

Ekonomická funkce

Projekt systému řízení podniku
2014/2015

KS: výběr pro tutoriál 20.9.2014

JUDr. Martin Landa

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



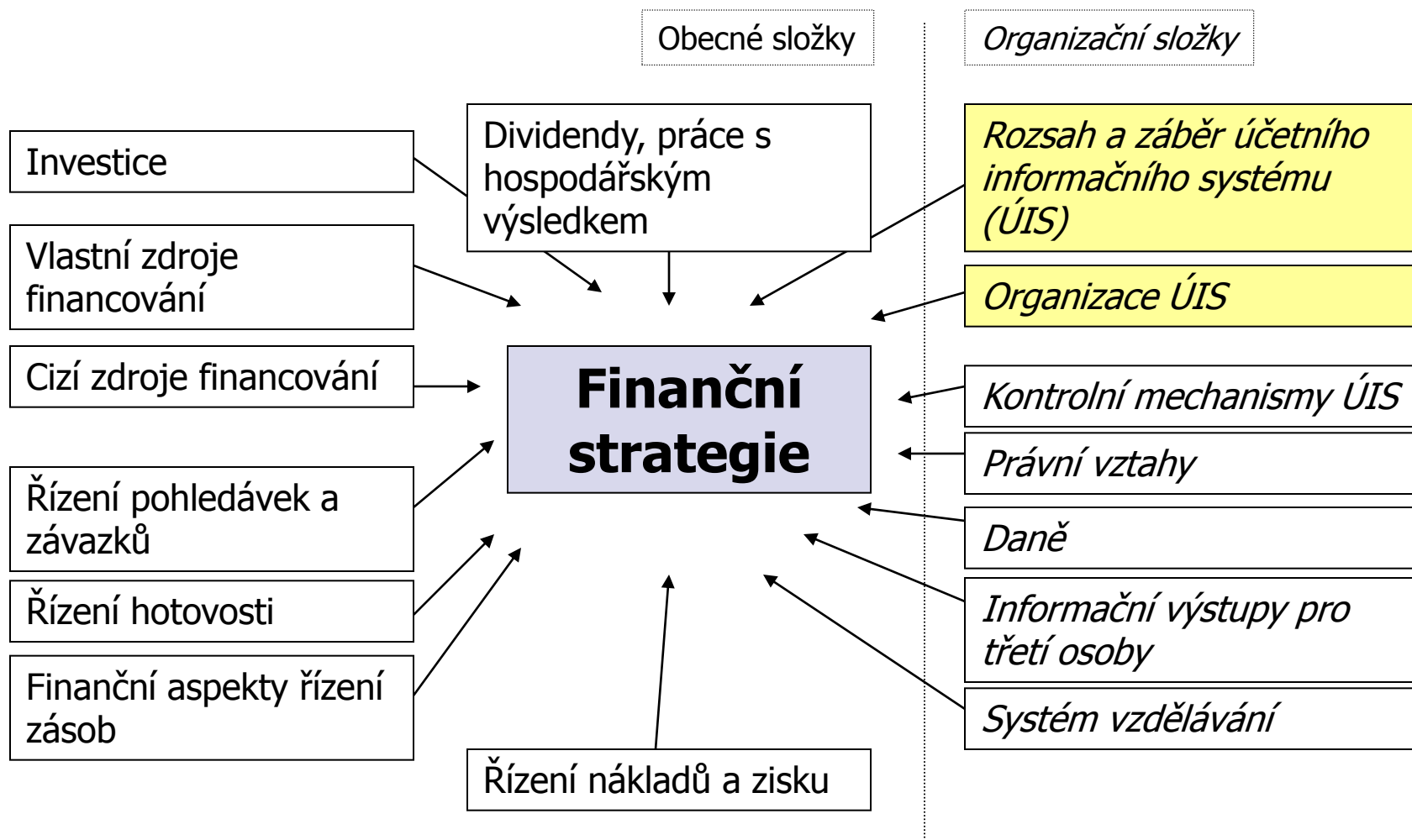
Hlavní typy procesů - ekonomická funkce

- Finanční plánování a kontrola:
 - sestavení finanční strategie
 - definování finančních cílů
 - dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování
 - hodnocení výkonnosti a kontrola
- Řízení vnějších a vnitřních finančních vztahů:
 - stanovení forem financování
 - finanční řízení složek pracovního kapitálu
 - analýzy investičních projektů
 - operativní a strategické řízení nákladů a zisku
 - „dividendová“ politika podniku
- Koncepce podnikového účetnictví.

1. Procesy finančního plánování - klíčové problémy a jak je řešit

- Koncepce finanční strategie
- Jak definovat finanční cíle?
- Jaké typy finančních plánů/rozpočtů použít?
- Jak probíhají procesy sestavení finančních plánů?
- Jak koncipovat kontrolní procesy (vnitropodnikový ekonomický reporting)?
- Které útvary se na procesech tvorby a kontroly finančních plánů podílejí?

Obsahové vymezení finanční strategie



Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa: Business strategie, Krok za krokem.

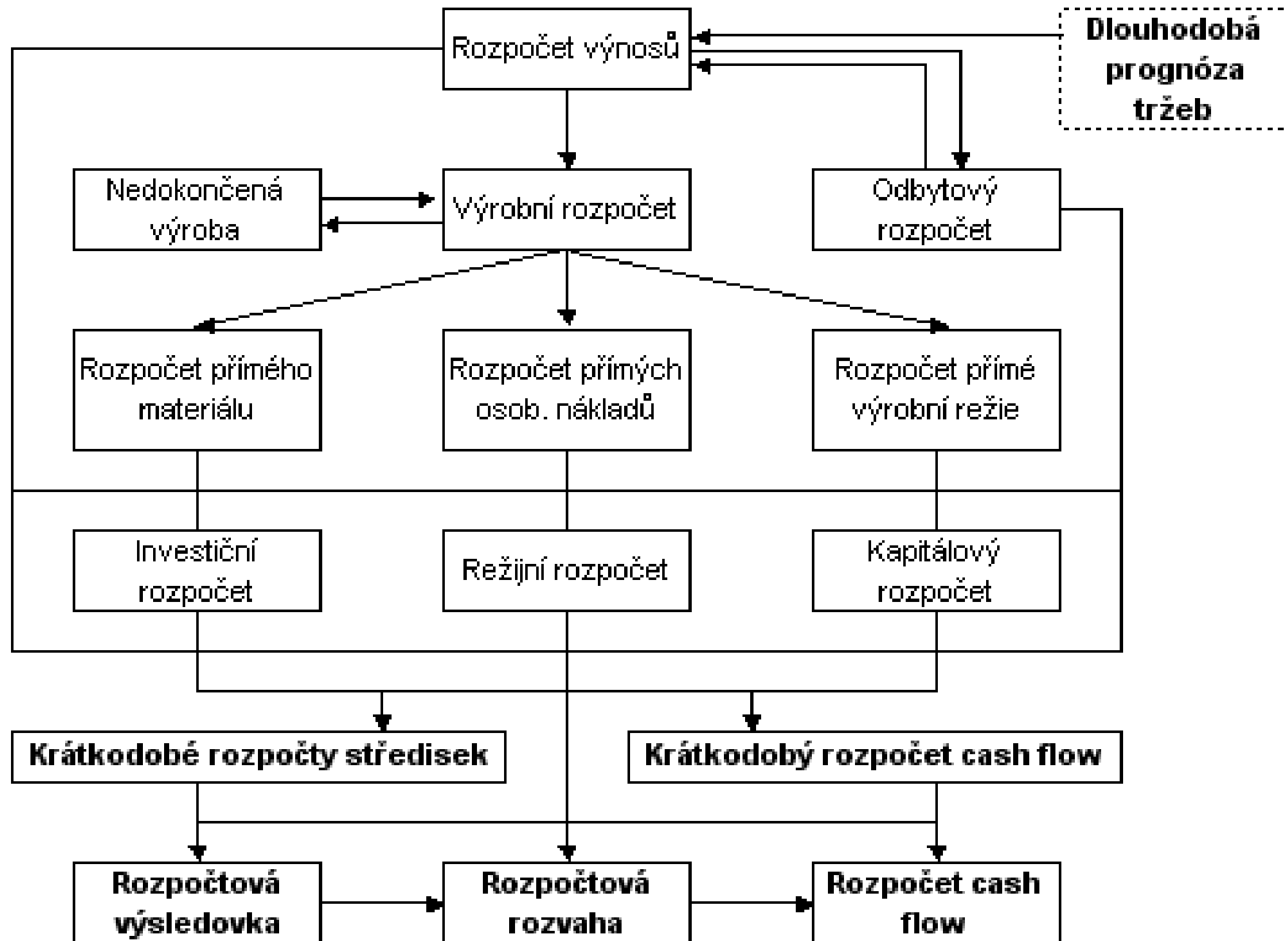
Definování finančních cílů

- 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
- Oblast strategického finančního řízení (příklad):
 - průběžné zvyšování zisku/rentability kapitálu/ekonomické hodnoty (?)
 - přiměřená finanční stabilita
 - efektivní investování do dlouhodobého a oběžného majetku
- Oblast taktického/operativního finančního řízení (příklad):
 - dosažení požadované míry výnosů, nákladů a ziskovosti
 - zajištění přiměřené likvidity
- Finanční cíle navrhuje ředitel finančního úseku; cíle schvaluje vrcholový orgán/vrcholový management.

Hlavní typy finančních plánů/rozpočtů

- Časové hledisko:
 - krátkodobé (operativní) plány
 - středně a dlouhodobé (strategické) plány
- Hledisko rozsahu rozpočtů:
 - rozpočty vnitropodnikových útvarů
 - krátkodobý finanční rozpočet likvidity
 - komplexní rozpočet (Master Budget)
- Hledisko struktury:
 - pevné, resp. přepočtené plány, klouzavé plány.

Struktura firemních rozpočtů



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)

Odpovídá 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

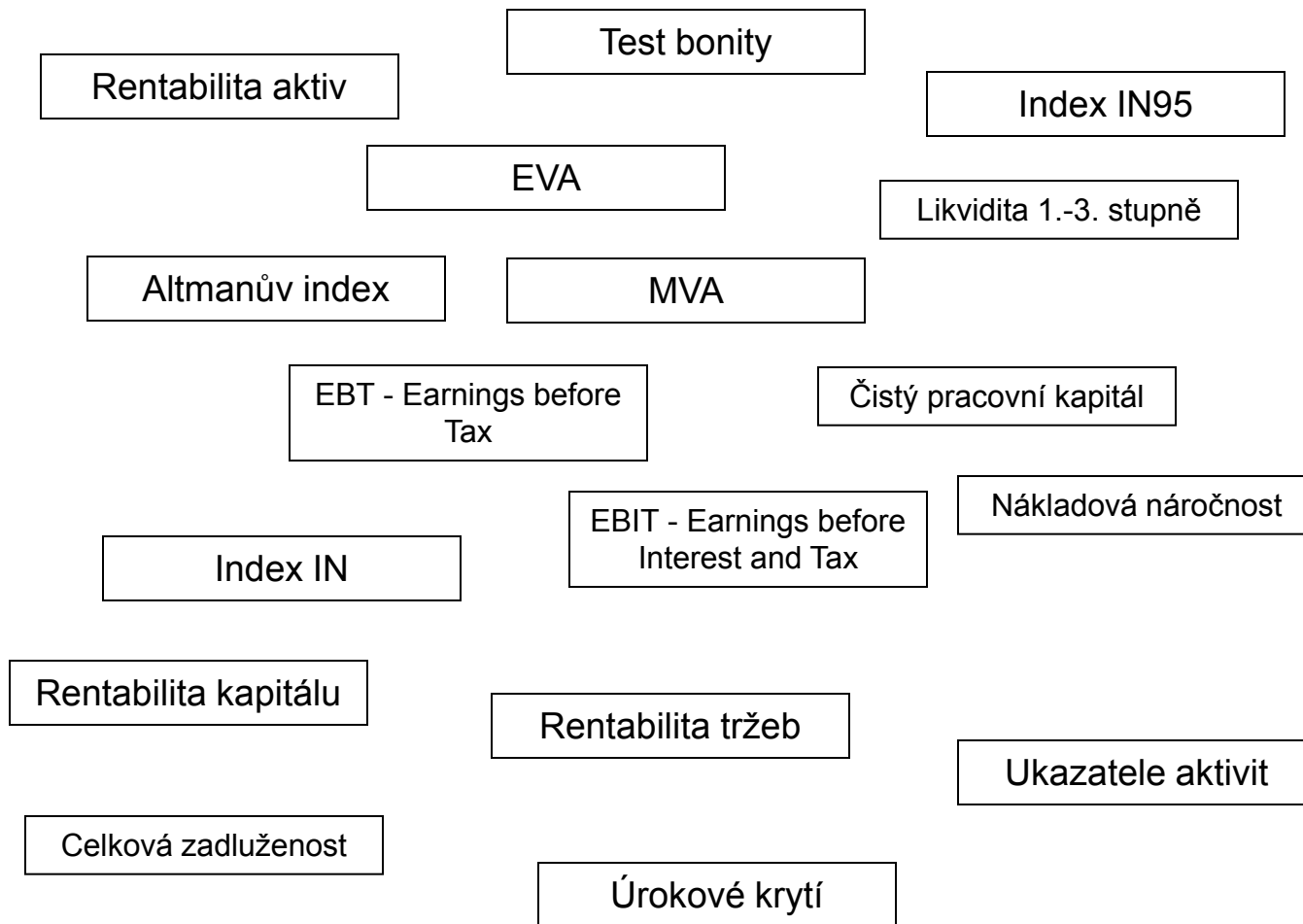
Sestavení strategického finančního plánu (příklad)

- 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: např. útvar 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:
 - např. útvar controllingu ve spolupráci s útvarem strategického rozvoje a útvarem manažerského účetnictví.

Problémy s kontrolou ekonomické výkonnosti (finanční analýza a reporty)



Množinu dostupných finančních ukazatelů je nutné rozřadit do logických skupin a vybrat z nich ty ukazatele, které odpovídají podnikovým cílům na strategické, taktické a operativní úrovni

Základní skupiny ukazatelů:

- ziskovost
- likvidita
- rentabilita
- finanční stabilita
- aktivity
- bonita
- ekonomická hodnota

Náměty pro oblast kontroly a reportingu

- Jaké typy finančních ukazatelů podnik zařadí do svých finančních kontrolních mechanismů – základní požadavek:
 - soustava zvolených ukazatelů musí odpovídat soustavě finančních cílů, resp. dílčích požadavků na řízení
- Koncepce vnitropodnikového reportingu – příklady:
 - měsíční ekonomická zpráva o vývoji dílčích vybraných ukazatelích hospodaření
 - čtvrtletní ekonomická zpráva a roční zpráva o stavu a vývoji finanční situace podniku
- Metodický garant:
 - např. finanční útvar, útvar controllingu apod.

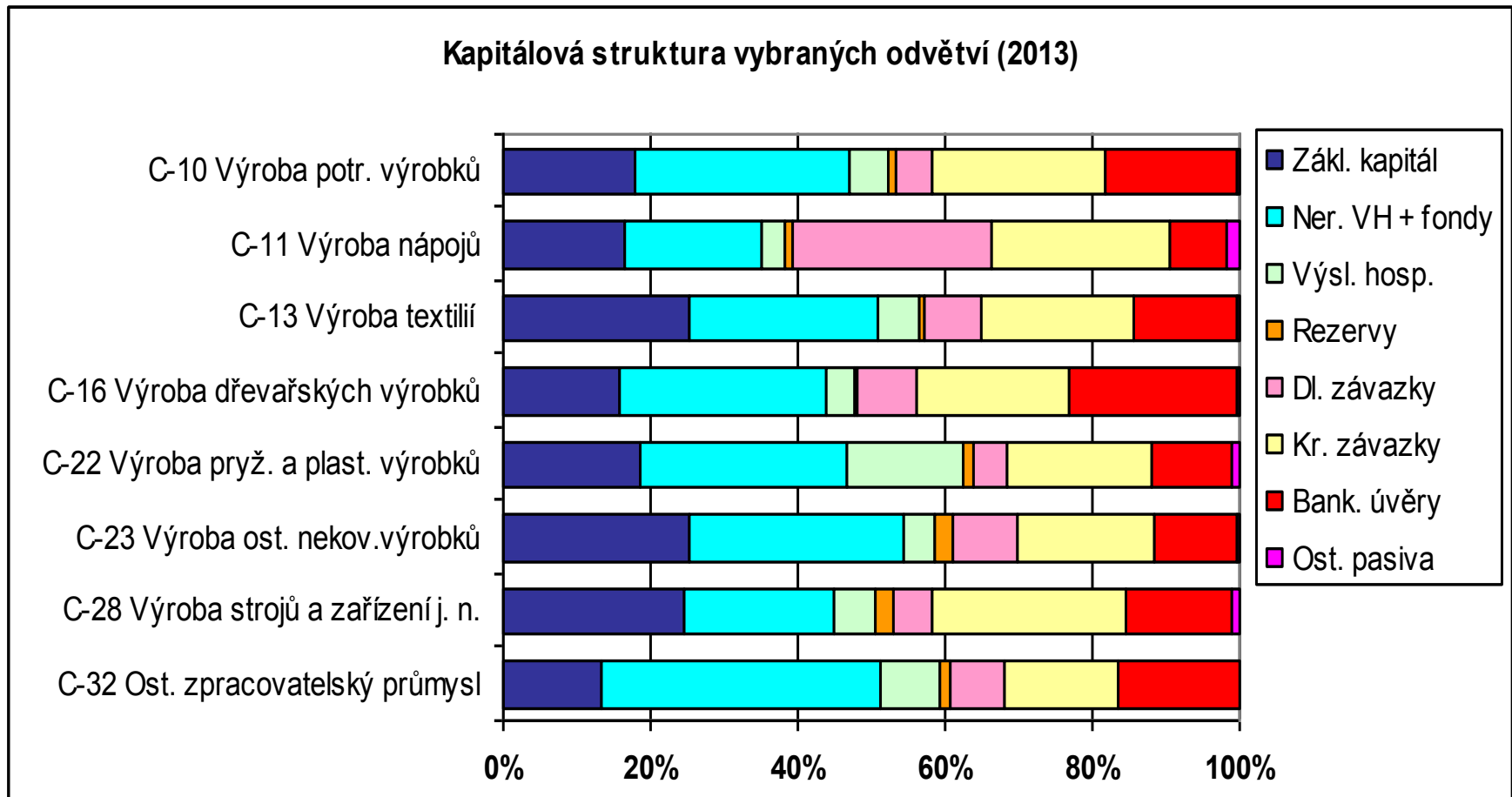
2. Řízení vnějších a vnitřních finančně-ekonomických vztahů

- Stanovení forem financování podnikových aktivit:
 - řízení kapitálové struktury (volba zdrojů financování a jejich poměru)
- Řízení složek pracovního kapitálu:
 - řízení zásob (materiál, zboží, nedokončené výroby, výrobků)
 - řízení obchodních pohledávek
- Analýzy investičních projektů:
 - v jakých případech bude podnik hodnotit efektivnost investic a jaké metody při tom použije
- Operativní a strategické řízení nákladů a zisku
- „Dividendová“ politika podniku.

Stanovení forem financování

- Jaká je finanční strategie podniku z hlediska kapitálové struktury (z hlediska preference zdrojů financování)?
- Vlastní kapitál (vlastní zdroje):
 - vlastní kapitál (základní kapitál, tvorba fondů, rozhodování o použití nerozděleného zisku)
- Cizí kapitál (cizí zdroje):
 - cizí kapitál dlouhodobý (obligace, dlouhodobé zápůjčky a úvěry)
 - cizí kapitál krátkodobý (obchodní závazky, překlenovací a krátkodobé úvěry)
- Alternativní zdroje – leasing (operativní a finanční), pacht podniku.

Struktura pasiv ve vybraných odvětvích (preference zdrojů financování)



Zdroj: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Řízení složek pracovního kapitálu

- Pracovní kapitál = součet tří hlavních složek:
 - zásoby (materiál, výrobky, polotovary, nedokončená výroba, zboží)
 - krátkodobé pohledávky (obchodní, daňové ...)
 - krátkodobý finanční majetek
- V projektu je nutné se (výběrově) změřit na oblast řízení (z finančního hlediska):
 - zásob a obchodních pohledávek
- Při řešení těchto oblastí je nutné respektovat souvislosti:
 - u zásob vazbu na zásobovací funkci
 - u obchodních pohledávek na odbytovou funkci.

Analýzy investičních projektů

- Nástroj hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu
- Jaká kritéria bude podnik používat - základem hodnocení může být výše nákladů, zisku nebo peněžních toků
- Hlavní metody analýzy:
 - statické metody: nákladové/výdajové kritérium, rentabilita (ziskovost), doba návratnosti měřená na základě zisku nebo cash flow
 - dynamické metody typu čistá současná hodnota a míra výnosnosti.

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.

„Dividendová“ politika

- Významnou složkou finanční strategie je politika při rozdělování výsledku hospodaření (zisku nebo ztráty)
- O způsobech tohoto rozdělování rozhoduje nejvyšší orgán společnosti
- Základní faktory:
 - cíle a zájmy vlastníků
 - míra samostatnosti řešeného podniku
- Vazba na jiné části projektu:
 - ekonomická funkce: volba zdrojů financování
 - správní funkce: koncepce vrcholových orgánů.

3. Koncepce podnikového účetnictví

- Účetnictví: proces poznávání, měření, evidence a zprostředkování ekonomických informací umožňujících rozhodování uživatelů těchto informací
- Základní typy procesů v rámci podnikového účetnictví:
 - organizace účetních agend, např. platební styk, evidence pohledávek a závazků, evidence dlouhodobého majetku a zásob, mzdové účetnictví, daňová agenda atd.
 - metodika vedení podnikového účetnictví, zejména oběh účetních záznamů, vedení účetních knih, sestavení účetní závěrky a externí výkaznictví, vnitropodnikové zúčtování
 - externí a vnitropodnikové výkaznictví (reporting).

Řešení problémů u podnikového účetnictví

- Při návrhu koncepce podnikového účetnictví je nutné z organizačního hlediska vyřešit tyto klíčové otázky:
 - finanční účetnictví:
 - základní parametry
 - míra centralizace a decentralizace výkonu účetních agend
 - manažerské/vnitropodnikové účetnictví:
 - ekonomická struktura společnosti
 - koncepce kalkulačního systému
 - techniky vedení vnitropodnikového účetnictví
 - organizační začlenění vnitropodnikového účetnictví.

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)

- Technika VPÚ: dvouokruhové účetnictví s použitím účtové třídy 8 a 9
- 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 (účelové členění nákladů)
- Určení základní odpovědnosti za kvalitu VPÚ a jeho výstupů v rámci organizační struktury podniku - centralizované manažerské účetnictví (odd. manažerského účetnictví).

Organizační versus 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.

