

ROZHODOVACÍ KRITÉRIA MANAGERU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V OBLASTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

DECISION-MAKING CRITERIA RELATED TO FINANCIAL MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES MANAGERS

KOPTA Daniel

Abstract

This paper deals with financial management in small and medium-sized enterprises in the South Bohemia Region. This paper discusses current situation of financial management and identifies key indicators used in financial decision-making. The survey results show that the majority of companies has not created an exact financial plan which is followed by individual multicriteria decision-making process. Profit, revenues, costs (wages as the most common cost item) were monitored the most frequently. The cash flow, solvency and debt ratios were monitored in the second line. The problem discussed in this paper is dealt as a part of the GAJU 068/2010/S "Process Management and possibilities of its implementation in small and medium-sized enterprises" research project.

Key words financial management, management, small and medium enterprises.

JEL Classification: M11

Abstrakt

Tento článek se zabývá finančním řízením v malých a středních podnicích v Jihočeském kraji. Cílem příspěvku je charakteristika aktuálního stavu finančního řízení a identifikace hlavních ukazatelů používaných ve finančním rozhodování. Z výsledků průzkumu vyplývá, že většina firem nemá vytvořený exaktní finanční plán. Vlastní finanční rozhodování je následně vícekritériální. Manažeři sledovaných firem nejčastěji sledovali zisk, tržby, náklady (zejména mzdové). Až v druhé řadě je sledováno cash flow, platební schopnost, či ukazatele zadluženosti. Problematika tohoto příspěvku je řešena v rámci výzkumného projektu GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“.

Klíčová slova: finanční řízení, management, malé a střední podnikání.

Úvod

Procesní řízení představuje relativně nový směr v organizování podniků. Je alternativou ke starším systémům, například k systému útvárového uspořádání, v němž je podnik rozdělen na provozy, úseky, odbory, oddělení a každý útvar má svoji agendu a svoje odpovědnosti. V tomto modelu mají útvary tendenci vymezovat se proti sobě, dochází ke vzájemné

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“.

konkurencí jednotlivých provozů a ke vzniku řady informačních bariér. Tím trpí kvalita činností, které jsou důležité pro prosperitu podniku. [3] Procesní řízení oproti tomu vychází z představy, že každý produkt (výrobek nebo služba) vzniká sledem určitých činností - procesem. [4] Cílem tohoto článku bylo analyzovat, nakolik jsou principy procesního řízení uplatněny u malých a středních podniků z Jihočeského kraje v oblasti finančního řízení.

Metodika

Primární data byla získána od 188 náhodně vybraných malých a středních podniků z Jihočeského kraje prostřednictvím dotazníkového šetření. Při výběru vhodných podniků bylo přihlédnuto k doporučení EU [5], podle které:

- Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

V rámci této databáze byla vytvořena ještě dílčí skupina podniků (zahrnující 115 subjektů) u kterých se podařilo získat data z finančních výkazů za roky 2007-2009. To umožnilo vyhodnotit, zda podniky, které vykazaly v dotazníkovém šetření nadprůměrný stupeň řízení (podniky tvořící finanční plán, důsledně a pravidelně kontrolují jeho dodržování apod.) dosahují také nadprůměrných výsledků. Obdobně byla zjišťována závislost mezi úrovní řízení a velikostí podniku, či jeho právní formou.

Testování rozdílů mezi jednotlivými kategoriemi podniků bylo provedeno porovnáním středních hodnot, na základě dvouvýběrového Studentova testu, na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Před provedením uvedeného testu bylo třeba ověřit, zda rozptyly obou výběrů se statisticky významně liší či nikoliv. Z tohoto důvodu byl nejdříve proveden Fischer-Snedecorův F-test, z pomoci kterého bylo určeno testovací kritérium Studentova testu. [6]

Při rovnosti rozptylů, $\sigma_A = \sigma_B$ je testovací kritérium

$$t_e = \frac{|\bar{x}_A - \bar{x}_B|}{\sqrt{\frac{S_A^2}{n_A - 1} + \frac{S_B^2}{n_B - 1}}} \quad (1)$$

Při nerovnosti rozptylů $\sigma_A \neq \sigma_B$ je testovací kritérium

$$t_e = \frac{|\bar{x}_A - \bar{x}_B|}{\sqrt{\frac{S_A^2}{n_A} + \frac{S_B^2}{n_B}}} \quad (2)$$

Kritická hodnota pro $\nu = n_A + n_B - 2$ stupňů volnosti byla odečtena z tabulek kritických hodnot studentova t-rozdělení $t_k(\alpha, \nu)$. V případě, že $t_e \leq t_k$ se H_0 nezamítá a odhady

středních hodnot se významně neliší, naopak při $t_e > t_k$ zamítáme H_0 oproti alternativě H_1 . [2]

Výsledky

Finanční teorie [1],[2] pokládá tvorbu finančního plánu za jeden z nejdůležitějších předpokladů úspěšného finančního řízení. Z tohoto hlediska je překvapivé, že finanční plán je vytvářen pouze cca v 47% sledovaných podniků (viz tabulka 1).

Tabulka 1 – Četnost tvorby finančního plánu a stanovení bodů zvratu a kritických hodnot

Četnost zjišťování / Právní forma	Tvorba finančního plánu						Stanovení bodů zvratu u kritických hodnot finančního plánu	
	týdně	měsíčně	ročně	průběžně	nahodile	nesledováno	ANO	NE
Akciové společnosti	8%	12%	16%	8%	4%	52%	12%	88%
Společnosti s ručením omezeným	5%	12%	14%	17%	0%	52%	14%	86%
Družstva	14%	0%	29%	14%	0%	43%	14%	86%
Fyzické osoby	6%	6%	6%	6%	0%	75%	12%	88%
Celkem	5%	11%	15%	15%	1%	53%	13%	87%

Zdroj: dotazníkové šetření GAJU: vlastní výpočty

Toto procento je zhruba stejné u všech sledovaných právních forem podniků (výjimkou je pouze 25% zastoupení plánujících firem u fyzických osob), a neliší se ani v oblasti podnikání. Určitá závislost lze vyzorovat u velikosti tržeb, kdy podniky s finančním plánem tvořily necelou polovinu z horního kvartilu sledovaného souboru. Horní kvartil tvořilo 47 podniků, 24 z nich mělo vytvořený finanční plán. Prokázání statistické závislosti však brání vysoká variabilita a nízký rozsah souboru. Z podniků, které finanční plán tvoří (celkem 89 subjektů) ho největší část sleduje průběžně (29 podniků), prakticky stejné množství subjektů uvádí roční kontroly plánu (28 firem), 21 podniků uvádí měsíční kontroly a 10 subjektů kontroluje plnění finančního plánu týdně. Otázkou je, nakolik jsou tyto finanční plány podrobné. Pouze 13 % sledovaných firem má v plánu stanoveny i body zvratu, hraniční hodnoty požadované rentability, kritické hranice výroby apod. U zbývajících subjektů lze říci, že vedení nemá zcela přesnou představu o konkrétních finančních cílech podniku a jejich reálné dosažitelnosti. Lze předpokládat, že finanční kritéria jsou kontrolována ad-hoc a jejich hodnocení závisí na subjektivním pohledu manažera.

Z tabulky 2 je patrné, že rozhodování managementu v oblasti financí je výrazně multikriteriální. Mezi nejčastěji hodnocené ukazatele patří zisk, který pravidelně sleduje 90% podniků, na druhém místě se jedná o tržby (21% podniků), častá je i kontrola nákladů (72%

firem). Z nákladů jsou nejčastěji kontrolovány náklady mzdové, ty pokládá za základní kritérium rozhodování 66% firem. Ostatní položky nákladů jsou pokládány za rozhodující u méně než poloviny sledovaných subjektů. Zajímavé je, že vedení firem klade velkou důležitost kontrole nákladů na energie (finanční náklady jsou pokládány za rozhodující kritérium pro 47% firem), z finančních výkazů přitom vyplývá, že tyto náklady dosahují pouze 7,8% z celkového objemu provozních nákladů.

Tabulka 2 – Četnost zjišťování ukazatelů rentability

Četnost zjišťování / sledovaný ukazatel	týdně	měsíčně	ročně	průběžně	nahodile	nesledováno
Zisk	11%	44%	5%	30%	0%	10%
Cash flow	11%	19%	8%	21%	0%	41%
Tržby	15%	33%	1%	32%	0%	19%
Hodnota firmy	1%	2%	11%	4%	0%	82%
Kontrola nákladů	9%	23%	4%	35%	1%	28%
- mzdové náklady	4%	42%	4%	6%	0%	44%
- materiálové náklady	3%	18%	1%	15%	1%	62%
- náklady na služby	2%	14%	1%	12%	1%	70%
- náklady na energie	2%	24%	2%	8%	1%	63%
- náklady na úroky	1%	11%	3%	3%	0%	82%

Zdroj: dotazníkové šetření GAJU: vlastní výpočty

Pokud se zaměříme na četnost zjišťování jednotlivých ukazatelů, z šetření je patrné, že firmy nejčastěji hodnotí dosažené výsledky průběžně, nebo měsíčně. U ukazatele tržeb je relativně častější kontrola dosažených výsledků k kratším intervalech (průběžně, týdenní).

Výše uvedená finanční kritéria jsou používána u všech právních forem podnikání a ve všech sledovaných velikostních kategoriích podniku a to zhruba se stejnou intenzitou i četností kontroly.

Rozdílný je přístup k ukazateli cash flow. Význam tohoto ukazatele je poměrně nízký. Jako jedno z rozhodujících kritérií pro finanční řízení ho udává pouze 60% podniků. Projevuje se však vliv velikosti podniku (s rostoucí velikostí se význam ukazatele zvyšuje) a s tím související vliv právní formy podnikání. Pokud pokládá kontrolu cash flow za důležitou 44% podniků fyzických osob, pak u akciových společností tento podíl roste až na 72%.

Překvapivý nízká je četnost zjišťování ukazatelů platební schopnosti podniku, a ukazatele zadluženosti. Viz tabulka 3. Tyto ukazatele jsou pokládány za rozhodující pouze pro 18% (respektive u zadluženosti pro 14%) sledovaných podniků. Četnost jejich kontroly je navíc výrazně menší, než u ukazatelů rentability. Vysvětlení může být v subjektivně vnímaném posouzení podniku, kdy je stav těchto ukazatelů managery hodnocen neoptimističtěji

(s stagnujícím, nebo zlepšujícím se trendem). To je v rozporu s hodnocením ukazatelů rentability (zisk, tržby, náklady), kde nadpoloviční část hodnotitelů vnímá situaci pesimisticky.

Tabulka 3 – Četnost zjišťování ukazatelů solventnosti a zadluženosti

Četnost zjišťování / sledovaný ukazatel	týdně	měsíčně	ročně	průběžně	nahodile	nesledováno
Zadluženost	0%	7%	4%	4%	0%	85%
Likvidita	3%	6%	3%	6%	1%	82%
Platební schopnost	6	9%	0%	23%	1%	61%

Zdroj: dotazníkové šetření GAJU: vlastní výpočty

V tabulka 4 vyhodnocuje, zda je častá kontrola a důrazné sledování vybraného finančního kritéria zárukou dosažení nadprůměrného ekonomického výsledku v dané oblasti.

Tabulka 4 – Závislost mezi četností kontroly zisku a dosaženou rentabilitou aktiv

Četnost zjišťování / dosažená rentabilita		týdně	měsíčně	ročně	průběžně	nesledováno
Rentabilita aktiv	ϕ	-0,98%	6,17%	-16,29%	4,58%	-0,17%
	δ	19,48%	12,20%	25,89%	12,99%	7,31%
Prokázáný rozdíl oproti kategorii nesledováno		ne	ne	ne	ne	X

Zdroj: dotazníkové šetření GAJU: vlastní výpočty

Podniky jsou rozříděny do kategorií podle četnosti sledování ukazatele zisku. U každé kategorie byla vypočtena dosažená rentabilita (a rozptyl). Z tabulky je patrné, že rozdíly mezi jednotlivými skupinami podniků nejsou (vzhledem k vysoké variabilitě dosažených hospodářských výsledků) statisticky průkazné.

Závěr

Z uvedené studie vyplývá, že úroveň finančního řízení nedosahuje u sledovaných podniků příliš vysoké úrovně. Finanční plán, jakožto základní předpoklad sofistikovaného finančního řízení je tvořen pouze v 47% ze sledovaných subjektů. Pouze u 13% sledovaných firem je finanční plán natolik podrobný, aby v něm byly obsaženy i kritické body zvratu. Vlastní finanční rozhodování je vícekritériální: nejčastěji je sledován zisk, tržby, náklady (zejména mzdové). Až v druhé řadě je sledováno cash flow. Význam ukazatele cash flow roste u podniků s větším objemem tržeb a u podniků vytvářejících finanční plán. Překvapivý je nízký zájem o kontrolu platební schopnosti podniku, či ukazatele zadluženosti. Tyto ukazatele

jsou navíc kontrolovány v delších časových intervalech. Tyto ukazatele jsou zároveň nejpříznivěji hodnoceny managery při dotazování o stavu a vývoji podniku.

Literatura

- [1] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha, Management Press, 2006, ISBN: 80-7261-145-3.
- [2] SEDLÁČEK, J. 2001. *Účetní data v rukou manažera*. Praha, Computer Press, 2001, ISBN: 80-7226-562-8.
- [3] TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
- [4] TRUNEČEK, J. 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- [5] *Doporučení Komise č. 96/280/ES ze 3. dubna 1996, o definici malých a středních podniků*.
- [6] HINDL, R., KAŇOVSKÁ, J., NOVÁK, I. 1997. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. Management Press, Praha, 1997, ISBN 80-85943-44-1

Adresa autora:

Ing. Daniel Kopta, Ph.D. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra účetnictví a financí, Studentká 13, 370 05 České Budějovice, e-mail: kopta@ef.jcu.cz