

AKTUÁLNÍ PROBLÉMY STRATEGICKÉHO FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKŮ V ČR

Michaela Horová, Milan Hrdý

1. Úvod

Strategické finanční řízení tvoří důležitou součást řízení celé společnosti. Je nezbytné, neboť zahrnuje stanovení firemních cílů, motivaci organizace, jakož i určení kritérií k měření výkonnosti. Firemní organizační, finanční a investiční rozhodnutí nejsou nezávislá a jejich interakce musí být identifikovány a firma musí předvídat měnící se podmínky v budoucnosti. Systém strategického finančního řízení musí být dobře organizován, organizační struktura a firemní pravidla musí podporovat strategické finanční řízení společnosti. Tento systém tedy musí specifikovat pravomoci a odpovědnosti za determinaci a dosažení strategických cílů. Z finančního úhlu pohledu je to finanční plánování, kdo hraje klíčovou roli ve strategickém finančním řízení. Dlouhodobé finanční plánování začíná rozhodnutí ohledně kapitálového rozpočtnictví, kapitálové struktury a dividendové politiky. Krátkodobé finanční plánování zahrnuje velikost firemních investic v běžných aktivech jako jsou peněžní prostředky, pohledávky a zásoby a jak financovat krátkodobá aktiva. Systém rozpočtnictví je tedy velmi důležitá věc. Koncept dlouhodobě udržitelného růstu, který ukazuje, že míra růstu firmy závisí na charakteristikách jako jsou zisková marže a obrat aktiv, je rovněž důležitá část strategického finančního řízení.

Strategické finanční řízení udává jistý návod pro změnu ve firmě. Tento návod by měl obsahovat identifikaci firemních finančních cílů, analýzu rozdílů mezi těmito cíli a současným finančním stavem daného podniku a stav akcí potřebných k tomu, aby firma dosáhla svých finančních cílů. Strategický finanční management je proces, který nejlépe pomůže podniku vyhnout se překážkám v budoucnosti. Finanční manager musí znát jeho základní teoretické principy a zároveň musí být schopen analyzovat podmínky, za kterých přijímá určitá rozhodnutí. Mnoho výzkumů potvrzuje, že špatně organizovaný nebo chybějící

strategický finanční management může vést až k bankrotu společnosti.

Z tohoto důvodu je nezbytné zjistit, jaké zkušenosti s finančním řízením mají konkrétní české firmy a případně s jakými aplikačními problémy se setkávají. Proto bylo připraveno toto dotazníkové šetření týkající se strategického finančního řízení firem v České republice v podmínkách Evropské unie.

2. Strategické řízení podniku

Strategickým řízením se, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zabývají téměř tři čtvrtiny (přesně 72,2%) z dotazovaných firem. Všechny tyto firmy si osvojili definování strategických cílů včetně způsobů jejich dosažení, stejně tak jako poté kontrolu dosažení těchto cílů. Tyto společnosti se zároveň shodli na tom, že vypracovávají a přijímají strategii společnosti již bez větších problémů. Za formulaci a plnění strategických cílů je téměř u poloviny firem (přesně u 46% z dotazovaných firem) odpovědný top management společnosti. U 14,8% firem stanovují dlouhodobé strategické cíle majitel společnosti. V případě nadnárodních společností je tvorba strategických cílů v rukou zahraniční mateřské společnosti. Na otázku, zda Váš organizační řád specifikuje pravomoci a odpovědnosti za formulaci a plnění strategických cílů, odpovědělo ano 67,8% podniků.

Pokud se týká transformace strategických cílů a úkolů na střední a nižší úroveň řízení, tuto transformaci provádí tři čtvrtiny firem (přesně 75,6%). Uvedenou transformaci cílů neprovádí 6,46% podniků a 17,9% firem zanechalo tuto otázku bez odpovědi. Nejčastějšími způsoby při transformaci cílů a úkolů na nižší úroveň řízení jsou delegování úkolů a motivace pracovníků formou benefitů či spolupodílení se při formulování cílů. Pro 35,3% podniků jsou pro transformaci nezbytné porady vedení. Mezi další uváděné způsoby patří konkrétní úkoly pro konkrétní pracovníky, vytváření řešitelských týmů. V jiných případech jsou vymezování dílčí úkoly pro jednotlivé úseky (oddělení)

Tab.1: Kriteria měření výkonnosti podnikatelského procesu

Ukazatel	Podíl firem (v %)	
	a	b
Účetní zisk před úroky a zdaněním	86,7	37,8
Účetní zisk po zdanění	88,9	48,9
ROA	53,3	25,6
ROE	56,7	33,3
RI	28,9	14,4
EVA	35,6	31,1
Přidaná tržní hodnota	25,6	20,0
Jiná*	18,9	7,8

Zdroj: vlastní

* Jiná kritéria, která firmy uvedly: ROI, ROCE, ROIC, EPS, rentabilita pracovního kapitálu, obrátka zásob a pohledávek, provozní cash flow, cizí zdroje, produktivita práce, míra zadluženosti, ukazatele spider analýzy, analýza poptávký trhu, náklady na procesy a produkty.

Tab. 2: Nástroje strategického řízení využívané firmami

Nástroj strategického řízení	Podíl firem (v %)		
	A	B	C
Balanced Scorecard	18,9	14,4	22,2
Life Cycle Costing	61,1	8,9	8,9
Target Costing	41,1	11,1	10,0
Activity Based Costing	38,9	13,3	8,9
Activity Based Management	26,7	10,0	8,9
Activity Based Budgeting	13,3	6,7	6,7
Value Based Management	17,8	6,7	16,7
Value Chain Analysis	7,8	10,0	10,0
Customer Profitability	35,6	15,6	11,1
Time Based Management	20,0	12,2	16,7
TQM	50,0	17,8	16,7

Zdroj: vlastní

včetně stanovení zodpovědnosti za plnění, se strategickými cíli jsou tedy seznámeni vedoucí jednotlivých úseků. Pokud cíle stanovuje mateřská společnost, odpovědnost za jejich plnění má poté lokální vedení v jednotlivých zemích.

V rámci strategického řízení bylo dále zjišťováno, která kritéria měření výkonnosti firmy za a) sledují a za b) která považují za nejvýznamnější

z hlediska vyjádření přínosu k podnikovým cílům. Výsledky můžete vidět v následující tabulce 1.

Z uvedených tabulek vyplývá, že nejčastějšími kritérii měření výkonnosti, která firmy sledují, jsou účetní zisk po zdanění a účetní zisk před úroky a zdaněním. Polovina firem poté využívá ukazatele rentability (ROE, ROA). Z nabízených ukazatelů je poté nejméně sledována přidaná tržní hodnota,

a ekonomický zisk. Účetní zisk po zdanění a účetní zisk před úroky a zdaněním jsou rovněž kritéria, kterou firmy považují za nejvýznamnější z hlediska jejich vyjádření přínosu k podnikovým cílům. Za nejméně významné pro vyjádření přínosu k cílům považují ukazatel RI.

Dále bylo zjišťováno, které nástroje strategického řízení

- A) společnost využívá
- B) uvažuje o aplikaci myšlenkových postupů
- C) domnívá se, že jejich případná aplikace by znamenala přínos pro společnost.

Odpovědi na tyto otázky dává tabulka 2.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, jak je ostatně vidět i z tabulky č. 2, že společnosti nejčastěji zjišťují náklady, výnosy, marže a zisk za celou dobu životnosti výkonu (Life Cycle Costing) a zabývají se komplexním řízením jakosti. Mezi další oblíbené nástroje patří využití cílových nákladů a cílové ceny při kalkulaci nového výkonu (Target Costing) jako i kalkulace dílčích aktivit (Activity Based Costing). Nejméně využívaným nástrojem je poté analýza hodnotového řetězce (Value Chain Analysis). Zajímavé bylo zjištění ohledně nástroje Balanced Scorecard, neboť tento nástroj není v rámci strategického řízení společnostmi příliš používán, na druhé straně se však většina společností domnívá, že používání tohoto nástroje by bylo pro ně přínosné a uvažuje o jeho aplikaci. Tyto firmy by si měly uvědomit význam této metody, neboť metoda Balanced Scorecard představuje zatím nejkomplexnější pohled na realizaci a usměrňování strategie podniku. Její hlavní síla spočívá především v celostním pohledu na podnikatelské aktivity. Nezahrnuje tedy jen finanční stránku a finanční ukazatele výkonnosti podniku, ale bere v potaz i ostatní prvky jako je vztah k zákazníkům, obraz společnosti

v jejich očích, růst konkurenceschopnosti, kvalita interních podnikových procesů, růstový potenciál a jeho využití, kontinuální zlepšování atd.

V rámci strategického řízení jsme se dále věnovali otázce řízení rizik jakožto nedílné součásti managementu firem. Řízením rizik se cíleně věnuje více než polovina dotazovaných podniků (přesně 53,3%). Tyto podniky se přitom nejčastěji obávají kurzových rizik (29,2%), méně pak rizik finančních (16,7%) a výrobních (12,5%). Menší strach mají firmy poté z rizika tržního, provozního, investičního či rizika likvidity (6,25%). Stejný počet firem se poté obává i rizika úvěrového a rizika ztráty zaměstnance (4,2%).

Dotazované společnosti rovněž uvedli následující nejčastější kroky při řízení rizik:

- Pojišťování;
- Risk management;
- Útvary krizového řízení;
- Controlling nákladů, řízení likvidity;
- Monitoring pohledávek;
- U rizikových odběratelů - platba předem, zálohy;
- Koncipování smluvní dokumentace;
- Uzavírání dlouhodobých kontraktů;
- Rizikové plány.

Překvapivé bylo zjištění, že řízení rizik se vůbec nevěnuje 41,1% z dotazovaných firem (5,6% firem na tuto otázku neodpovědělo). Tyto firmy tedy nestanovují dopady svých strategických rozhodnutí při jiných možných situacích, nahrazují rozhodování za rizika a nejistoty rozhodováním za jistoty. Výhodou je zcela jistě ulehčení práce manažerů a zjednodušení rozhodování. Takovéto přehlížení rizika je však jedním ze základních nedostatků strategického řízení a může mít pro celou existenci a budoucnost firmy nedozírné následky.

Tab. 3: Nejčastější metody využívané pro hodnocení investičních projektů

Kritérium pro investiční rozhodování	Podíl firem používajících toto kritérium (v %)
Doba návratnosti	95
Čistá současná hodnota	49,2
Vnitřní výnosové procento	44
Průměrné roční náklady	44
Index rentability	39

Zdroj: vlastní

3. Investiční rozhodování a kapitálová struktura

Z dotazníkového šetření týkajícího se strategického finančního řízení ve středních a větších podnicích v ČR mimo jiné vyplynulo, že 32,2% z dotazovaných firem nevyužívá při svém investičním rozhodování žádná kritéria a rozhoduje se dle hlediska jejich potřebnosti. Investiční projekty podle finančních kritérií hodnotí 65,6% firem, přičemž která kritéria nejvíce používají znázorňuje tabulka 3.

Jak je možné vidět z předchozí tabulky, průzkum ukázal, že převažujícím kritériem pro hodnocení investičních projektů je pro podniky v České republice stále doba návratnosti projektu, 95% firem využívá pro své investiční rozhodování přednostně právě tohoto kritéria.

Když firmy používají při investičním rozhodování metodu návratnosti, přijímají pouze takové projekty, které vrátí počáteční investici během určitého období. Návratnost je pravidlo ad hoc. Vůbec nepřihlíží k alternativnímu nákladu kapitálu, nepracuje s faktorem času. Jednoduchost tohoto pravidla z něj však dělá snadný a u manažerů oblíbený nástroj pro popis investičních projektů.

Dalším zajímavým zjištěním týkajícím se investičního rozhodování byla skutečnost, že pouze 54,4% firem sleduje skutečné efekty plynoucí z jejich investičního rozhodnutí. Při sledování efektů firmy nejčastěji porovnávají skutečnost s plánem, návratnosti a výnosy jednotlivých investic, průběžně vyhodnocují ekonomické přínosy daných investic atd. Důsledky investičních rozhodnutí zpětně vůbec nehodnotí 41,1% firem. Tyto společnosti si zřejmě neuvědomují význam investičního rozhodnutí pro růst či pokles tržní hodnoty jejich firmy.

Pokud jde o oblast kapitálové struktury podniku, více než polovina firem (55,6%) se snaží optimalizovat svoji kapitálovou strukturu v případě konkrétního rozhodování, kdy zvažuje náklady kapitálu, nevěnuje však pozornost dlouhodobé optimalizaci kapitálové struktury. Dlouhodobě a komplexně se snaží optimalizovat svoji kapitálovou strukturu 20% firem, přičemž tyto firmy nejčastěji usilují o minimalizaci cizích zdrojů, maximalizaci zisku a minimální zadluženost. Snaží se rovněž o udržení určeného poměru vlastního a cizího kapitálu. Společnosti přitom využívají nejvíce vnitřní zdroje, na větší investiční akce poté

úvěry. Větší počet firem než těch, které dlouhodobě optimalizují kapitálovou strukturu, představují ovšem společnosti, jenž se optimalizací své kapitálové struktury vůbec nezabývají (přesně jde o 22,2% firem).

4. Systém plánů a rozpočtů

Nejprve nás zajímalo, jaký časový horizont pro zpracování systému plánů a rozpočtů firmy používají. Podíly firem využívajících jednotlivých časových horizontů uvádí tabulka 4.

Tab. 4: Časový horizont zpracování systému plánů a rozpočtů ve firmách

Časový horizont	Podíl firem (v %)
Měsíční	37,8
Čtvrtletní	42,2
Roční	78,9
Střednědobý	37,8
Dlouhodobý	22,2
Jiný	6,7

Zdroj: vlastní

Z tabulky je patrné, že nejvíce firem využívá pro zpracování systému plánů a rozpočtů časový horizont jeden rok (přesně 78,9% firem).

Systém klouzavých rozpočtů (tzv. rolling budgets) pro řízení podniku využívá 24,4% z dotazovaných firem. Nejčastějšími důvody pro používání tohoto systému bylo zohlednění vývoje vnějších vlivů, reakce na změny se podmínky, nebo potřeba aktualizace rozpočtu, optimalizace cash flow, řízení finančních prostředků. Naproti tomu 73,3% z dotazovaných podniků tento systém pro řízení nevyužívá. Systém není buď vhodný pro daný sektor, nebo to podniky nepovažují za podstatné. U některých firem schází zpracovaná metodika a část firem systém klouzavých rozpočtů vůbec nezná.

Více než polovina společností (55,6%) nesleduje variantní plány a rozpočty, neboť to nepovažují za nutné a tyto plány za potřebné. S ohledem na nejistotu budoucího vývoje pak variantní plány a rozpočty ve svém podniku sleduje méně než polovina firem (44,4%). Snaží se tak především zohlednit vlivy okolí a minimalizovat případná rizika.

Tab. 5: Celkové investiční výdaje společností do informačního systému (IS) vzhledem k výnosům z prodeje

Výdaje do IS vzhledem k výnosům z prodeje	Podíl firem (v %)
Do 1%	42,2
1% – 3%	40,0
Nad 3%	13,3

Zdroj: vlastní

Transformaci strategických a taktických plánů a rozpočtů na operativní plány a rozpočty provádí 46,7% firem. Taktické plány jsou připraveny centralou, nebo se jedná o promítnutí do měsíčních rozpisů plánů a denních úkolů až na konkrétní pracovníky. Dalším podniky uváděným způsobem je rozpad dle vnitřního mechanismu od strategických plánů „dolů“ metodou Balanced Scorecard. Plnění strategických plánů a rozpočtů poté sleduje 76,6% z dotazovaných podniků. Dochází k průběžnému sledování hospodářských výsledků, porovnávání předpokladů se skutečnostmi. Každý plán se sleduje a vyhodnocuje v pravidelných intervalech a v případě odchylek přichází nápravná opatření. Kontrolu plnění plánů a rozpočtů zajišťují též interní audity a roční vyhodnocení definovaných ukazatelů (ROE, ROA, ČPK atd.).

5. Informační systém

Další část dotazníkového šetření byla věnována informačnímu systému jako jednomu z důležitých předpokladů pro finanční řízení. Žádné vyhodnocování kritérií se v dnešní době samozřejmě neobejde bez informačního systému, který je dostatečně integrován se základním podnikovým informačním systémem, je dostatečně otevřený a dovoluje definovat vlastní kritéria a postupy. Přispívá tak k rychlejšímu zavedení nových fidečních postupů a k jejich provázanosti na každodenní život organizace. Jen tak může mít vrcholový management opravdu včasné a relevantní informace, jenž umožňují rychlou reakci na jakékoliv odchylky od žádoucích hodnot.

V rámci informačního systému nás zajímalo především jaké jsou u dotazovaných společností celkové investiční výdaje do informačního sys-

tému vzhledem k výnosům z prodeje. Výsledky udává tabulka 5.

Další důležitou otázkou bylo do jaké míry jsou skutečně využívány všechny implementované funkce informačního systému (tj. poměr skutečně využívaných funkcí ke všem funkcím). Více než polovina firem (přesně 55,6% firem) využívá 36 - 70% všech funkcí svého informačního systému. Více než 70% funkcí informačního systému využívá 14,4% dotazovaných společností a méně než 35% funkcí informačního systému poté 28,9% firem.

6. Daňová hlediska

Dle provedeného průzkumu zvažuje při svém strategickém řízení daňové aspekty 86,7% podniků. 11,1% společností se těmito aspekty nezabývá.

Tab. 6: Daňové aspekty zvažované firmami při finančním řízení

Daňový aspekt	Podíl firem (v %)
Vývoj sazby daně z příjmu	84,6
Metoda odepisování	73
Sociální a zdravotní pojištění	50
Sazby DPH	59
Daňové zvýhodnění (investiční pobídky)	30,8

Zdroj: vlastní

45,6% z dotazovaných firem zpracovává rozpočty daně z příjmu, 51,1% tyto rozpočty nezpracovává (3,3% firem na tuto otázku neodpovědělo). Nejčastějším časovým horizontem pro zpracovávání rozpočtu je poté 1 rok (uvedlo 44% podniků zpracovávajících rozpočty).

7. Závěr

Získané výsledky z provedeného dotazníkového šetření jsou velmi zajímavé, současně však ne tak špatné, jak bylo původně očekáváno. Většina dotazovaných firem hodnotí strategické finanční řízení jako důležitou část managementu firmy. Některé problémy by mohly být s vnitřním organi-

začnícím systémem finančního managementu. Dále se jako problematická ukázala oblast klouzavých rozpočtů.

První část dotazníků potvrdila, že průměrně tři čtvrtiny dotazovaných společností berou v úvahu strategický finanční management jako významnou součást řízení firmy. Více než polovina společností pracuje s formulací a naplněním finančních cílů podniku a využívá kritéria měření výkonnosti. Problémy by mohly nastat s dlouhodobým řízením rizik, neboť pouze 56 % firem se důsledně zabývá oblastí řízení svých rizik.

Druhá část dotazníkového šetření ukazuje, že společnosti jsou schopné používat různé typy investičních kritérií. Velké množství firem však nehodnotí skutečné efekty investice. Problém je tedy i s optimalizací kapitálové struktury firem.

Třetí část ověřila, že většina firem se nezabývá principy klouzavých rozpočtů a nezpracovává žádné alternativní plány a rozpočty.

Čtvrtá část demonstruje, že informační systém společností je relativně dobře organizován.

Pátá část dotazníku ukázala, že firmy většinou zvažují daňové aspekty ve svých finančních plánech, velké množství firem však nezpracovává rozpočty daně z příjmů.

Literatura:

- [1] BREALEY, R. A., MYERS, S. C. ALLEN, F. *Corporate Finance*. 8th ed. USA: McGraw-Hill International, 2005. ISBN 0-07-111551-X.
- [2] ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., JAFFE, J. *Corporate Finance*. 5th ed. Sinagapore: McGraw-Hill International Editions, 1999. ISBN 0-07-116757-9.
- [3] STERN, J. M., CHEB, D. H. *The Revolution in Corporate Finance*. 4th ed. USA: Blackwell Publishing, 2003. ISBN 1-40510-781-2.

doc. Ing. Milan Hrdý, Ph.D.

Ing. Michaela Horová

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Katedra ekonomiky podniku a účetnictví

hrdy@keu.zcu.cz

horova@keu.zcu.cz

Doručeno redakci: 22. 12. 2006

Recenzováno: 4. 3. 2007

Schváleno k publikování: 12. 9. 2007

ABSTRACT

ACTUAL PROBLEMS OF THE STRATEGICAL FINANCIAL MANAGEMENT OF THE FIRMS IN THE CZECH REPUBLIC**Michaela Horová, Milan Hrdý**

Strategic financial management represents a very important part of the management of the firm. It is necessary for the going-concern principle and for the survival of the companies under very complicated economic conditions. The financial manager must know the basic theoretical principles and also he must analyse the condition under which he takes his decisions. Strategic financial management includes putting forth the firm's goals to motivate the organization and provide benchmarks. The organization structure of the firm must be well organized and also support the strategic financial management. This system must also specify authority and responsibility for determination and achievement of strategic targets. The clue part of the strategic financial management plays financial planning. Strategic financial management is a process that at best helps the firm avoid stumbling into the future backwards. The failures in strategic financial management or its missing could lead to the bankruptcy of the firm. For that reason we have organized the questionnaire to find out the real situation of the strategic financial management in the Czech Republic. The questionnaire had four parts and was sent to 400 medium firms in the Czech Republic and 290 questionnaires returned. The first part of questionnaire is about the strategic management principles, the second about investment decisions and capital structure. The third part solves the system of financial plans and budgets and the fourth the information system. The last part of questionnaire involves tax policy and strategic financial management. The results were relatively surprising, because a large amount of companies consider the strategic financial management as a very important part of the management of the firm and understand its basic principles. On the other hand there is a few specific areas where are application problems and it is necessary to inform companies about them and help with their solutions.

Key Words: finance, strategic management, questionnaire research, companies

JEL Classification: G32

Copyright of *E + M* *Ekonomie a Management* / *E+M Economics & Management* is the property of Technical University of Liberec, Faculty of Economics and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.