

VNITROPODNIKOVÁ EKONOMIKA - PROPOJENÍ PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT

INTRA-ENTERPRISE ECONOMICS - INTERCONNECTION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES

Eva Rosochatecká

Souhrn

Cílem příspěvku je posoudit účinnost podnikatelských pravidel v rámci vnitropodnikové ekonomiky ve vybraných podnicích agrárního sektoru v současném období a možnosti dalšího vzájemného propojování podnikatelských aktivit.

Vlastní organizace podniku musí mít takovou strukturu, která zabezpečí účelné vynakládání nákladů a umožní využití všech aktivizačních faktorů pro mobilizaci pracovních sil. Ucelené podnikové procesy ve své organizační formě komunikují v systému vymezených pravidel (plánování, ceny výrobků a služeb, oběh dokladů, finanční transakce, zainteresovanost na výsledku podnikání). Celý systém by měl zabezpečit hospodárné jednání všech pracovníků a vést k rentabilnímu hospodaření.

Summary

One of approaches is an elaboration of entrepreneurial rules within intra-plant economy. Every enterprise has its organisational structure with relevant rules. Already the own enterprise organisation has to have such a structure which will secure an purposeful expounding of costs and will enable to use all capitalisational factors for mobilization of labour. Integrated business processes in its organization form communicate in a system of determined rules (process of products and services, documents circulation, financial transaction, interest in enterprise result). The whole system should secure economical acting of all workers. An aim of this contribution is to judge the efficiency of entrepreneurial rules in chosen enterprises of agrarian sector in present period and possibilities of further mutual connection of entrepreneurial activities.

Klíčová slova:

vnitropodniková ekonomika, podnikatelská pravidla, organizační struktura, aktivizační faktory

Key words:

intra-plant economy, entrepreneurial rules, organisational structure, capitalizational factors

Požadované narovnání vlastnických vztahů formou restitucí, privatizace a transformace v zemědělském sektoru nepřineslo očekávaný efekt ve zvýšení výkonnosti ekonomiky. Řada podniků skončila v konkurzu, jiné obtížně řeší nesolventnost. Existují i podniky, které zvládly složitou situaci a dokáží ji i v komplikovaných podmínkách efektivně řešit.

Jedním z přístupů je rozpracování podnikatelských pravidel v rámci vnitropodnikové ekonomiky. Každý podnik má svoji organizační strukturu, které by měla odpovídat určitá

pravidla. Už vlastní organizace podniku musí mít takovou strukturu, která zabezpečí účelné vynakládání nákladů a umožní využití všech aktivizačních faktorů pro mobilizaci pracovních sil. Ucelené podnikové procesy ve své organizační formě komunikují v systému vymezených pravidel (ceny výrobků a služeb,oběh dokladů, finanční transakce, zainteresovanost na výsledku podnikání). Celý systém by měl zabezpečit hospodárné jednání všech pracovníků.

Materiál a metodika

Cílem příspěvku je posoudit účinnost podnikatelských pravidel ve vybraných podnicích agrárního sektoru v současném období a možnosti dalšího vzájemného propojování podnikatelských aktivit. Na základě komparativní analýzy jsou vymezeny nezbytné prvky vnitropodnikové ekonomiky a vzájemné souvislosti pro efektivní řízení vnitropodnikových toků. Podkladové údaje jsou čerpány ze sledovaného souboru podniků při řešení projektu NAZV QC 0110.

Výsledky a diskuse

Problematicke vnitropodnikové ekonomiky se věnovala řada autorů (Čuba, Hurta 2002, Čuba , Trnka, Hurta,1998, Hradecký, Král,1995, Synek a kol. 1999, Ricchiute,1994), kteří charakterizovali ekonomickou strukturu podniku, jednotlivé prvky podnikové a vnitropodnikové ekonomiky včetně vzájemných souvislostí vnitropodnikových finančně ekonomických režimů. I přes dostatečné teoretické vymezení lze konstatovat, že plné praktické využití vnitropodnikové ekonomiky v zemědělských podnicích nenašlo široké uplatnění. Řada podniků využívá pouze některé prvky a tím je oslabena celková účinnost řízení finančních toků. Pro tuto situaci existuje řada důvodů, mezi které lze uvést na prvním místě nepřipravenost a neochotu managementu vytvořit pravidla na konkrétní podmínky a důsledně je dodržovat .Také nepříznivá ekonomická situace řady podniků, která odráží vývoj našeho zemědělství, nutí vedení podniků spíše k řešení denních existenčních problémů, než ke koncepčnímu přístupu k vytvoření ucelených podnikových procesů.

Na základě provedené analýzy vnitropodnikových režimů v oblasti řízení finančních toků ve vybraných podnicích lze uvést postup, který zajistí funkčnost systému.

Vymezení ekonomické struktury podniku

Při vymezení ekonomické struktury se může jednat o vymezení struktury uvnitř podniku, tedy vztahy mezi jednotlivými vnitropodnikovými jednotkami navzájem, ale i o vztah podniku k dceřinným společnostem.

V rámci struktury podniku jsou vytvořeny provozní jednotky, jejichž vyjádřením je samostatné hospodaření směřující k tvorbě rentability jednotlivých činností. Tyto vnitropodnikové ekonomické jednotky (VPEJ) zajišťují výrobní či jinou činnost v uzavřeném odvětví výroby nebo druhu činnosti a při plnění svých úkolů spolupracují s ostatními vnitropodnikovými jednotkami, mohou samostatně využívat služeb i spolupráce s cizími organizacemi a obcany.

Vedoucí VPEJ zajišťuje plánování jím řízené organizační jednotky, tzn. zpracování plánu výroby, nákladů a mezd, dále odbyt a prodej výrobků (prodej výrobků v tuzemsku může po splnění limitu určených podnikem provádět přímo i jiným právním subjektům), rozdělování výsledků výroby a jiné činnosti.

Odpovědní pracovníci ovlivňují výši výrobních a vnitropodnikových zásob VPEJ, výši pohledávek a krátkodobých závazků vůči obchodním partnerům.

Uvnitř podniku působí tržní vztahy, jednotlivé VPEJ mezi sebou realizují produkci, práci či služby za ceny podobné tržním. Ekonomický úsek, kromě účetnictví a styku s finančním úřadem, vede účetní evidenci všech útvarů a každý měsíc má vedení k dispozici komplexní ekonomické výsledky všech jednotek až do čistého zisku. Dosažený zisk si organizační jednotky neponechávají, ale pravidelně ho odvádí ve formě zálohových srážek na plánovaný zisk, jako celopodnikový odvod. Finance z odvedeného zisku jsou určeny především na podnikové investiční záměry, případně na podporu výrob s nižší ziskovostí. Pokud VPEJ dosáhne vyššího než plánovaného zisku, lze na základě směrnice např. stanovit, že 50 % jeho nezdánitelné části si příslušná jednotka ponechá a může ho využít k výplatě prémie svým zaměstnancům nebo zadržet jako rezervu pro výplatu mezd v příštím období či využít k drobné investiční činnosti.

V zájmu efektivního ekonomického chování jednotlivých organizačních jednotek je vedeno vnitropodnikové účetnictví, které v průběhu celého účetního roku eviduje náklady a výnosy těchto jednotek a vyhodnocuje je. Vnitropodnikové účetnictví je vhodné vést v analytické evidenci k účtům účtové třídy 5. a 6. a v účtové třídě 8 a 9.

Činnost vnitropodnikových útvarů je tedy samostatně plánována, organizována, účetně evidována, kontrolována a hodnocena. Za výsledky svého hospodaření nesou VPEJ odpovědnost a jsou na nich podnikatelsky zainteresováni.

Z důvodů racionálního využívání finančních prostředků je rovněž sledován tok finančních prostředků ve vnitropodnikové bance. Zde má každá VPEJ svůj účet, který umožňuje denní přehled o příjmech a výdajích. Vnitropodnikové banky u sledovaných podniků jsou rozdílné co do detailního rozpracování. Jako příklad lze uvést zdroje financování vnitropodnikové banky: splátky na plánovaný zisk, odvod z mezd, dotace z úvěrů s podporou PGRLF, odpisy dlouhodobého majetku, penále za skladování nežádoucích zásob, úroky z pohledávek po splatnosti.

Ze zdrojů shromážděných ve vnitropodnikové bance se následně financují investiční záměry, splátky úvěrů, úroky z úvěrů, úvěry (dotace, půjčky) poskytované podle vymezených pravidel VPEJ.

Plánování

Plánování se na podnikové úrovni odvíjí ve třech rovinách. První z nich je strategie, týkající se budoucí podoby využívání jednotlivých objektů a technologií (časový horizont 10 let). Druhou rovinu představuje předprojektová a projektová příprava. VPEJ mohou předkládat investiční projekty v souladu s celopodnikovou investiční politikou a „soutěžit“ tak o finance, které získá nejlepší projekt. Třetí rovinu představují roční plány, které jsou zpracovány na hospodářský rok. Pro všechny oblasti výroby se stanoví objem výkonů, který respektuje předpokládaný objem odbytu i potřeby jednotlivých útvarů. Finanční plány pro jednotlivé VPEJ se zpracovávají na základě kalkulovaných nákladů, předpokládaných realizačních cen a ostatních výnosů, ze kterých vyplývá plánovaný zisk nebo ztráta. Plánovaná ztráta je tolerována u těch činností, které v důsledku nízkých realizačních cen nedosáhnou zisku nebo u činností jako je např. chov koní. Za zpracování plánu včetně dodržení časového harmonogramu je zodpovědný vedoucí jednotky. V rámci odpovědnostního řízení je vhodné doporučit objektivizaci plánu v rostlinné výrobě.

Dosahované výsledky jsou porovnávány se stanoveným plánem pro příslušný rok a s údaji za rok předchozí. Na případné neplánované ztrátě jsou hmotně zainteresováni všichni pracovníci VPEJ. Měsíční finanční plán v porovnání se skutečným hospodářským výsledkem slouží jako podklad pro výpočet mezd, protože část mezd střediska je regulována z předpokladu splnění

plánované produkce a část podle splnění plánovaného zisku. Tím je posílen zájem pracovníků podílet se na splnění či překročení zisku.

Vnitropodnikové normy

V rámci podniku je k oběhu dokladů a informací zpracováno několik vnitropodnikových norem, z nichž stěžejními jsou Směrnice k závazným postupům při uzavírání smluv, vystavování objednávek a zajišťování nákupu materiálu a služeb, dále Vnitřní řád, zahrnující v sobě spisový a skartační řád, a Oběh dokladů, zabezpečující splnění věcné a formální stránky procesů. K těmto normám jsou pak vydány vnitropodnikové pokyny a směrnice upravující některá specifika, např. nakládání s vratnými obaly či časové a odpovědnostní řízení při vymáhání pohledávek. Směrnice o Oběhu dokladů podává vyčerpávajícím způsobem existenci dokladu od jeho pořízení až po přípravu k archivaci, a to včetně formální náplně a odpovědnosti jednotlivých pracovníků podle své funkce. Pro evidenci dokladů v účetnictví pak slouží samostatný předpis, zahrnující v sobě mimo jiné inventarizace, účetní osnovu a postupy účtování apod. Jako interní doklady, zachycující vnitropodnikové finanční transakce se používají doklady vnitropodniková faktura (za výrobky a služby, s popisem provedené práce a písemným odsouhlasením příjmacího střediska), vnitropodnikový šek (slouží k vyúčtování finančních prostředků u interních převodů zásob, materiálu a služeb, je oboustranně odsouhlasen vydávajícím i přijímajícím střediskem) a splátkové listy (v případě investiční zakázky stavebnímu středisku). Vnitropodniková faktura slouží k zanesení vnitropodnikového výkonu či nákladu do účetního systému, vnitropodnikový šek je příkazem odběratelského střediska pro vnitropodnikovou banku k výplatě příslušné finanční částky dodavatelskému středisku.

Tvorba cen

Pro tvorbu tržní ceny výrobků, zvířat, prací a služeb pro externí odběratele podnik vychází z obecně platných předpisů pro tvorbu cen. Základem jsou jednotlivé položky kalkulačního vzorce a předpokládaná skutečnost pro dané období, vliv zde však má bezesporu konkurence, zemědělská politika státu a tlak obchodních řetězců přes zpracovatele na zemědělskou výrobu. Rozhodování o tvorbě cen v zemědělské prvovýrobě je ovlivněno poptávkou podle nasycenosti trhu zemědělskými výrobky.

Obecný kalkulační vzorec slouží jako podklad pro ocenění především vnitropodnikových služeb. Provozní jednotka je povinná při vnitropodnikové kontrole předložit podklady, ze kterých je cena stanovena a pro ceny nezemědělských výrobků, prací a služeb vytvořit nabídkový ceník těchto cen, což platí i pro vnitropodnikové převody prací, služeb. Oceňování zásob se řídí ustanovením zákona o účetnictví, využívají se vlastní náklady ve skutečné výši. Při vnitropodnikových převodech výrobků rostlinné a živočišné výroby a zvířat dochází ke zohlednění kvality ve vnitropodnikové ceně. Rozdíly mezi hodnotou převodu danou oceněním a hodnotou převodu zohledňující kvalitu jsou předmětem účetních dokladů.

Kontrola kvality

Kvalita produkce a služeb je prioritou pro vedení podniku k dosažení vyšší rentability výrob. Ve sledovaných podnicích je kontrole kvality věnována náležitá pozornost. Jako příklady lze uvést systém hodnocení objemných krmiv pro živočišnou výrobu v podnikové laboratoři, kdy na základě rozborů jsou stanoveny hodnoty živin a od toho se odvíjí zařazení krmiv do jakostních tříd, pravidelná kontrola dodávek krmných komponentů, monitorování kvalitativních požadavků odběratelem. Uznání zemských a šlechtitelských chovů dokladuje

samo o sobě dodržování náročných kritérií. Také zřízení moderní posklizňové linky zvyšuje jakostní parametry produkce

Hmotná zainteresovanost, sankce

Odměňování pracovníků vychází z vnitropodnikové směrnice, kde jsou stanoveny podmínky a formy, při respektování příslušných zákonů. Sledované podniky uplatňují motivační prvky formou nadtarifní (pohyblivé) složky mzdy s vazbou na dosažené výsledky. Vlastní regulace mzdového fondu VPEJ je rozdílná podle konkrétních podmínek, je např. stanovené procento podle výkonů a dosahovaného zisku nebo dodržení finančního toku, vždy s přesně vymezenými podmínkami při plnění, neplnění či překročení. Součástí je také pravidelné hodnocení řídicích pracovníků podle stanovených kritérií s významným dopadem na hmotnou zainteresovanost.

Závěr

Úroveň řízení vnitropodnikových finančních toků a vnitropodnikových pravidel je ve sledovaných podnicích důsledně propracována a organizačně správně zajištěna. Dokladem funkčnosti a nezbytnosti tohoto systému jsou dosahované ekonomické výsledky i v současném složitém období pro naše zemědělství. Uvedená pravidla je možné využít i u jiných subjektů s různým výrobním zaměřením a členitější organizační strukturou včetně propojení v rámci vertikální integrace.

Literatura:

Čuba,F.,Hurta,J.: Řízení podniků, Mondon,2002, ISBN 80-903108-0-X
Čuba,F.,Trnka,F.,Hurta,J.: České zemědělství a jeho stav a možnosti rozvoje, Edice Toko 1998, ISBN 08-922411-2-3
Hradecký,M., Král,B.: Řízení režijních nákladů, Prospektrum Praha 1995, ISBN 80-7175-025-5
Ricchiute,D.N.: Audit, Victoria Publishing,1994, ISBN80-85605-86-4
Synek,M. a kol.: Podniková ekonomika, C.H. Beck,1999, ISBN 80-7176-228-4
Interní vnitropodniková pravidla a směrnice zemědělských podniků

Kontaktní adresa:

Doc. Ing. Eva Rosochatecká, CSc., KZE PEF ČZU Praha, Kamýcká 129, Praha 6 – Suchbát, tel.: 420 224382284, e-mail: rosoch@pef.czu.cz