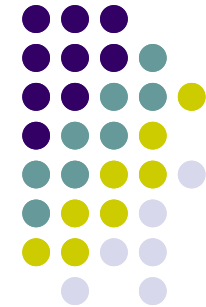


Ekonomická a správní funkce



Ekonomika a řízení podniku
2008/2009

Přednáška č. 3

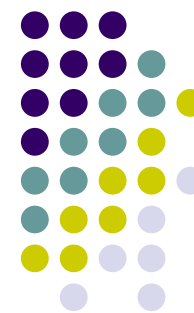
JUDr. Martin Landa

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

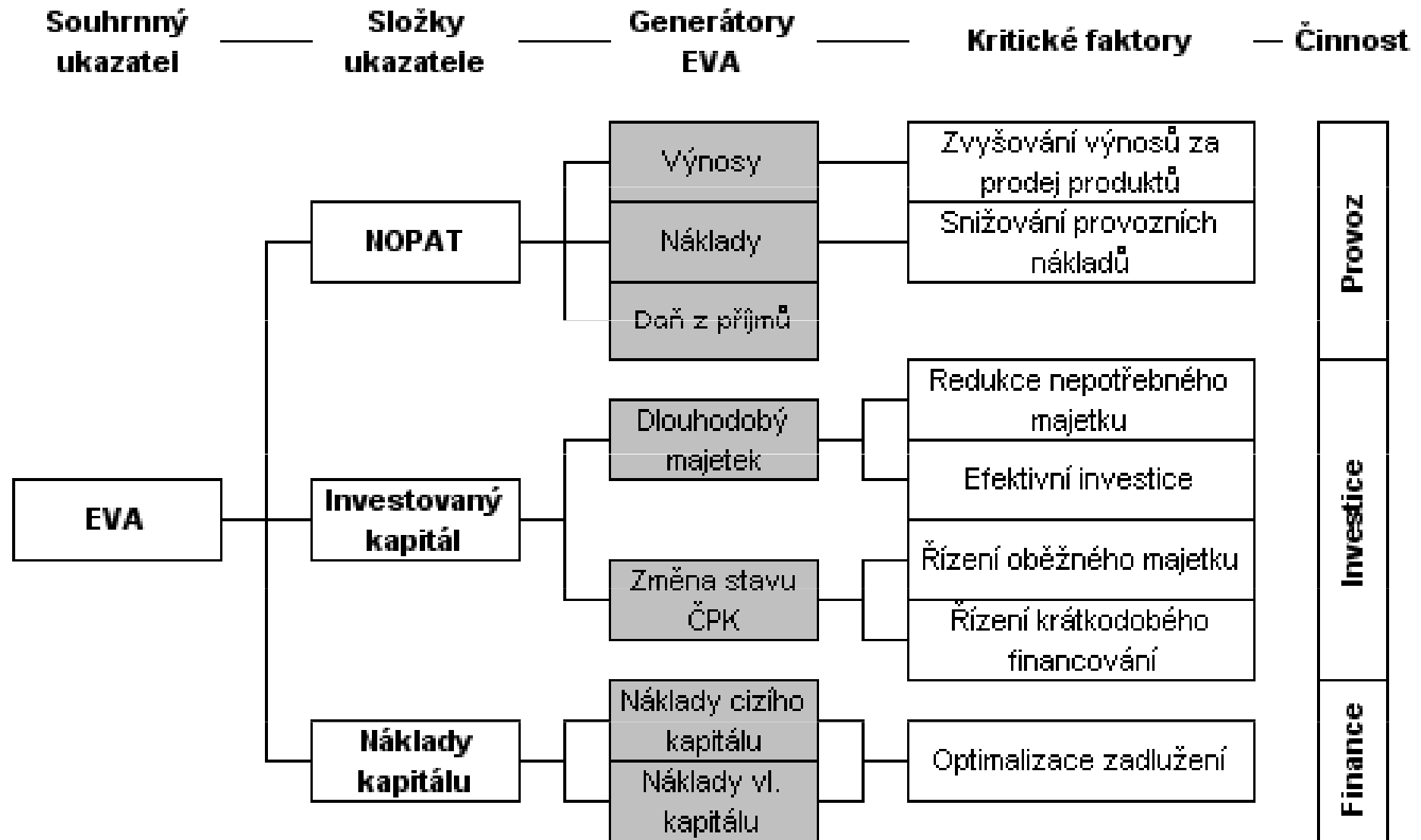
- Ekonomická funkce v projektu - uspořádání ekonomických procesů v podniku, zejména:
 - průběh finančního plánování (strategického, taktického a operativního)
 - řízení vnějších finančních vztahů (financování, řízení investičních projektů a složek pracovního kapitálu)
 - řízení vnitřních ekonomických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



Cíle ekonomické funkce

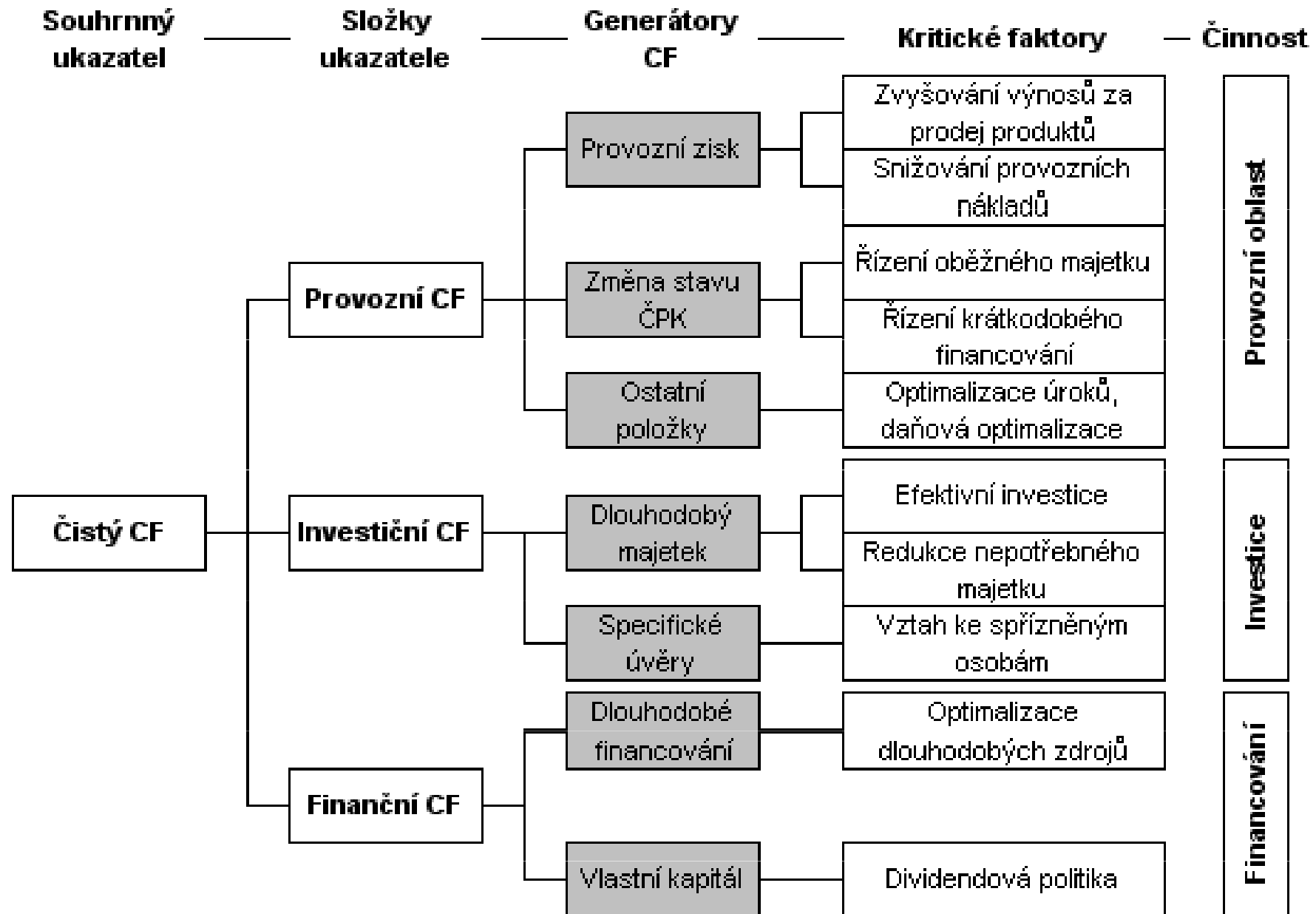
- Úkolem ekonomické funkce je maximalizace hodnoty podniku a zajištění finančních prostředků (kapitálu) pro činnost podniku, a to včetně finanční rovnováhy a optimální kapitálové struktury
- Dva klíčové ekonomické cíle:
 - dosahovat přiměřený/dostatečný/požadovaný zisk
 - zajistit přiměřenou/dostatečnou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

Kritérium ziskovosti a hodnoty

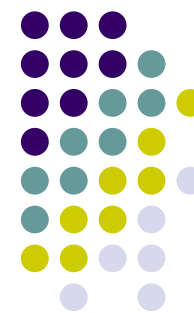


EVA = NOPAT (zisk z operační činnosti) - (Investovaný kapitál x % sazba nákladů na kapitál)

Kritérium likvidity

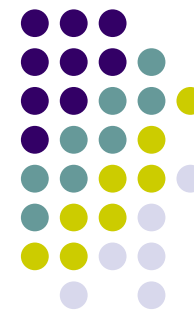


CF = Cash flow (peněžní tok)



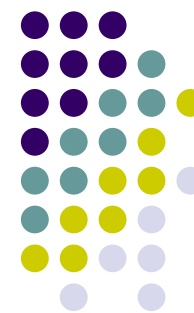
Hlavní typy procesů

- 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

Minulé výsledky a výkonnost	Interní informace	Externí informace
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).

Zdroj: Petřík, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005

Schvalovací a připomínkový proces

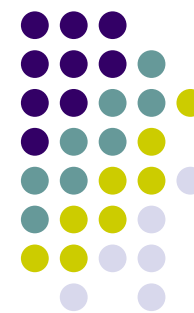
- Předložení navržených dílčích rozpočtů a celkového rozpočtu ke schválení vrcholovým vedením firmy a výkonnými řediteli.
- Připomínkování a případné doplnění rozpočtů na základě připomínek
- Schválení rozpočtů; po úspěšném schválení se rozpočty stávají závazným dokumentem firmy.
- Zveřejnění (publikování)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

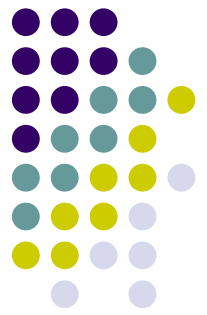
Zavedení a provedení schválených nápravných opatření

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

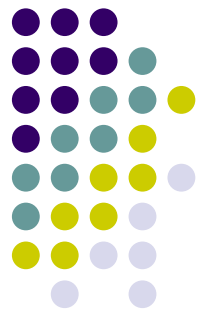
- Základní nástroj: finanční analýza
- Jaké základní finanční ukazatele bude podnik používat pro hodnocení ekonomické výkonnosti na úrovni:
 - strategického plánování
 - taktického a operativního plánování
- Nástroje hodnocení (typy ekonomických reportů) - např.
 - čtvrtletní a roční zpráva o stavu a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



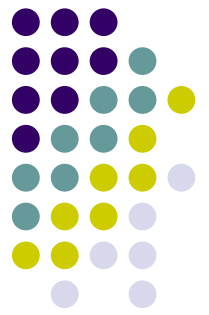
Řízení vnějších finančních vztahů

- **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



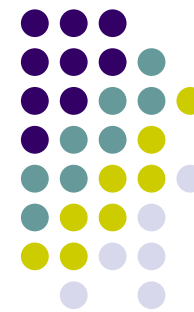
- Jaká je finanční strategie podniku z hlediska kapitálové struktury (zdrojů financování)?
- Hlavní typy finančních zdrojů:
 - vlastní kapitál (základní kapitál, rozhodování o použití nerozděleného zisku)
 - cizí kapitál dlouhodobý (obligace, dlouhodobé úvěry)
 - cizí kapitál krátkodobý (obchodní závazky,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



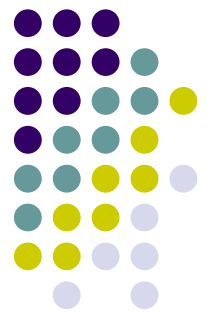
- Nástroj hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu
- Jaká kritéria bude podnik používat - základem hodnocení je zisk nebo peněžní toky
- Hlavní metody analýzy:
 - rentabilita (ziskovost)
 - čistá současná hodnota
 - míra výnosnosti
 - doba návratnosti.



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.

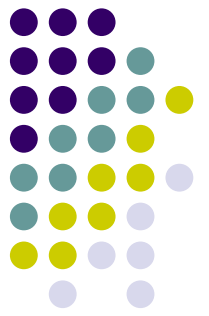
Organizační vs. ekonomická struktura podniku



- 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





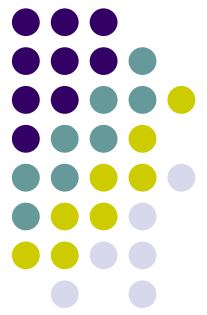
Správní funkce

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



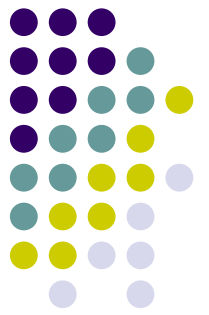
Správa společnosti

- 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 ...



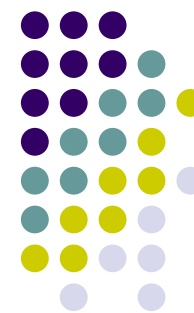
Organizace, plánování a kontrola

- 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.



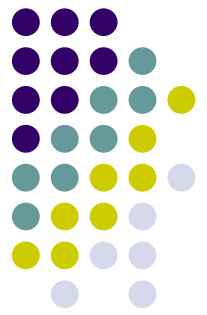
Účetnictví a účetní výkaznictví

- 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.



Seminář (konzultace)

- Termín: 6. a 8.10.2008
- Konzultace k formulaci ekonomické a správní funkci v projektu:
 - analýza vlivu zadání projektu na ekonomickou a správní funkci
 - jak postupovat při formulaci jednotlivých částí
 - čeho se v projektu vyvarovat
 - jak postupovat při 1. a 2. prezentaci.