztahů



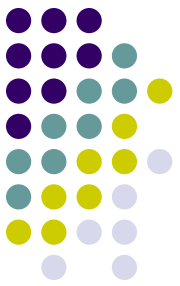
- **Financování podnikových aktivit:**
  - řízení kapitálové struktury (volba zdrojů financování)
- **Řízení složek pracovního kapitálu:**
  - řízení zásob (materiál, zboží, nedokončená výroba, výrobky)
  - řízení krátkodobých pohledávek (zejména obchodních)
  - řízení krátkodobých závazků (obchodních, úvěrových ...)
- **Řízení investičních projektů:**
  - v jakých případech bude podnik hodnotit efektivnost investic
  - jaké metody při tom použije.

# Zajištění financování



- Jaká je finanční strategie podniku z hlediska kapitálové struktury (zdrojů financování)?
- Hlavní typy finančních zdrojů:
  - vlastní kapitál (základní kapitál, rozhodování o použití nerozděleného zisku)
  - cizí kapitál dlouhodobý (obligace, dlouhodobé úvěry)
  - cizí kapitál krátkodobý (obchodní závazky, překlenovací a krátkodobé úvěry).

# Řízení pracovního kapitálu



- Čistý pracovní kapitál = oběžný (krátkodobý) majetek - krátkodobé závazky
- Oběžný majetek:
  - zásoby (materiál, výrobky, polotovary, nedokončená výroba, zboží)
  - krátkodobé pohledávky (obchodní, daňové ...)
  - krátkodobý finanční majetek
- Krátkodobé závazky:
  - obchodní závazky, závazky z osobních nákladů, daňové závazky, krátkodobé úvěry
- Řízení ČPK souvisí zejména s likviditou a krátkodobým finančním plánováním.



# Analýzy investičních projektů



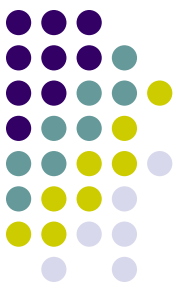
- Nástroj hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu
- Jaká kritéria bude podnik používat - základem hodnocení je zisk nebo peněžní toky
- Hlavní metody analýzy:
  - rentabilita (ziskovost)
  - čistá současná hodnota
  - míra výnosnosti
  - doba návratnosti.

# Řízení vnitřních ekonom. vztahů



- Tvorba ekonomické struktury:
  - jaké je základní hledisko přiřazení nákladů (místo vzniku, odpovědnost nebo procesy)
  - jaké typy ekonomických středisek podnik použije
- Operativní řízení nákladů:
  - klasifikace a identifikace nákladů
  - definování nositelů nákladů
  - způsoby alokace nákladů
  - dílčí vnitropodnikové rozpočty
- Strategické řízení nákladů.

# 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
  - rentabilní středisko
- Výsledkem je uspořádání podniku z hlediska odpovědnosti za ekonomické výsledky.

# Ekonomický model podniku - tři úrovně ekonomických informací

## Výkaz prodeje za období

	Cena/ks	Prodej
A	258	5
B	245	5
		10

### Obchod

Spotřeba materiálu	15
Osobní náklady	70
Externí služby	10
Odpisy	5
<b>Náklady celkem</b>	<b>100</b>

### Nákup a sklad

Spotřeba materiálu	60
Osobní náklady	100
Externí služby	90
Odpisy	50
<b>Náklady celkem</b>	<b>300</b>

### Správa podniku

Spotřeba materiálu	80
Osobní náklady	110
Externí služby	40
Odpisy	30
Finanční náklady	10
<b>Náklady celkem</b>	<b>270</b>

### Výroba (přímá režie)

Spotřeba materiálu	190
Osobní náklady	200
Externí služby	50
Odpisy	60
<b>Náklady celkem</b>	<b>500</b>

### Výrobní režie nepřímá

Spotřeba materiálu	10
Osobní náklady	70
Externí služby	15
Odpisy	5
<b>Náklady celkem</b>	<b>100</b>

### Výrobní náklady

Přímý materiál	800
Přímé mzdy	200
<b>PN celkem</b>	<b>1 000</b>

### Rozvaha

Budovy a stavby	865	Základní kapitál	500
Stroje a zařízení	540	HV minulých let	750
<b>Stálá aktiva</b>	<b>1 405</b>	Zisk období	245
Zásoby	530	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 495</b>
Pohledávky	110	Obchodní závazky	100
Finanční majetek	8	Úvěry	458
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>648</b>	<b>Cizí kapitál</b>	<b>558</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2 053</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>2 053</b>

### Výkaz zisku a ztráty

<b>Tržby</b>	<b>2 515</b>
Spotřeba materiálu	1 155
Služby	205
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>1 155</b>
Osobní náklady	750
Odpisy	150
Fin. náklady	10
<b>Zisk</b>	<b>245</b>

### Výsledovka

<b>Tržby</b>	<b>2 515</b>
Přímý materiál	800
Přímé mzdy	200
Přímá výr. režie	500
<b>Vlastní náklady</b>	<b>1 015</b>
Nepřímá výr. režie	100
Obchodní režie	100
Zásobovací režie	300
Správní režie	270
<b>Režijní náklady</b>	<b>770</b>
<b>Zisk</b>	<b>245</b>

### Kalkulace na 1 ks

	Přímý mat.	Př. mzdy	Výr. režie	Logistika	Odbyt	Správa	Celkem	Zisk
A	80,0	20,0	72,0	36,0	13,0	27,0	<b>248,0</b>	<b>10,0</b>
B	80,0	20,0	48,0	24,0	7,0	27,0	<b>206,0</b>	<b>39,0</b>

### Kalkulace celkem

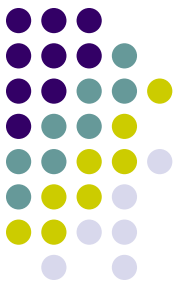
	Přímý mat.	Př. mzdy	Výr. režie	Logistika	Odbyt	Správa	Celkem	Zisk
A	400,0	100,0	360,0	180,0	65,0	135,0	<b>1 240,0</b>	<b>50,0</b>
B	400,0	100,0	240,0	120,0	35,0	135,0	<b>1 030,0</b>	<b>195,0</b>
	800,0	200,0	600,0	300,0	100,0	270,0	<b>2 270,0</b>	<b>245,0</b>

# Správní funkce



- Správní funkce v projektu - stručný popis správních procesů, zejména:
  - správa společnosti
  - organizace, plánování a kontrola
  - účetnictví a účetní výkaznictví
  - správní činnosti.

# Správa společnosti



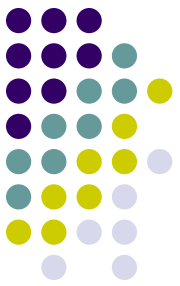
- Struktura vrchových orgánů společnosti - řešení vztahů mezi:
  - valnou hromadou, dozorčí radou a představenstvem
- Způsoby realizace práv akcionářů (a.s.) / společníků (s.r.o., k.s., v.o.s.) / členů družstva
- Vztahy k zainteresovaným subjektům:
  - zveřejňování informací ...

# Organizace, plánování a kontrola



- Organizační hledisko a postupy při realizaci zejména těchto procesů:
  - tvorba podnikové strategie
  - řízení jakosti
  - kontrola realizace podnikových záměrů
  - tvorba a aktualizace organizační struktury
  - tvorba podnikové dokumentace.

# Účetnictví a účetní výkaznictví



- Organizace podnikového účetnictví
  - finanční účetnictví
  - manažerské účetnictví
- Procesy tvorby účetní závěrky a externího výkaznictví - vazba na vztahy k externím subjektům
- Vnitropodnikové ekonomické výkaznictví - vazba na ekonomickou funkci.



# Správní činnosti



- Typy správních činností:
  - právní služba
  - agenda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany
  - agenda ochrany životního prostředí
  - pojistná agenda
  - spisová služba
- V projektu je nutné alespoň stručně zmínit organizační zabezpečení správních činností.