

Ekonomická a správní funkce



Ekonomika a řízení podniku
2008/2009

Seminář č. 4



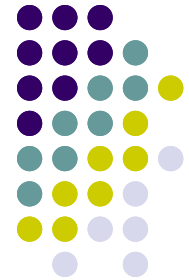
Metodika tvorby projektu

- Doporučený rozsah 90 stran A4 + přílohy
- Je nezbytné dodržet závaznou strukturu projektu (je uvedena v prezentaci k 1. přednášce)
- Pozor: nejedná se o strategický dokument, podnikatelský projekt nebo výklad metod - je to **organizační dokument**
- Jednotlivé kapitoly by měly být přibližně rovnoměrné (vyvážené) z hlediska počtu stránek.



Jak psát projekt

- Stručné a jasné formulace bez rozsáhlé „omáčky“ převzaté z literatury
- Navrhujete a popisujete řešení, nikoliv jaké jsou možné metody, situace a řešení
- Předmětem projektu je návrh průběhu procesů a jejich organizačního řešení v podmínkách konkrétního podniku
- Vyváženost a konzistence projektu (pozor na vazby mezi jednotlivými částmi).



Ekonomická funkce

Analýza podmínek projektu
Jak postupovat při formulaci
jednotlivých částí



Ekonomická funkce

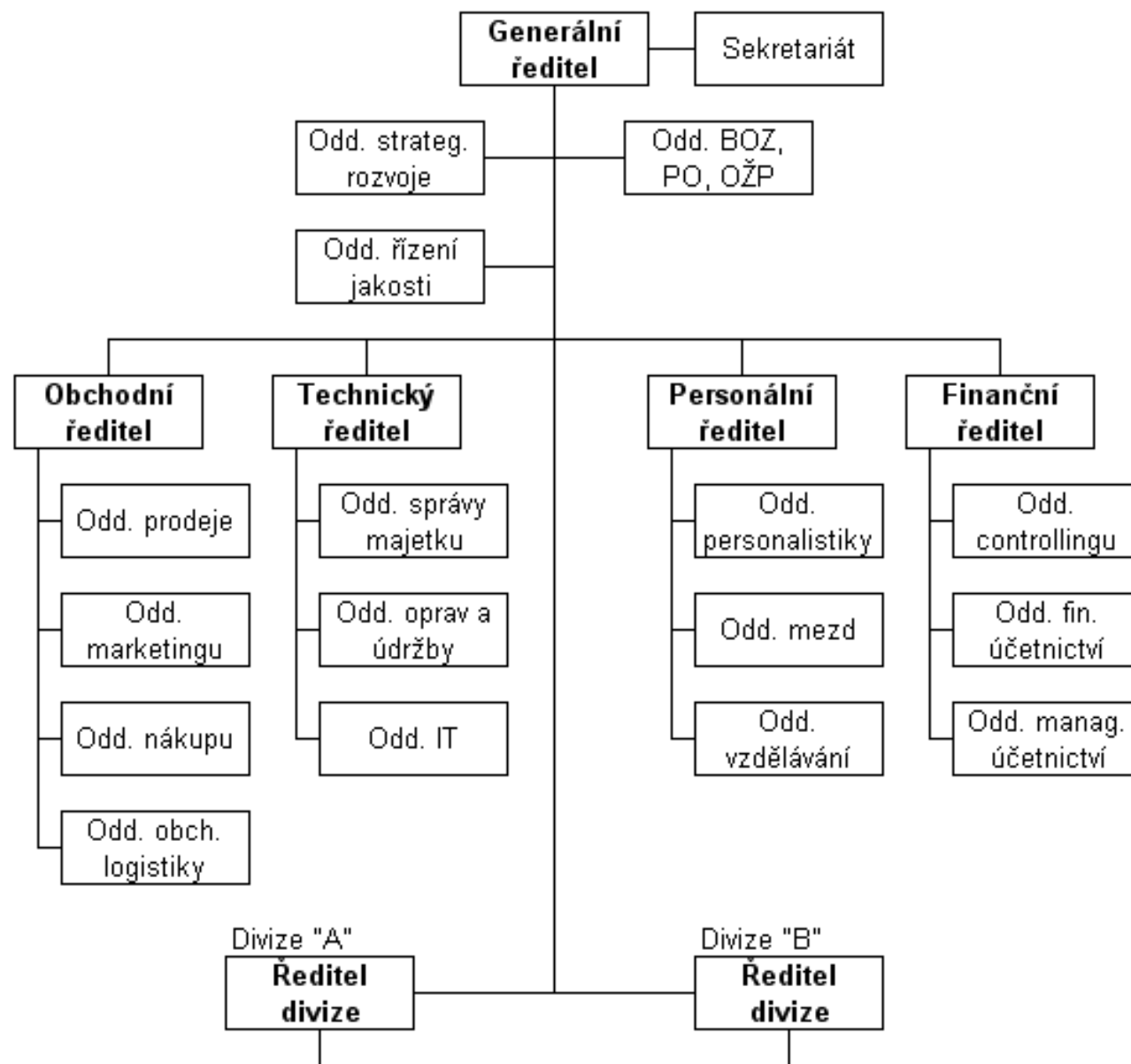
- Ekonomická funkce v projektu - uspořádání ekonomických procesů v podniku, zejména:
 - průběh finančního plánování (strategického, taktického a operativního)
 - řízení vnějších finančních vztahů (řízení investičních projektů a složek pracovního kapitálu)
 - řízení vnitřních ekonomických vztahů (ekonomická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



Hlavní typy procesů

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

Návrh organizačního schématu





A.1 Definování finančních cílů

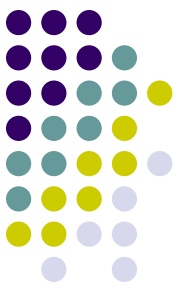
- Určení finančních cílů probíhá v procesu strategického plánování (viz dílčí správní funkce „Tvorba podnikové strategie“) - příklad definování základních cílových ekonomických oblastí:
- Oblast strategického ekonomického řízení:
 - průběžné zvyšování ziskovosti (rentabilita/hodnota)
 - přiměřená finanční stabilita
 - efektivní investování do dlouhodobého a oběžného majetku
- Oblast taktického/operativního ekonomického řízení:
 - dosažení požadované míry výnosů, nákladů a ziskovosti
 - zajištění přiměřené likvidity.

A.2 Sestavení strategického finančního plánu



- **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.**

A.3 Sestavení taktických a operativních finančních plánů



- **Strukturu taktických a operativních finančních plánů tvoří:**
 - roční finanční plán 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, případné změny nebo upřesnění rozpočtu
 - 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.

A.4 Hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola



- **Soustava základních finančních ukazatelů (hodnocení schopnosti realizovat stanovené finanční cíle):**
 - ekonomická přidaná hodnota
 - finanční stabilita, ukazatele ziskovosti, ukazatele likvidity, ukazatele rentability kapitálu
 - diskontovaný cash flow (v případě investičních projektů)
- **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.

B.1 Dlouhodobé a krátkodobé financování



- Určení základní finanční strategie z hlediska finančních stability (poměru mezi vlastním a cizím kapitálem) – proces probíhá v rámci strategického plánování (viz dílčí správní funkce „Tvorba podnikové strategie“)
- Řízení dlouhodobého financování:
 - identifikace potřeby finančních zdrojů
 - rozhodování o typu zdrojů (základní kapitál, nerozdělený zisk, obligace, dlouhodobé úvěry)
 - základní nástroj: strategický finanční plán
- Řízení krátkodobého financování:
 - viz řízení čistého pracovního kapitálu.

B.2 Finanční řízení invest. projektů

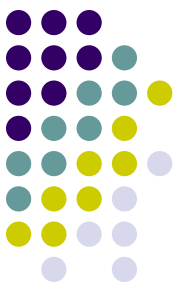


- Cíl řídicích aktivit: efektivní investování zdrojů do dlouhodobého a oběžného majetku
- Z hlediska použitých metod analýzy efektivity se zpravidla rozlišují tři typy projektů:
 - standardní investiční projekty (nad určitý limit inv. výdajů) – kritériem hodnocení je rentabilita, ČSH, doba návratnosti
 - nové produkty – používá se metoda cílových nákladů a kalkulace životního cyklu produktu
 - projekty s obtížně stanovitelnými příjmy – metoda CBA (analýza nákladů a užitku)
- Investiční projekty schvaluje gen. ředitel po projednání s ředitelem divize.

B.3 Řízení pracovního kapitálu



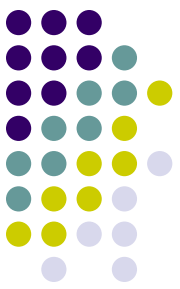
- Čistý pracovní kapitál = oběžný (krátkodobý) majetek - krátkodobé závazky
- Oběžný majetek:
 - zásoby (materiál, výrobky, polotovary, nedokončená výroba, zboží)
 - krátkodobé pohledávky (obchodní, daňové ...)
 - krátkodobý finanční majetek
- Krátkodobé závazky:
 - obchodní závazky, závazky z osobních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



B.3.1 Systémy řízení zásob

- Cíl: 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.

B.3.2 Systémy řízení pohledávek



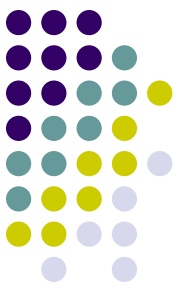
- Cíl: zajistit úhradu obchodních (resp. jiných) pohledávek ve lhůtě jejich splatnosti a minimalizace rizika neuhrazení
- Základní nástroje:
 - evidence stavu a vývoje typů pohledávek
 - stanovení limitů obchodních úvěrů, platebních podmínek
 - zajištění pohledávek (smlouvy, směnky, zástavní právo ...)



B.3.3 Systémy řízení závazků

- Cíl: zajistit úhradu obchodních (resp. jiných) závazků ve lhůtě jejich splatnosti, resp. přiměřenost úvěrových zdrojů (včetně minimalizace jejich nákladů)
- Základní nástroje:
 - evidence stavu a vývoje typů obchodních závazků
 - identifikace potřeb úvěrových zdrojů, sjednávání platebních a úrokových podmínek, evidence a zajištění splátek úvěrů.

C.1 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.

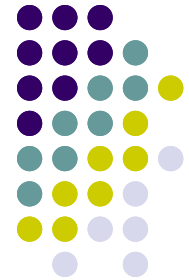
Jaké základní hledisko identifikace a přiřazení nákladů a výnosů bude podnik používat?

- hledisko místa vzniku, odpovědnosti nebo procesů.



C. 2 Operativní řízení nákladů

- Klasifikace a identifikace nákladů:
 - jednicové – režijní/variabilní – fixní ...
- Definování nositelů nákladů:
 - organizační útvar, produkt, zákazníci ...
- Způsoby alokace nákladů na jejich nositele
 - kalkulační vzorce a metody
- Sestavení a kontrola vnitropodnikových rozpočtů.



Správní funkce

Analýza podmínek projektu
Jak postupovat při formulaci
jednotlivých částí

Správní funkce – hlavní procesy



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



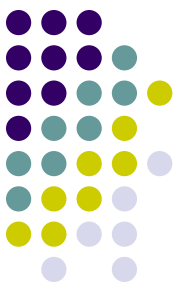
A. Správa společnosti

- Organizace vrcholových orgánů společnosti
 - odvozuje se od právní formy společnosti a zvoleného modelu
- Realizace práv akcionářů (společníků); zaměření na realizaci práva na informace
- Vztahy k zainteresovaným subjektům
 - zaměstnanci, místní orgány, obch. partneři, veřejnost ...
- Procesy zveřejňování informací – hlavní nástroje:
 - podnikové internetové stránky,
 - podnikový časopis,
 - výroční zpráva a účetní závěrka.

B. Organizace, plánování a kontrola

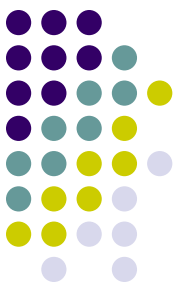


- Tvorba podnikové strategie:
 - hlavní procesy, volba metod strategické analýzy, obsah podnikové strategie
- Řízení jakosti:
 - stručné shrnutí – vazba na ostatní části projektu
- Kontrola realizace podnikových záměrů:
 - vnitřní kontrolní systém
- Aktualizace organizační struktury
- Podniková dokumentace.



B.1 Podniková strategie

- Jaké je období strategického plánování (např. 3 roky)
- Kdo schvaluje strategii (např. valná hromada) a co dokument obsahuje – např.
 - shrnutí výsledků podnikových analýz (vnější a vnitřní prostředí)
 - vize a základní hodnoty, strategické cíle
 - podnikové funkční strategie
 - podnikatelské strategie divizí/SBU
 - strategický finanční plán
- Které útvary se zpracování strategie podílejí – např.
 - odd. strategického rozvoje, odd. marketingu atd.



B.2 Kontrola realizace záměrů

- Cílem kontrolních procesů je kritické zhodnocení reality ve vztahu k plánovaným záměrům
- Hlavní typy kontrol - příklad:
 - běžná vnitřní kontrola – je realizována vedoucími pracovníky na všech stupních řízení
 - specializované kontrolní akce funkčního typu – např.
 - kontroly jakosti, kontroly BOZP a PO, kontroly prováděné odd. controllingu ...
 - Hodnocení výkonnosti podniku a jeho částí – provádí je např.:
 - odd. strategického rozvoje a odd. controllingu.

C. Účetnictví a účetní výkaznictví

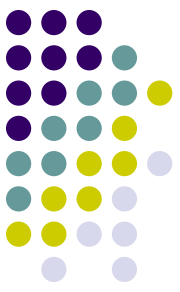


- Organizace podnikového účetnictví
 - odpovědnost za jednotlivé agendy finančního a manažerského účetnictví
- Procesy tvorby účetní závěrky a externího výkaznictví - vazba na vztahy k externím subjektům
- Vnitropodnikové ekonomické výkaznictví - vazba na ekonomickou funkci.



C.1 Organizace účetnictví

- Úvodní informace – např.
 - podnik vede účetnictví v plném rozsahu, účetní závěrka podléhá auditu
- Rozsah decentralizace účetnictví – např.
 - divize: účtování zásob a vybrané typy pokladních operací
 - odborný útvar: zajišťuje přípravu účetních podkladů
 - podnik: celkové zúčtování operací zajišťuje odd. finančního/manažerského účetnictví
- Rozsah vedení manažerského účetnictví – např.
 - manažerské účetnictví je založeno na odpovědnostním systému a podnik vede dvouokruhové účetnictví.



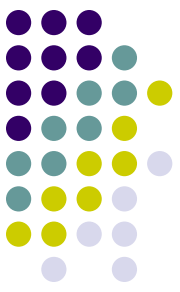
C.2 Externí účetní výkaznictví

- Podnik sestavuje účetní závěrku v plném rozsahu, která obsahuje:
 - rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vl. kapitálu a přílohu
- Hlavní procesy:
 - přípravná a organizační fáze, provedení inventarizace, zúčtování uzávěrkových operací, daňová analýza, uzavření účetních knih, sestavení účetní závěrky, její audit a zveřejnění
- Procesy účetního výkaznictví zajišťuje odd. finančního účetnictví



C.3 Interní účetní výkaznictví

- Interní účetní výkaznictví je zpravidla členěno na tři úrovně:
 - dílčí operativní informace (výstup z ekonomického informačního systému)
 - souhrnné operativní informace o skutečnosti a plánu (výstup z manažerského informačního systému; měsíční ekonomické zprávy)
 - globální a strategické finanční informace (čtvrtletní a roční ekonomické zprávy)
- Interní výkaznictví (např.) organizačně zajišťuje odd. controllingu, které spolupracuje s odd. finančního a manažerského účetnictví a příslušnými odd. divizí (viz ekonomická funkce).



D. 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.