

# Model finančního řízení podniku

Ing.Olga Heralová

Tento příspěvek si klade za cíl nastínit základní rámec pro vytvoření modelu finančního řízení podniku a předpoklady pro jeho efektivní implementaci.

## Model finančního řízení podniku

### Vymezení základních pojmů

„**Finance** can be defined as the art and science of managing money.“<sup>[1],[4]</sup>

**Finanční řízení** podniku je možné chápat jako uvědomělé a cílevědomé ovládání finančních parametrů (parametry, které mají číselnou či procentuální hodnotu) operací a procesů podniku jeho managementem.

**Model finančního řízení** podniku je možné si představit jako soustavu **procesů finančního řízení** a jejich uspořádání.

### Architektura modelu finančního řízení podniku

Zkušenosti z praxe ukazují, že je vhodné vycházet z modelu univerzálně platného a ten přizpůsobit konkrétním podmínkám podniku. Je vhodné, aby architektura systému vždy respektovala následující pravidla a předpoklady:

- Vrcholem modelu je **jeden klíčový ukazatel**
- Klíčový ukazatel se dále „rozpadá“ do **více pod-ukazatelů**, které reprezentují všechny relevantní úhly pohledu
- Bývá pravidlem pracovat s modelem **ve třech časových rovinách**, tj.v minulosti, přítomnosti a budoucnosti (respektive v jejím kvalifikovaném výhledu)

Z výše uvedeného vyplývá, že model si je možné představit, jako pyramidu, jejímž vrcholem je klíčový ukazatel a ve „spodních úrovních“ jsou další podrobnější ukazatele. Účetní databázi podniku (totožnou s databází finančního účetnictví) si je možné představit jako základnu pyramidu.

## Model finančního řízení podniku a jeho efektivní implementace

„Když je podnikání příliš analytické, když se příliš zabývá úvahami o nákladech ve srovnání se zisky a riziky v porovnání s návratností, získává pocit nadřazenosti nad těmi, kteří usilují o podíl na trhu, o dynamiku růstu a o místo na slunci.“<sup>[2]</sup>

Pro architekturu modelu je určující volba klíčového ukazatele. Volba klíčového ukazatele je primárně dána záměrem vlastníka podniku. Častým klíčovým ukazatelem bývá **zisk**. Výhodou parametru zisk je jeho srozumitelnost pro každého, nicméně nereferuje i o ostatních důležitých oblastech, jako je růst celkové hodnoty majetku či hodnoty firmy jako takové. Z tohoto důvodu bývá často klíčovým ukazatelem **hodnota celkové majetku podniku** (příkladem může být podnik, který vlastní a spravuje mnoho nemovitostí či movitostí) či **hodnota firmy**. Parametr hodnoty firmy vypovídá o volných finančních prostředcích, které je podnik schopen vyprodukovat, tj. o výkonnosti podniku (dává vlastníkům odpověď na otázku, jaké zhodnocení své investice do podniku získávají).

V takovémto modelu se finanční řízení modelu zaměřuje na růst hodnoty podniku, kde hodnota se obvykle definuje diskontovaným součtem disponibilního CF (tj. zdrojů, které je možné použít na jiné investice či uspokojení jiných potřeb).

V druhé úrovni ukazatelů bývají zpravidla zastoupeny 3 úhly pohledu. Jedná se o pohled **operační** (vychází primárně z dat Výkazu zisku a ztrát), **majetkový** (vychází primárně z dat Rozvahy) a **finančně tokový** (vychází primárně z dat Výkazu CF). Ukazatele mohou reprezentovat jednotlivé pohledy (výkazy) zvlášť či více pohledů najednou.

### Podmínky pro efektivní implementaci modelu finančního řízení podniku

Při volbě klíčového ukazatele a na něho navazujících pod-ukazatelů je třeba brát v potaz i zaměstnance, kteří budou zodpovědní za dosahování těchto ukazatelů (tj. je vhodné brát v potaz užitečnost pro firmu, ale i pro samotné uživatele, tedy zaměstnance).

Obecně platí, že **šanci na úspěch má takový model**, který:

- sleduje záměr vlastníka a zároveň
- je jako smysluplný vnímán vrcholovým a středním managementem a zároveň
- je spravedlivým podkladem pro odměňování zaměstnanců a zároveň
- je jednoduchý, snadno vyhodnotitelný a uživatelsky přátelský.

### Role ekonomů a účetních v modelu finančního řízení podniku

„Není správného či špatného finančního řízení, jsou pouze lidé, kteří chtějí či nechtějí o firemních financích uvažovat.“<sup>[3]</sup>

Úspěšnost modelu finančního řízení podniku ve velké míře závisí na správném nastavení rolí uvnitř podniku. Je zřejmé, že nositelem „finanční a účetní expertízy“ jsou zpravidla finanční ředitelé, ekonomové a účetní. Na nich určitě závisí vhodná volba a nastavení finanční strategie a v souladu s ní i modelu finančního řízení podniku. Nicméně vždy je třeba brát v potaz, že vlastní finanční řízení je každodenní prací především ne-finančních manažerů, neboť mistři, vedoucí výrobních závodů a jednotek a další při svém každodenním konání ovlivňují a rozhodují, kolik finančních prostředků do podniku přiteče, kolik odeče a v jaké míře zůstane vázáno v jednotlivých aktivech podniku.

Proto je vhodné, aby nositelé „finanční a účetní expertízy“ navrhli architekturu a model nastavili a poté fungovali jako efektivní správci systému a poradci, kteří ne-finančním profesím vysvětlují, jak systém funguje a učí je se v systému efektivně pohybovat.

### **Zpětná vazba – základ pro permanentní zdokonalování modelu (systému) finančního řízení podniku**

Z výše uvedené role ekonomů a účetních v rámci modelu vyplývá, že na základě vzájemných interakcí je možné model a z něho vycházející systém finančního řízení neustále zdokonalovat tak, aby vhodně odpovídal potřebám vlastníků (investorů) a zároveň všech uživatelů.

### **Ukázka části finančního modelu společnosti z oblasti výroby stavebních hmot (producent šterku, kameniva, cementu).**

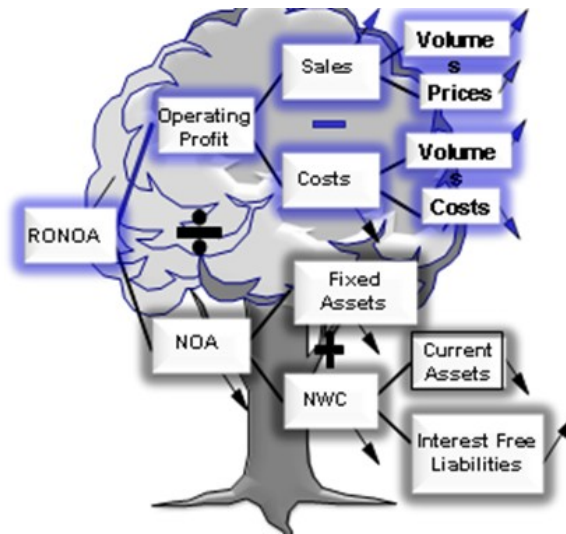
Jedná se o velkou nadnárodní společnost se zahraničním vlastníkem. Zahraniční vlastník dlouhodobě investuje do tohoto oboru za účelem dlouhodobého růstu hodnoty firmy. Tento obor je specifický tím, že bariérou pro vstup do něho, jsou rozsáhlé investice do výrobních závodů. Proto se klíčový ukazatel rozkládá nejen do parametru zisku (EBIT) a čistého pracovního kapitálu (NWC), ale i do parametrů RONOA a FOCFi.

#### **Ukázka z finančního modelu společnosti - 4 pod-parametry**

- a) EBIT (earnings before interest and tax = zisk před úrokem a daní z příjmu)
- b) NWC (net working capital = čistý pracovní kapitál)
- c) RONOA (return on net operating assets = návratnost majetku používaného pro provozování hlavní činnosti), viz.Obr č.2 a Obr. č.3
- d) FOCFi (free operating cash flow indicator = indikátor volného CF generovaného z hlavní činnosti)

Vzhledem ke specifikům společnosti (zvolené pro tento příklad), je dále pro přiblížení vybrán jeden ze 4 pod-ukazatelů, ukazatel **RONOA**. Parametr RONOA vypovídá o tom, jak efektivně firma využívá svůj majetek na generování tržeb (tj. kolik korun společnost vydělá za každých 100 korun investovaných do majetku). Výpočet tohoto ukazatele je schématicky znázorněn na Obr.1 a Obr.2.

**Obr. 1: Return on Net Operating Assets (RONOA) [%]**

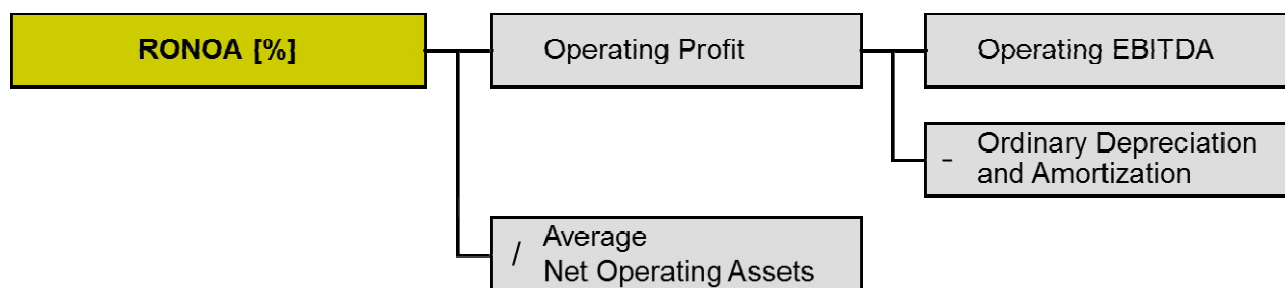


Zdroj: interní materiál Holcim a.s.

Kde:

- *RONOA* je return on net operating assets = návratnost majetku používaného pro provozování hlavní činnosti)
- *Operating Profit* je provozní zisk
- *Sales* jsou tržby
- *Costs* jsou náklady
- *Volume* je objem
- *Prices* jsou ceny
- *NOA* jsou net operating assets, tj. čistá provozní aktiva (majetek)
- *Fixed Assets* je fixní majetek
- *NWC* je „net working capital“, tj. čistý pracovní kapitál
- *Current Assets* jsou oběžná aktiva (majetek)
- *Interest Free Liabilities* jsou krátkodobé závazky bez úroků

**Obr. 2: Net Operating Assets (RONOA) [%]**



Zdroj: interní materiál Holcim a.s.

Kde:

- *RONOA* je return on net operating assets = návratnost majetku používaného pro provozování hlavní činnosti)
- *Operating Profit* je provozní zisk
- *Operating EBITDA* je provozní zisk před zdaněním, úroky, odpisy a opotřebením
- *Ordinary Depreciation and Amortization* jsou řádné odpisy a opotřebení
- *Average Net Operating Assets* jsou průměrná provozní aktiva (majetek)

## **Závěr**

Finanční řízení lze chápat jako jeden z významných syntetizujících prostředků, který umožňuje efektivně a racionálně rozhodnout a tedy řídit ekonomické a finanční procesy, a to jak na mikroúrovni tak makroúrovni. Z tohoto pohledu je znalost a zvládnutí finančního řízení a rozhodování na úrovni podniku jedním ze základních a důležitých předpokladů a aspektů úspěšného vývoje ekonomiky. Proto je klíčové vytvořit takový model finančního řízení podniku, který má šanci na úspěšnou implementaci a především na aktivní užívání a podporu fungování podniku a naplňování záměrů vlastníků (investorů).

## **Literatura:**

- [1] Lawrence J.Gitman (1997): *Principles of managerial finance*. United States, Addison Wesley
- [2] R.H.Hys - F.C.Wheelwright (1993): *Dynamická výroba*, Praha, Victoria Publishing
- [3] Pavel Vosoba & kolektiv (1995): *Změna finančního myšlení*. Praha, ORBIS.

## **Poznámky:**

- [4] *Překlad*: Finance mohou být definovány jako umění a věda v oblasti řízení peněz.