

Model vrcholového finančního řízení podniku

Doc.Ing. Jan PETR, DrSc.
petrjan@cs-project.cz
Ing.Romana PLISCHKOVÁ
rplischkova@cs-project.cz

Anotace: Tento příspěvek je autory chápán jako určité shrnutí zkušeností s navrhováním a zaváděním systémů finančního řízení v podnicích a nikoliv jako pokus o teoretický výklad tohoto tématu. Na základě zkušeností zde vymezujeme pojem finančního řízení, jak se v naší praxi osvědčuje, stejně tak charakterizujeme osvědčený model finančního řízení a jeho architekturu. Pochopitelně tyto zkušenosti, respektive aplikace, z nichž naše zkušenosti pocházejí, jsou založeny na teoretických poznatcích příslušných vědních oborů. Dále shrnujeme zkušenosti s počítačovou podporou finančního řízení a s vlastním procesem zavádění tohoto podsystemu.

Klíčová slova: FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU, MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ, MODEL FINANČNÍHO ŘÍZENÍ, POČÍTAČOVÁ PODPORA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.

1 Vymezení pojmu „finanční řízení“

Vymezme nejprve pojem **finanční řízení podniku** (někdy označovaného jako „vrcholové finanční řízení podniku“) ve smyslu, jak je chápeme při jeho implementaci do podniků a jak je také chápáno v tomto příspěvku

Finanční řízení podniku je uvědomělé a cílevědomé ovládání finančních parametrů (finančně vyjádřitelných parametrů) operací a procesů podniku jeho managementem. Sestává z dlouhodobého (strategického), střednědobého a krátkodobého finančního plánování, finančního rozhodování a finančních analýz. Finanční řízení se odehrává na všech řídicích úrovních podniku v odpovídající podrobnosti a časovém dopadu. Hlavními postuláty finančního řízení budiž **aktivní ovládání budoucnosti** (nikoliv tradiční popisování minulých dějů) a **dlouhodobost horizontů** pro hodnocení a plánování podnikových operací. Finanční řízení je jakožto průřezová záležitost úzce provázáno s ostatními podsystémy řízení, např. se řízením obchodu, technologických procesů, lidských zdrojů, apod.

Poznámka:

Typickým je názor, že finanční řízení je věcí ekonomů a účetních, neboť ti tomu rozumějí. Jmenovaní odborníci zpravidla dobře rozumí účetnictví, málokdy však umí finančně řídit. A hlavně, nezastávají pozice, kde se finanční řízení, ať už uvědomělé nebo neuvědomělé, odbývá. (Jistěže platí, že finanční ředitel nebo ekonomický náměstek se aktivně a významně podílejí na finančním řízení podniku na vrcholové a strategické úrovni.). Finanční řízení je především věcí ne-finančních manažerů podniku, tedy nikoliv podnikových ekonomů, ale mistrů, vedoucích pracovníků závodů, odborných ředitelů a samozřejmě generálního ředitele. Ti ve svém každodenním počínání rozhodují o tom, kolik peněz do podniku přiteče, kolik odeče a kolik zůstane vázáno v aktivech podniku, pohříchu aniž by si to často uvědomovali nebo chtěli uvědomit.

Finanční účetnictví podniku nepředstavuje finanční řízení podniku. Finanční účetnictví je sice vysoce sofistikovaná (a tudíž pro „běžné“ manažery nesrozumitelná) informační základna, která se ze své podstaty zabývá minulostí a má ve finančním řízení pasivní, i když významnou roli jako zdroj dat. Finanční řízení podniku není nic více, než staré dobré kupecké počty, které jednoduchým a přitom výstižným způsobem vypovídají o finanční stránce dění v podniku. A těm není těžké porozumět.

2 Model finančního řízení podniku

Základem pro efektivní finanční řízení podniku je **soustava manažerského účetnictví**, která je odvozena od informační základny finančního účetnictví. Zásadou pro její budování je schopnost vypovídat ve finančních parametrech jednoduše a výstižně o technologických, obchodních, personálních, organizačních a dalších operacích, které na podniku fyzicky probíhají. Tomu musí být přizpůsobeny i **dokumenty manažerského účetnictví**. Musí z nich být patrná ekonomika jednotlivých byznysů podniku, procesů, které tyto byznysy naplňují, a samozřejmě ekonomika organizačních jednotek. Důležitá je především plánovací, dopředu zaměřená část manažerského účetnictví, vedle tradiční vykazovací části sloužící k analýze toho, co se stalo. Nad soustavou manažerského účetnictví se pak budují **procesy finančního řízení**, které zahrnují plánování, operační rozhodování, analýzy a hodnocení. Základní schéma složek finančního řízení a postavení manažerského účetnictví v kontextu finančního řízení ukazují obr. 1 a 2.

Soustava procesů finančního řízení bývá určitým způsobem uspořádána. Takovému soustavě říkáme **model finančního řízení podniku**, vlastnímu uspořádání **architektura modelu**. Je vhodné, aby model směřoval ve svém vrcholu k ovládnutí na řízení jediného klíčového finančního ukazatele. Pak obvykle je model konsistentně uspořádán a podle pohybů klíčového parametru lze usuzovat na správnost minulých nebo zamýšlených rozhodnutí, například při simulování budoucích situací na modelu. Jakkoliv je uspořádání modelu k jednomu klíčovému parametru žádoucí, nikdy nelze posuzovat úspěšnost (finančního) řízení podniku jenom podle tohoto jednoho parametru. Proto je obvyklé, že nižší úrovně modelu obsahují celou řadu ukazatelů, ať už univerzálního nebo specifického charakteru, na které musí být brán zřetel. Zdůrazněme ovšem, že finanční řízení je jenom ze složek řízení podniku a stejně tak soustava finančních parametrů představuje jenom jeden z řady pohledů na stav a výkonnost podniku, které musí být v řízení podniku ovládnuty.

Je samozřejmé, že modely finančního řízení obsahují tři navzájem provázané základní manažerské pohledy na ekonomiku podniku, jimiž jsou pohled **operační**, pohled **majetkový** a pohled **toků peněz** podnikem. Pochopitelně se jedná o pohledy odpovídající klasickému trojbilančnímu účetnictví, ovšem se zobrazením odpovídajícím potřebám řízení. Operačnímu pohledu odpovídají manažerské podoby výkazu zisků a ztrát, majetkovému pohledu manažerské podoby rozvahy a tok peněz je obvykle zobrazován jako tvorba a získávání finančních zdrojů a jejich užití. Tedy nic nového pod sluncem, klade se však důraz na manažerskou podobu výkazů. To znamená, že při zachování principů oněch výkazů jsou jejich položky uspořádávány tak, aby odpovídaly výrobním a řídicím procesům podniku a aby o nich přímo vypovídaly, bez nějaké složité transformace.

Model finančního řízení podniku si můžeme představit jako jakousi pyramidu, jejímž vrcholem je řídicí (klíčový) ukazatel, v nižších „patrech“ jsou pak další podrobnější ukazatele především pak hierarchicky uspořádané soustavy základních výkazů manažerských

finančních výkazů a výkazů pomocných. Základnou pyramidou je pak účetní databáze podniku totožná s databází finančního účetnictví podniku. Výkazy jednotlivých hierarchických úrovní jednak zobrazují skutečnost (minulost) a jsou podkladem pro operativní rozhodování a pro analýzy, jednak zobrazují plánované hodnoty. Je důležité, aby plány na nejvyšších úrovních pyramidy zachycovaly alespoň období životního cyklu byznysu, který podnik uskutečňuje. Na nejspodnějších patrech pak jde obvykle o plány jednorocní. Z praktického hlediska je vhodné, aby jednotlivé dokumenty v sobě spojovaly jak výkaz historie, tak plán.

Pro charakter modelu je určující význam vrcholového parametru. Může jím být **zisk** (pak ovšem je finanční řízení motivováno snahou o docilování co největšího zisku), může to být hodnota **celkového majetku** (růst podniku bývá někdy hlavním cílem a motivem finančního řízení), mohou to být různé další parametry. Jedním z komplexních parametrů, který vypovídá o zdraví ekonomiky podniku a který je v současnosti hojně používán jako klíčový parametr modelu finančního řízení podniku, je parametr **hodnoty firmy** (prosperitní hodnoty firmy, akcionářské hodnoty firmy). Pro tento parametr hovoří dva důvody: vypovídá o volných finančních prostředcích, které podnik vyprodukuje, tedy o výkonnosti podniku, a sděluje vlastníkům (např. akcionářům), kolik jim podnik „vynáší“.

V takovém modelu je finanční řízení podniku zaměřeno na zvyšování hodnoty podniku (firmy). Hodnota je obvykle definována jako diskontovaný součet disponibilního Cash/Flow, tj. prostředků, které mohou z podniku odčerpat vlastníci po uspokojení investičních a jiných potřeb podniku.

Základní podobu takového modelu, v němž je uplatněno finanční řízení po jednotlivých byznysech podniku ukazuje obr. 3.

3 Počítačová podpora model finančního řízení podniku

Dnes je patrně každý střední a velký podnik vybaven tzv. informačním systémem. Prakticky to obvykle znamená, že disponuje více nebo méně rozsáhlou soustavou softwarovým modulů nesenou příslušným hardwarem. Hodně často jsou tyto moduly zaměřeny (pouze) na účetnictví, a v takovém případě téměř vždy na provádění finančního účetnictví, jakkoliv sofistikovaného. Tento stav pak jenom podporuje názor v podniku, že finanční řízení je složitá alchymie ovládaná zasvěcenými, která je jen velmi obtížně použitelná pro „praktické řízení“. Nesetkáváme se se systémy, které by byly již od dodavatele připraveny procedurálně na podporu manažerského účetnictví, ačkoliv to dodavatelé softwaru o svých produktech tvrdí.

Prakticky to znamená, že u konkrétního klienta je třeba nad moduly finančního účetnictví vytvořit aparát pro podporu manažerského účetnictví. Někdy je to možné provést přímo prostředky těchto modulů, například controllingové moduly mívají dosti bohatý aparát pro tvorbu reportů, s jehož pomocí lze realizovat alespoň část manažerského účetnictví. Často je třeba doprogramovat speciální moduly pro vlastní manažerské účetnictví a tím pro podporu modelu vrcholového finančního řízení. Zde se velmi osvědčují programy v Excelu, neboť dávají přehledné a jednoduché výstupy a jsou snadno sestavitelné i průměrnými uživateli personálních počítačů. To je významná psychologická výhoda při zavádění manažerského účetnictví, neboť snadno věcně srozumitelné jevy a vztahy lze snadno naprogramovat.

Jestliže v dané souvislosti preferujeme manažerské účetnictví před finančním, neznamená to, že bychom význam a nutnost provádění finančního účetnictví v podniku zpochybňovali.

Ostatně je předepsáno zákonem. Nicméně slouží jiným účelům, než je finanční řízení ve smyslu, v jakém se jím zde zabýváme. Je také samozřejmé, že nadstavba manažerské účetnictví využívá v plné míře výsledky transakcí finančního účetnictví a jeho rozsáhlou datovou základnu.

4 Model finančního řízení podniku

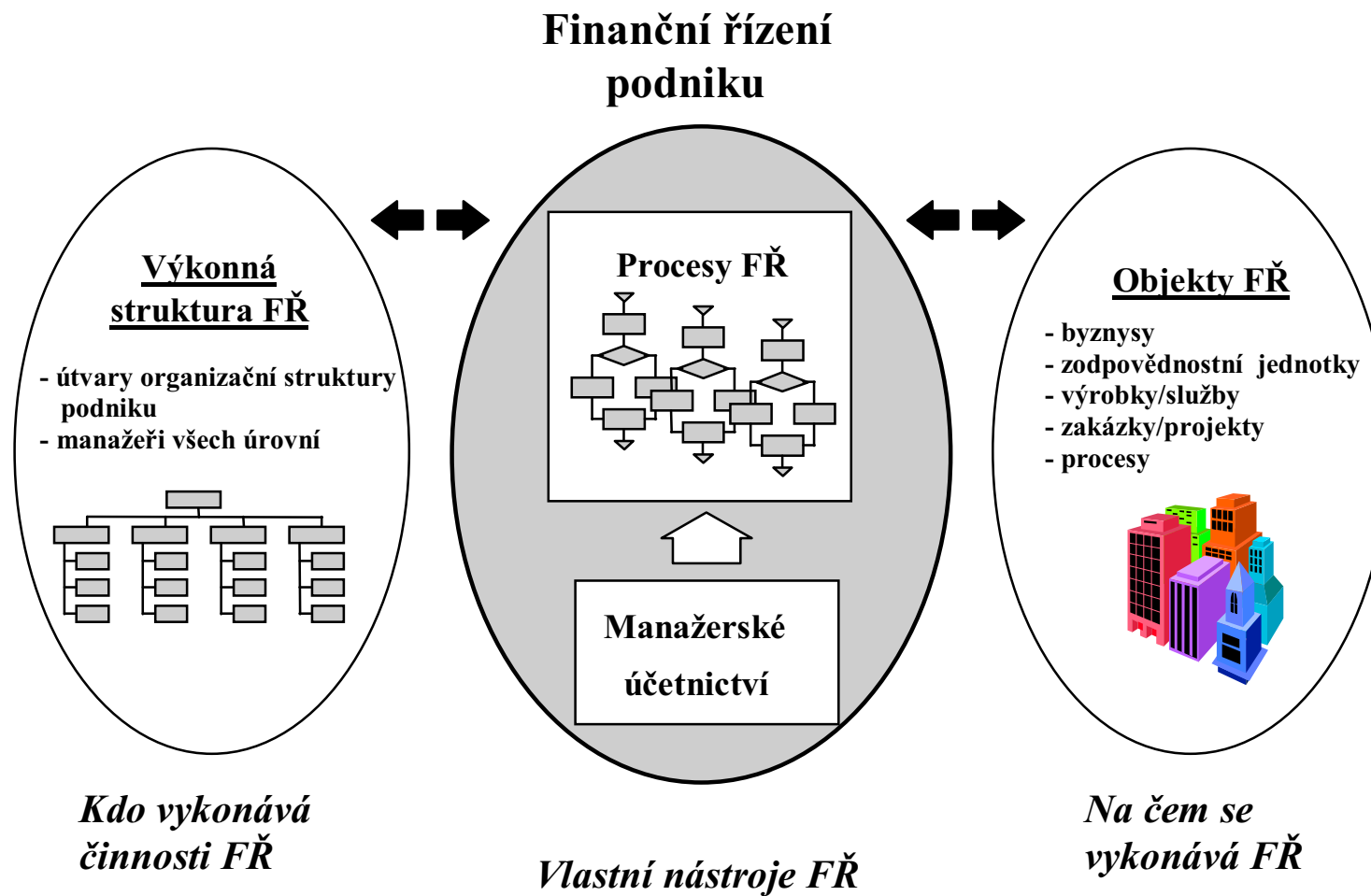
Je relativně snadné naprojektovat model finančního řízení „na míru“ danému podniku a není až tak obtížné pořídit příslušnou počítačovou podporu. To, co je obtížné, namáhavé a zdlouhavé, je zavedení takového systému do rutinního užívání podniku. Ostatně, tak je tomu v podobných případech vždy.

Není třeba zvlášť zdůrazňovat, že celý proces od návrhu po implementaci je nutné pojímat jako „projekt“ v intencích metodiky Project Management a podle této metodiky postupovat. Spíše se zde zaměříme na některé specifické aspekty implementace.

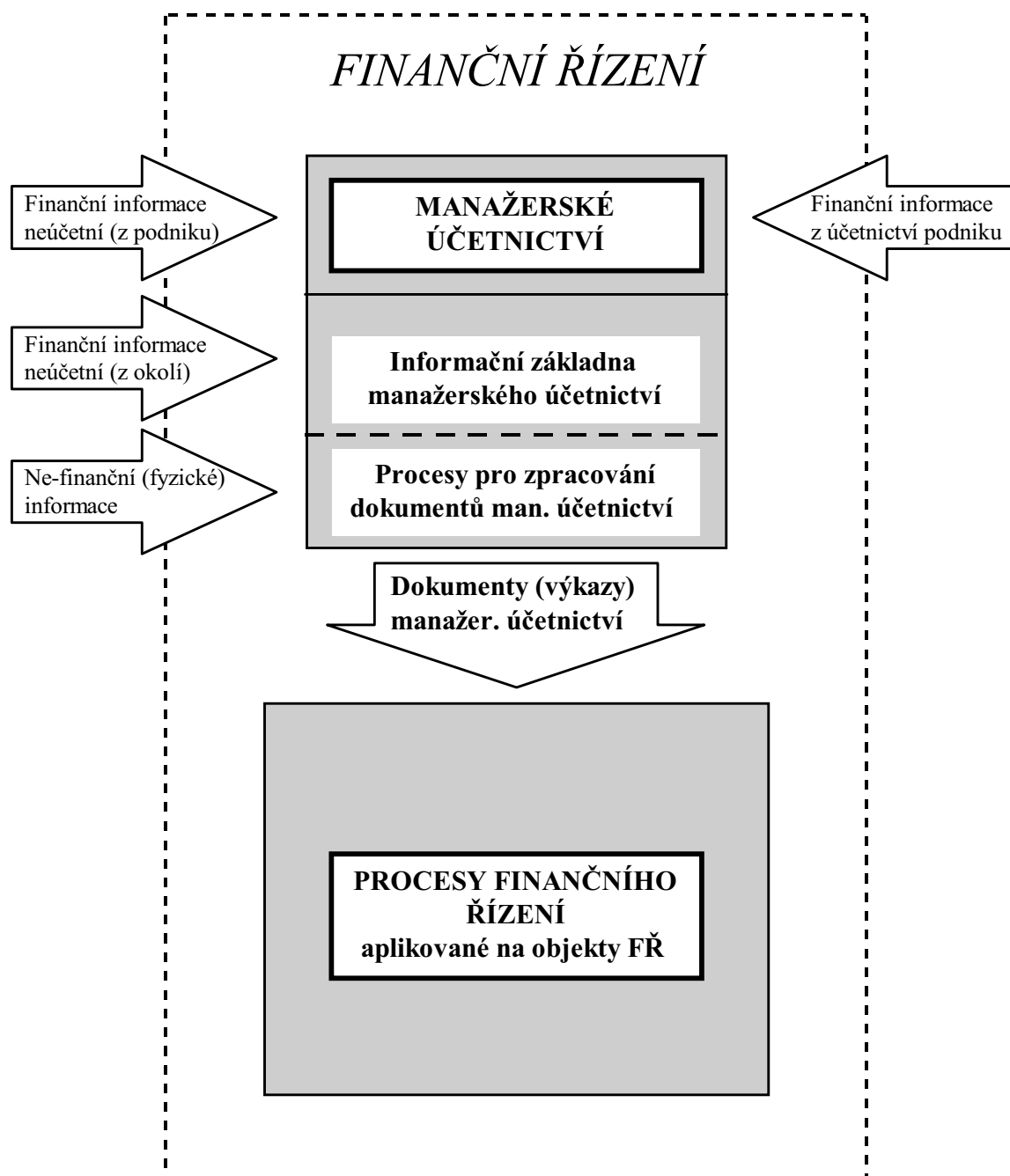
Problémem číslo jedna je získat spontánní podporu středního managementu takovému projektu (podpora vrcholového managementu je samozřejmá, bez ní by takový projekt nezačal). Ta se získá jenom tehdy, přesvědčíme-li tyto manažery o užitečnosti finančního řízení v první řadě pro ně samotné, v druhé řadě pro jejich podnik. To není jednoduché zvláště proto, že na začátku projektu je pro vnitřní kulturu podniku zpravidla typická kultura „my (provozní manažeri) jsme tu pro to, abychom řídili, na finance (ekonomiku) máme ekonomy“. Jedním z účinných cest zde je oprávněné zdůrazňování toho, že ovládnutím „kupeckých počtů“ získává manažer významnou kompetenci a posiluje svoji pozici.

Problémem číslo dvě je způsob vysvětlování celé záležitosti a její pochopení zaměstnanci. Osvědčilo se nám zpracovat metodiku finančního řízení do podoby legislativních dokumentů podniku a objasňování opřít o ně. V horším případě, kde pochopení a přijímání systému finančního řízení není optimální, nastupuje cesta aktivace těchto dokumentů jakožto povinně respektovaných směrnic.

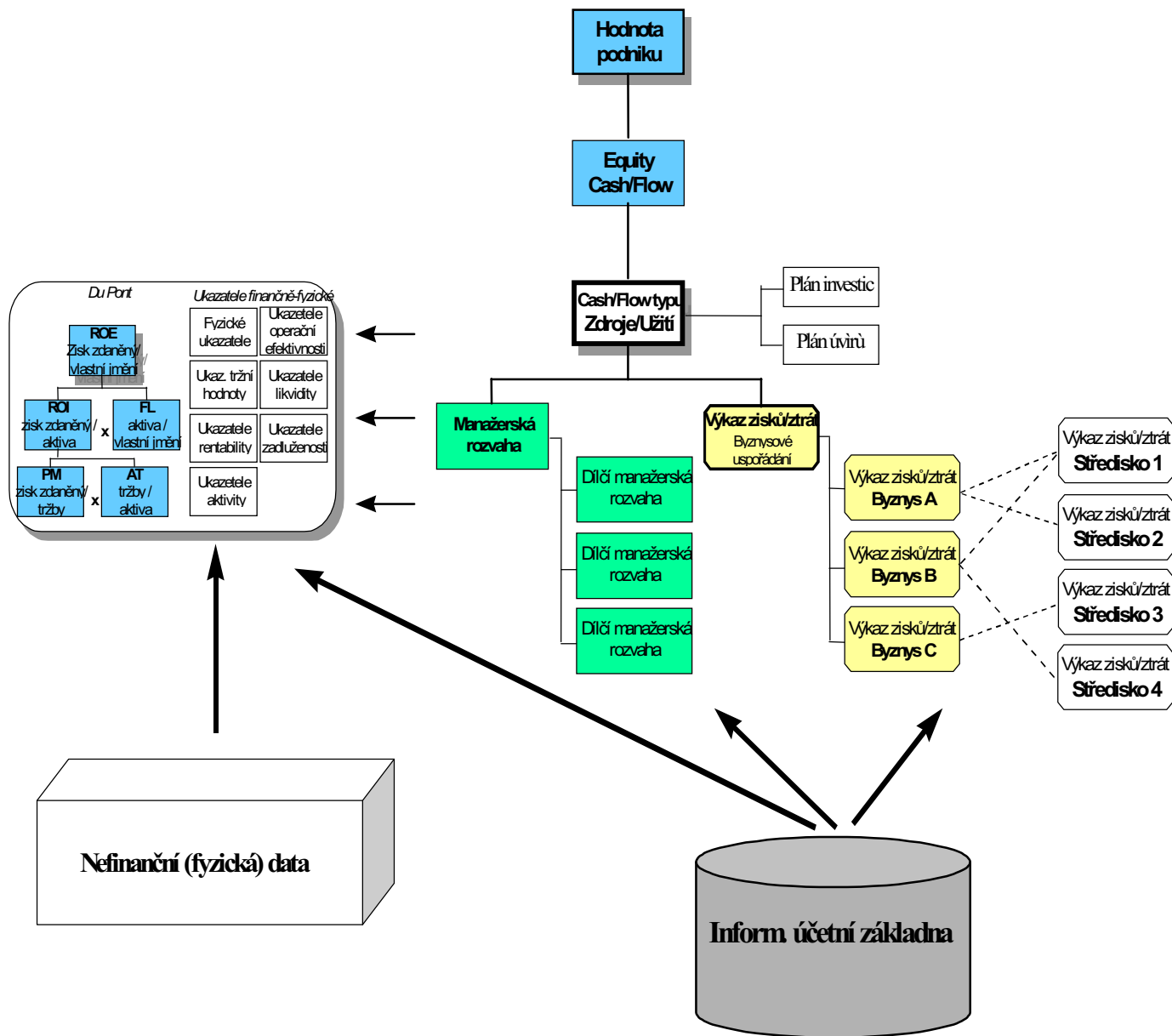
Problémem číslo tři bývá paradoxně nutnost přesvědčit profesionální ekonomy a účetní o tom, že jejich rolí v systému finančního řízení není rutinní zvládnání finančního účetnictví, ale vysoce odborné analýzy a operace manažerského účetnictví celopodnikového významu a že jejich význam zavedením nového systému neklesá, ale naopak se posiluje.



Obr. 1: Schéma složek finančního řízení podniku



Obr. 2: Manažerské účetnictví v kontextu finančního řízení podniku



Obr.3: Struktura modelu pro finanční řízení podle hodnoty podniku

Model of Company Finance Management System

Summary: The paper is based on authors experience gained during their consultancy activities in Czech companies. Financial Management System is defined, also its model and architecture. A role of management accountancy (MA) is described. Information systems for MA support are discussed. Some critical issues of implementation process are mentioned.

Key words: **FINANCE MANAGEMENT, MANAGEMENT ACCOUNTANCY, FINANCE MANAGEMENT MODEL, COMPUTER SUPORT TO FINACE MANAGEMENT**