



Specializační studium Oceňování obchodních závodů (podniků) Manažerské účetnictví

Ing. Lenka Strýčková, Ph.D.

+420 485 352 369

lenka.stryckova@tul.cz

www.com.tul.cz

10. Vnitropodnikové řízení.

Vnitropodnikové řízení (VPŘ)

- je spojeno s existencí podniku jako výrobního a ekonomického systému s propustnými hranicemi s okolím
- zaměřuje se na *hospodářskou činnost uvnitř podniku*, ovlivňuje vazby mezi VP útvary
- hlavním kritériem je *zajišťování hospodárnosti* při realizaci úkolů P jako celku

Specifické znaky vnitropodnikového řízení

1. objektem *VPŘ* je **vnitřní struktura podniku** (činnost VP útvarů) × **podnikové řízení** se zabývá chováním podniku jako celku
 - nutnost jednoty obou přístupů => vhodná kombinace
2. **řízení podniku** – cíle a úkoly vyjádřeny v *globální* podobě (za podnik jako celek a určitý časový interval), úkolů je menší počet

VPŘ

- podnikové cíle rozkládány na podrobnější úkoly v prostoru a čase, přenášejí se na VP útvary, úkolů je více. Musí být respektována existující VP struktura (střediska a vztahy mezi nimi)
- snaha o hospodárný průběh všech procesů.

Specifické znaky vnitropodnikového řízení

3. **časový horizont** (interval)
 - a) na úrovni **podniku** – kalendářní časové období (pětileté, roční, čtvrtletní)
 - b) ve VPŘ – různé časové intervaly, souvisejí s výrobním procesem – buď kalendářní období (měsíc, dekáda, týden, den, směna) nebo nepravidelná období (dle potřeby)

Principy vnitropodnikového řízení

- jsou základem VPŘ, vyjadřují podmínky fungování reprodukčního procesu
- Princip **STRUKTURALIZACE** (výchozí prin.) – 2 stránky:
 - a) rozčlenění činností podniku na **dílčí činnosti** a jejich přiřazení organizačním místům (nutno vyjádřit také vazby mezi nimi) => trvalé struktury odvozené z **organizačního uspořádání** → VP útvary se specifickou funkcí
 - b) rozložení činnosti podniku na **procesy, fáze, stupně, operace** => přiřazují se organizačním místům (těsné vazby mezi oběma typy struktur)

Principy vnitropodnikového řízení

- Princip **TRANSFORMACE** – úkoly se z celopodnikové úrovně přenášejí do úrovně vnitropodnikových útvarů (VPÚ)

***Příklad:** Úkol podniku – zajištění objemu výroby – se transformuje do výroby jednotlivých součástí až do úrovně operací.*

- Princip **EFEKTIVNOSTI a HOSPODÁRNOSTI** – vzájemná spojitost, ale význam i jako *samostatné kategorie*

Hospodárnost je předpokladem efektivity a zároveň **efektivnost** je podmínkou hospodárnosti. Vstupy jsou vynaloženy hospodárně pouze když je zajištěna efektivnost podniku jako celku.

Nástroje vnitropodnikového řízení

- měly by se lišit podle konkrétních podmínek (povaha podniku, typ výroby, technologie, výpočetní technika, kvalifikace zaměstnanců,.....)

- A. Vnitropodnikové plánování**
- B. Rozpočty vnitropodnikových útvarů**
- C. Kalkulace výkonů**
- D. Vnitropodniková cena**

- lze je dle potřeby kombinovat

A. Vnitropodnikové plánování

- je základním nástrojem stanovení úkolů vnitropodnikovým útvarům a vnitropodnikový plán je hlavním obsahem VPŘ
- vychází z rozložení jejich pravomoci a odpovědnosti

Typy úkolů:

- specifické úkoly
- úkoly výkonných výrobních útvarů hlavní výroby

Vnitropodnikový plán – pokud možno přesně vymezuje sortiment a objem výkonů, způsob jejich provedení a stanovuje i lhůty dokončení výkonů.

B. Rozpočty vnitropodnikových útvarů

- funkcí rozpočtu vnitropodnikového útvaru je stanovit mu úkol v takovém rozsahu, který umožní plně využít prostor rozhodovací pravomoci daného útvaru.
- nejvýznamnější složkou těchto rozpočtů jsou úkoly nákladové.

C. Kalkulace výkonů

- soustava kalkulací z hlediska potřeb vnitropodnikového řízení je spojena především s řízením přímých nákladů
- kalkulace:
 - plánová
 - operativní,
 - výsledná

Náklady a výnosy vnitropodnikových (odpovědnostních) středisek (útvárů)

Řízení vnitropodnikových nákladů a výnosů vyžaduje:

- *vymezit pravomoc a odpovědnost středisek* v rámci podniku,
- *zjišťovat předem stanovené i skutečné náklady* na jednotku výkonu,
- *průběžně kontrolovat hospodárnost* a motivovat zaměstnance k jejímu dodržování.

Podmínky nezbytné pro zobrazení vztahů mezi středisky

- **vymezení interních výkonů středisek** – interní výkon by měl být měřitelný a měl by mít souvislost s vynaloženými náklady
- **ocenění interních výkonů středisek** na základě:
 1. **skutečně vynaložených nákladů** – náklady odebírajících středisek jsou závislé na nákladech předávajících středisek (neumožňuje sledovat odpovědnost za náklady),
 2. **předem stanovených nákladů** – interní výkony jsou oceněny na základě předběžných kalkulací a rozpočtů (je vhodnější a častější).

D. Vnitropodniková cena (VPC)

- je základním nástrojem VPŘ
- vyjadřuje hodnotu výkonu střediska na úrovni předem stanovených nákladů
- nemá tržní charakter (v podniku tržní prostředí neexistuje)
- je stanovena předem na určité období (1 rok)
- je relativně stálá
- měla by být v souladu s ostatními nástroji VPŘ (rozpočty, předběžnými kalkulacemi)

Funkce vnitropodnikových cen

1. je **nástrojem ocenění** výkonů VP útvarů
2. je stanovena **na určité období** ve výši předem stanovených nákladů
3. je **měřítkem výkonů** střediska
4. umožňuje vyjádřit **přínos střediska k celopodnikovému výsledku hospodaření** (úspora nákladů střediska přispívá k tvorbě zisku podniku)
5. pomáhá rozhraničovat **odpovědnost středisek za náklady** (každé středisko odpovídá jen za náklady, které může samo ovlivnit → výrobním podmínkám odpovídají THN, z nich vycházejí předem stanovené náklady interních výkonů)

Typy vnitropodnikových cen

1. **VPC založená na nákladech**
2. **VPC založená na tržní ceně**
3. **VPC založená na dohodě mezi středisky**

1. VPC založená na nákladech

- a) na úrovni variabilních nákladů
- b) na úrovni plných střediskových nákladů
- c) na úrovni plných střediskových nákladů s připočtením ziskové přírážky

1. a) VPC na úrovni variabilních nákladů

- typické pro **nákladová střediska nižšího typu**; doplněk pro direktivní naturálně vyjádřené úkoly
- plně účinná při **oddělení řízení hospodárnosti** jednicových a variabilních režijních nákladů ➔ motivace na přesné splnění úkolu
- nástrojem kontroly jednicových nákladů je zejména **operativní kalkulace**
- nástrojem kontroly režijních nákladů je **rozpočet režijních nákladů**

1. b) VPC na úrovni plných střediskových nákladů

- orientace střediska **na zvyšování objemu výkonů či změny sortimentu**
- **objemová odchylka** – vzniká lepším než stanoveným využitím kapacity svého zařízení
- řízení nákladových středisek tzv. **vyššího typu**
- úroveň VPC ovlivněna **způsobem rozvržení fixních nákladů** na jednotku výkonu
- vhodné pro střediska s **širší** pravomocí a odpovědností
- **vhodné pro útvary s pravomocí** ovlivňovat objem a sortiment provedených výkonů

1. c) Vnitropodniková cena s připočtením ziskové příirážky

- stanovena **na vyšší úrovni** než předem stanovené náklady prováděných výkonů
- ocenění zejména **finálních výkonů** prodávaných mimo podnik
- **pravomoc ovlivňovat** objem a sortiment
- typická pro **zisková, rentabilitní a investiční** střediska
- **nevhodná** pro hierarchicky **nižší** střediska
- **motivuje k zvyšování** objemu produkce

2. VPC založená na tržní ceně

- umožňuje bezprostřední **srovnání s trhem**
- rozdíl mezi ovlivnitelnými náklady a tržní cenou **není zcela v pravomoci** hodnoceného útvaru
- odstředivá tendence – **snižuje motivaci pro kooperaci** uvnitř podniku

Řešení pomocí:

- **zainteresovanosti** střediska na předem stanovené výsledky
- systémem **vnitřních rozdělovacích procesů** (např. "odvodem" části vnitropodnikového výsledku střediska na úroveň vrcholového vedení či naopak)
- **úpravou tržní ceny** o náklady, které útvaru objektivně nevznikají
- zatížením nákladů střediska o **část celopodnikové režie**, kterou středisko čerpá nebo nečerpá

3. VPC založená na dohodě mezi středisky

- význam v případě **individuálně sjednávaných** dodávek (interní vztah s charakterem zakázkové metody)
 - a) cenu stanoví, nebo schvaluje vedení podniku,
 - b) odvozuje se od tržní ceny, vedení zasahuje pouze kdyby cena působila proti zájmům podniku,
 - c) cena vzniká na základě dohody mezi dodavatelským a odběratelským střediskem, vedení podniku zasahuje, jen v případě problémů

VPC na úrovni oportunitních nákladů

- dodávající středisko pracuje v **podmínkách omezené kapacity**
- **oportunitní náklady** vyjadřují, o kolik se zvýší zisk, pokud se podaří zvýšit kapacitu omezujícího činitele
 - využití **kalkulačních nákladů** (úroky, nájemné, ...)
 - **vnitropodniková cena stanoví jako součet variabilních nákladů nutných k provedení výkonu a oportunitních nákladů**
- význam pro **dodávající středisko** – informace o maximálních možných mezních nákladech při zajištění dodatečných výkonů
- prolnutí žadoucích úrovně hodnotících kritérií do činnosti střediska

Vnitropodnikový výsledek hospodaření

Různý obsah a funkce u různých typů středisek:

- v **decentralizovaném přístupu** k odpovědnostnímu řízení je zpravidla koncipován jako **měřítko efektu** s cílem vyjádřit příspěvek střediska k celkovému zisku podniku, typické pro útvary se značným podílem pravomoci a odpovědnosti
- v **centralizovaném přístupu** se vnitropodnikový VH koncipuje zejména jako **informační nástroj** vyjadřující úroveň hospodárnosti a jakosti, s jakou středisko splnilo stanovené úkoly, typické u nákladově řízených středisek s nižší pravomoci

Funkce vnitropodnikového výsledku hospodaření

- **Kriteriální funkce** - střediskový výsledek hospodaření vystupuje v této funkci jako jedno z měřítek výkonnosti, které umožňuje vyjádřit, jak úspěšné bylo středisko v části podnikatelského procesu, kterou svou činností ovlivňuje a za jejíž realizaci odpovídá.
- V návazné **motivační funkci** lze pak vnitropodnikový výsledek hospodaření využít jako základnu zainteresovanosti, která orientuje iniciativu útvarů k naplnění podnikových cílů.

Příklady k samostatnému procvičení

Příklad 1 – vnitropodnikový výsledek hospodaření

- **Dvě stavebně montážní divize společnosti Stavodom, a. s.,** řízené v režimu rentabilitních odpovědnostních středisek, dosáhly v hodnoceném období stejné úrovně zisku před úroky a zdaněním 30 milionů korun. Jejich výše odpisů byla také stejná (10 milionů korun).

Příklad 1 – vnitropodnikový výsledek hospodaření

- Divize se však významně lišily ve svém úsilí o optimalizaci čistého pracovního kapitálu.
- Zatímco divize A ve sledovaném období snížila stav zásob materiálu o 12 milionů korun, divize B se materiálem předzásobila, což vedlo k nárůstu jeho stavu o 14 milionů korun.
- Zatímco divizi A se v období podařilo snížit výši rozpracovanosti o 10 milionů, divizi B vzrostla úroveň rozpracovanosti o 12 milionů.
- Zatímco divizi A se v období podařilo snížit výši pohledávek o 8 milionů, divizi B vzrostla výše pohledávek o 6 milionů.
- Díky prozíravé politice při uzavírání smluv s dodavateli se divizi A podařilo zvýšit výši závazků v období o 14 milionů; divize B naopak uzavírala smlouvy se zkrácenou lhůtou splatnosti, a následkem toho se její výše závazků snížila o 12 milionů.

Příklad 1 – vnitropodnikový výsledek hospodaření

- Obě divize započaly hodnocené období s počátečním stavem na účtech finančních prostředků u vnitropodnikové banky ve výši 1 milionu korun.

Úkoly:

- S jakým konečným stavem finančních prostředků ukončily obě divize hodnocené období?
- S jakým konečným stavem finančních prostředků ukončil hodnocené období podnik?

Příklad 1 – vnitropodnikový výsledek hospodaření - řešení

Stavodom, a. s. – řešení (v mil. Kč)		
Text	Divize A	Divize B
Počáteční stav na účtu finančních prostředků – divize	1	1
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	30	30
Odpisy	10	10
Potenciální přírůstek cash flow před změnami čistého pracovního kapitálu (zisk před odpisy, úroky a zdaněním – EBITDA)	40	40
Změny čistého pracovního kapitálu:		
● materiálu	12	- 14
● nedokončené výroby	10	- 12
● pohledávek	8	- 6
● závazků	14	- 12
Změny čistého pracovního kapitálu celkem	+ 44	- 44
Konečný stav na účtu finančních prostředků – divize	+ 85	- 3
Konečný stav na účtu finančních prostředků – společnost	+ 82	

Příklad 1 – vnitropodnikový výsledek hospodaření - řešení

- I když přínos obou divizí k celkovému zisku společnosti, měřený ať už ziskem před zdaněním, nebo ziskem před odpisy, úroky a zdaněním, je stejný, je zřejmé, že naopak jejich přínos k finanční pozici a schopnosti podniku zrychlit obrat peněz (jako základního předpokladu jejich vyššího zhodnocení) je výrazně odlišný.
- Zatímco divize A ve všech složkách čistého pracovního kapitálu vytvořila předpoklady k jejich rychlejšímu obratu, divize B naopak váže ve všech položkách čistého pracovního kapitálu výrazně významnější část zdrojů než v minulém období.

Příklad 1 – vnitropodnikový výsledek hospodaření - řešení

- Tato skutečnost je uživatelsky velmi srozumitelně komunikována manažerům obou divizí: divize A přispěla k nárůstu disponibilních peněz výrazně nad rámec zisku před odpisy, úroky a zdaněním (který – zjednodušeně řečeno – vyjadřuje potenciál divize přispět k volnému peněžnímu toku za předpokladu, že by se nezměnila výše čistého pracovního kapitálu); naopak divize B – navzdory stejně vysokému zisku před odpisy, úroky a zdaněním – bude muset pro příští období „žádat“ útvar vnitropodnikové banky o půjčku na další činnost, protože více než realizovaný zisk před odpisy, úroky a zdaněním má vázán v nárůstu nelikvidních složek pracovního kapitálu.



Děkuji za pozornost

Ing. Lenka Strýčková, Ph.D.

+420 485 352 369

lenka.stryckova@tul.cz

www.com.tul.cz