

Vnitropodniková banka v roce 2013[#]

(Diskuse k problematice vnitropodnikové banky)

Miroslav Brabec^{*}

Úvod

Je pravda, že jsem měl o obsahu tohoto článku původně jiné představy. Naivně jsem se domníval, že získám informace z různých podnikatelských subjektů o tom, jestli u nich jakýmkoliv způsobem funguje vnitropodniková banka a v případě kladné odpovědi další informace o tom, jak funguje. Tyto jsem měl v úmyslu vyhodnotit a na základě podrobné analýzy se pokusit zformulovat určité závěry v tom smyslu, jestli se tento nástroj finančně hodnotového vnitřního řízení „ubírá“ v naší praxi správným nebo nesprávným směrem. Bohužel, záměr nevyšel především z časových důvodů a také proto, že management podnikatelských subjektů je pravděpodobně v současné době pro podnikání ne příliš příznivé době zatížen operativními úkoly natolik, že několik minut, o které byl žádán, aby je věnoval odpovědím na zaslané otázky, se prostě v jeho pracovním harmonogramu nenašlo. Bylo tedy nutné najít náhradní řešení v podobě jiného zdroje informací, o kterém se zmiňuji níže v textu. Nutno podotknout, že náhrada to nebyla zcela plnohodnotná, ale lepší taková, než žádná.

Diskuse o tom, zda je vnitropodniková banka opravdu účinným nástrojem řízení nebo je pouze jedním ze zbytečných článků, jehož využití v řízení je velmi pracné a výsledný efekt tomu neodpovídá, probíhá v naší ekonomické teorii i praxi prakticky již od počátku 90. let minulého století, kdy se podniková sféra začala pomalu učit řídit nejen s pomocí akruálních veličin (náklady, výnosy, výsledek hospodaření), ale také pomocí finančně hodnotových nástrojů. Do povědomí ekonomických pracovníků se začaly pozvolně dostávat termíny jako je solventnost, likvidita, cash flow apod. A v té době se objevuje i termín vnitropodniková banka. Podniky ji začínají uplatňovat ve svém vnitropodnikovém řízení, většinou však velice živelně, bez důkladného rozboru a zvážení její potřebnosti, nakupují jako na běžícím pásu nově vznikající software, které však pojmají tento nástroj ve většině případů jako podnikovou spořitelnu, jejímž hlavním úkolem je lákat vlastní pracovníky na vklady nebo jim poskytovat výhodné úvěry. V „lepší“ případě vedla vnitropodniková banka ještě „běžné účty“ vnitřním organizačním jednotkám. V důsledku tedy vlastně šlo o jakousi vnitřní instituci, která plnila v rámci jednoho podnikatelského subjektu podobné úkoly jako vnější peněžní ústav v širokém spektru právnických nebo fyzických osob.

Otázka pro současné období tedy zní: „Změnilo se v podnikové sféře pojetí vnitropodnikové banky, nebo platí i nadále to, co bylo napsáno v předešlém odstavci?“ Odpověď na tuto otázku měla vyplynout z analýzy, kterou jsem zamýšlel provést za aktivní účasti vrcholového managementu několika vybraných podniků tak, jak jsem již nastínil v úplném úvodu tohoto úvodu. Tento úmysl se však nezdařil a tak moje volba padla na „sít' sít'“ v domněnku, že v ní stačí zadat jednoduchý název „vnitropodniková banka“ a budu mít k dispozici obrovské množství všech možných postřehů a názorů, ze kterých poté vykryštalizuje závěr, který mi odpověď na výše položenou otázku umožní. Opak však byl pravdou. K dispozici jsem obdržel ne příliš velký počet těchto postřehů a názorů, z nichž přibližně 70 % jako postřeh nebo názor nelze

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE v Praze, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

^{*} Ing. Miroslav Brabec. – odborný asistent; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <brabecm@vse.cz>.

vůbec označit. I přesto jsem se rozhodl na tento mizivý zdroj informací reagovat a v dalším textu předkládám výsledek.

Pojem

Vnitropodniková banka je termín, kterým označuje manažerské účetnictví jeden z nástrojů, který je využíván v řízení odpovědnostních středisek. Je zde chápána jako „nástroj odpovědnostního řízení, který reálné změny aktiv, závazků a vlastního kapitálu, k nimž dochází ve vztazích mezi podnikem a okolím i mezi středisky s **vysokou pravomocí a odpovědností** transformuje do podoby, jaká by nastala při teoretickém (nerealizovaném) rozčlenění podniku na ekonomicky samostatné subsystémy“ (viz Král aj., 2010, s. 446). Řečeno jinými slovy, vnitropodniková banka je **vnitřní účetní systém** (to je velice důležité si uvědomit), který sleduje hospodaření s majetkem a zdroji jeho krytí, které byly decentralizovány na vnitropodnikové útvary podnikovým vedením v souladu se schválenou organizační a ekonomickou strukturou. Organizační strukturou v této souvislosti rozumíme, velice stručně řečeno, horizontální a vertikální vztahy mezi jednotlivými útvary podniku s důrazem kladeným hlavně na rozdělení pravomoci a odpovědnosti, což se následně promítá do centralizace nebo decentralizace v řízení. Ekonomickou strukturou, která na organizační navazuje, rozumíme, opět stručně řečeno, strukturu odpovědnostních středisek s velice přesným určením, jaké hodnotové nástroje budou při jejich řízení využívány.

To, že jde v jejím případě o vnitřní systém analytických účtů v rámci celkového účetního systému, který podnik používá, zároveň vyvrací dva omyly v tom smyslu, totiž že vnitropodniková banka pouze decentralizuje finanční prostředky na samostatné např. „divizní“ účty nebo podúčty, a že stojí mimo účetní systém podniku.

Hodnocení současného období

Začnu historií a tu v případě vnitropodnikové banky začalo psát na konci fungování centrálně řízené ekonomiky JZD Slušovice. To vymezilo tuto vnitřní instituci jako zúčtovací středisko, jejímiž úkoly bylo především:

- sledování, hodnocení a kontrola vnitropodnikového financování,
- poskytování úvěrů vnitřním jednotkám,
- důsledná kontrola používání finančních prostředků v cizí měně,
- vnější platební styk s externím peněžním ústavem,
- rozšiřování peněžních služeb pro pracovníky družstva.

V družstvu měl každý provoz (odpovědnostní středisko) u vnitropodnikové banky svůj účet a pokud jedno středisko předávalo druhému v rámci podniku svoje zboží nebo službu, obdrželo za tento výkon šek, který předalo do této banky a na jeho základě byl **okamžitě** proveden přesun prostředků z účtu odebírajícího na účet předávajícího střediska. Tento okamžitý převod patří mezi klady, které jsou s vnitropodnikovou bankou spojeny. Předávající středisko plní jemu zadaný úkol v požadovaném množství a v požadované kvalitě a není tedy důvod k tomu, aby nedostalo okamžitě „zaplaceno“. Tento přístup je možné využít i v případě, že středisko předává svoje výkony externímu zákazníkovi. I zde platí, že případná insolvence tohoto zákazníka by se neměla projevit na „financích“ dodávajícího střediska, takže by vnitropodniková banka měla v tomto případě zasáhnout a ze svých volných zdrojů předávající středisko saturovat.

Poskytování „vnitřních“ úvěrů je všeobecně označováno za další podstatný přínos, který je s vnitropodnikovou bankou spojován. Bylo a je i dnes samozřejmě možné, že se čas od času mohlo nebo může středisko dostat do určitých přechodných „finančních“ potíží, které vnitropodniková banka řeší okamžitým poskytnutím úvěru tomuto středisku, samozřejmě za předem nastavených podmínek. Odpadá tedy časová prodleva při vyřizování a v mnoha

případech i nedostupnost úvěru v případě žádosti směřované externímu peněžnímu ústavu. Nebylo a není ale možné se domnívat, že v případě nesplácení poskytnutého úvěru v dohodnutých splátkách a v dohodnutém času by měla být vnitropodniková banka ke svým vnitřním útvarům shovívavější, než banka externí. To by samozřejmě tento nástroj vnitřního finančního řízení posunovalo na pozici, kterou by postupem času začala střediska využívat ve svůj neoprávněný prospěch, a to by byl zcela určitě začátek jeho konce. V JZD Slušovice byla praxe dokonce taková, že v případě nesplácení úvěru hrozila i krajní sankce v podobě zrušení provozu – dlužníka.

Poslední funkce z výše uvedených již spadá do převažujících činností, kterými se vnitropodnikové banky prezentují i v pozdější době. V JZD Slušovice měl každý zaměstnanec ve vnitropodnikové bance svůj osobní účet, na který mu byl převáděn jeho plat. V tomto bodě v mnoha dalších případech v současné době činnost vnitropodnikové banky končí a ta od tohoto momentu funguje v podstatě pouze jako jakási vnitropodniková spořitelna, ve které jsou vklady zaměstnanců úročeny stanoveným procentem (většinou o něco výhodnějším, než u externích peněžních ústavů) a slouží v podstatě jako další zdroj financování konkrétního subjektu. V JZD Slušovice však nabízela ještě další služby, a na dobu, ve které fungovala, v podstatě jinde nevídané. V několika prodejnách se zbožím bylo možné, aby klienti vnitropodnikové banky platili toto zboží bezhotovostně. Tato služba se postupně rozšiřovala i na mimodružstevní prodejny (např. Jednota) v blízkém i vzdálenějším okolí. Dále, družstevník měl povolen v podstatě kontokorentní úvěr do výše trojnásobku svého platu s tím, že tento úvěr byl bezúročný. Za zcela revoluční postup v té době lze považovat i systém okamžitých výplat, kdy na základě předem dohodnutých činností byl pro některé pracovníky vyhotoven formulář s výčtem těchto činností a pokud je zaměstnanec splnil, zašel s formulářem (podepsaném vedoucím pracovníkem) do jakékoliv pobočky vnitropodnikové banky a tam mu buď byly vyplaceny hotové peníze, nebo byl ve prospěch jeho účtu proveden bezhotovostní převod. *(V zájmu dodržení celkové objektivity je nutné ale dodat, že bývalý šéf Slušovic tak trochu zapomněl na to, že vnitropodniková banka by měla fungovat v rámci určitých mantinelů, které jsou v tomto případě dány hranicemi subjektu a začal působnost této banky posunovat směrem k externím uživatelům. Byl za tento postup nejdříve odsouzen a teprve po odvolání byl obžaloby zproštěn.)*

Jak je vidět z předchozího textu, vnitropodniková banka v JZD Slušovice v podstatě odpovídala představám jejího efektivního působení v podobě, v jaké ji prezentuje teorie manažerského účetnictví s tím, že tam zavedený systém podstatnou měrou přispíval k tvorbě pohotových finančních prostředků, což by měl být jeho hlavní úkol.

Ostatní příspěvky, které jsem objevil na „síti sítí“, již různým způsobem popisovaly pouze jedinou úlohu, na kterou byla vnitropodniková banka dosti často v podnikové sféře redukována, a tou je vedení zaměstnaneckých účtů. Níže uvádím některé příklady:

- generální ředitel informoval všechny zaměstnance, že končí poskytování služeb vnitropodnikové banky pro zaměstnance,
- vnitropodniková spořitelna se právě dožívá deseti let svojí existence,
- provoz vnitropodnikové banky – 4 % p. a. na běžný a 8 % p. a. na termínovaný vklad,
- nárok na výplatu mzdy uložené v tzv. vnitropodnikové bance.

První odsek v předchozím textu byl zcela určitě reakcí na vznik nového zákona č. 284/2009 Sb., o platebním styku. Tento zákon v lepším případě velice zkomplikoval fungování vnitropodnikových bank nebo spořitelen v podobě vnitřních peněžních ústavů, v horším případě tuto činnost zcela znemožnil. Proč? Hlavně proto, že subjekt, který má nyní v úmyslu poskytovat služby **platební instituce**, musí o to požádat Českou národní banku a splnit poměrně dosti podmínek. O jaké jde např. podmínky?

- Počáteční kapitál ve výši minimálně 20 000 EUR pro instituci ve svojí nejjednodušší podobě.
- Zabezpečení ochrany peněžních prostředků, které jí uživatelé svěřili k provedení platebních transakcí.
- Případné podnikání, které spočívá v jiné činnosti než v poskytování platebních služeb, nesmí představovat podstatnou hrozbu pro finanční stabilitu platební instituce ani nemůže bránit účinnému výkonu dohledu nad činností instituce *(ve většině případů prakticky nesplnitelná podmínka, protože vnitropodniková banka by musela fungovat zcela oddělena od zdrojů financování konkrétního subjektu a tím by přestala plnit svoji hlavní úlohu; rovněž dohledy nad činností ze strany České národní banky by asi nebyly přijímány podnikatelským subjektem zrovna příznivě)*.

Vedoucí osoby v instituci musí být důvěryhodné z hlediska řádného a obezřetného poskytování platebních služeb, musí být odborně způsobilé a mít dostatečné zkušenosti z hlediska řádného a obezřetného poskytování platebních služeb *(na první pohled logický požadavek, znamená to však získat tyto pracovníky z externích zdrojů, protože pravděpodobně pouze v mizivém počtu případů je bude mít podnikatelský subjekt ihned k dispozici)*.

Pouze v jednom případě nabízel konkrétní softwarový podnik produkt, který nazval „Vnitropodniková banka“ a který rozdělil na dvě části:

1. vnitropodnikovou spořitelnu v podobě, jaká byla nastíněna již výše a
2. vnitropodnikovou banku, která je založena na „sledování hospodaření útvarů (středisek nebo divizí) společností, resp. jednotlivých společností při organizaci typu holding. Vnitropodniková banka umožňuje poskytnout klientům (střediskům) úvěry s různými způsoby splácení, různými úroky atd. a naopak těm solventním může nabízet např. termínované vklady. Způsob využití je dán tím, že vnitropodniková banka je využívána jako nástroj řízení“.

Výborně – alespoň v jednom případě byl pochopen hlavní důvod pro existenci a fungování tohoto nástroje vnitřního hodnotového řízení a i když byl v nabídce popsán trochu zjednodušeně, to prvotní v podstatě vystihl, totiž, že vnitropodniková banka je nástrojem **decentralizovaného vnitřního řízení** a že by měla přispívat prostřednictvím svých předem nastavených konkrétních parametrů ke zlepšování finanční pozice podniku jako celku.

Závěr

Nerad bych na základě výše uvedeného textu dělal jednoznačné závěry v tom smyslu, že v minulých letech nedošlo oproti počátečnímu období (devadesátá léta minulého století) ve využívání nástroje vnitřního hodnotového řízení – vnitropodnikové banky – k žádným podstatným změnám. K tomuto hodnocení mě neopravňuje málo reprezentativní vzorek poznámek a komentářů, které jsem stáhnul ze „sítě sítí“. Existuje jistě mnoho subjektů, které využívají tuto instituci k posílení finanční kázně svých vnitřních útvarů v decentralizované organizační a ekonomické struktuře, tedy ke svému prvotnímu poslání. Ostatně, pokud softwarové firmy stále nabízejí produkty s názvem „vnitropodniková banka jako řešení pro specifický systém řízení samostatně hospodařících středisek“, znamená to, že je o tento směr jejího fungování u podnikatelských subjektů zájem, a to je jenom dobře.

Literatura:

- [1] Král, B. aj. (2010): *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2010.

Vnitropodniková banka v roce 2013

Miroslav Brabec

ABSTRAKT

Ztížené podmínky pro fungování vnitropodnikové banky pouze v podobě platební instituce, které nastaly v důsledku zpřísněných podmínek obsažených v zákoně č. 284/2009 Sb., o platebním styku, otevřely cestu k tomu, aby se tento nástroj vnitropodnikového hodnotového řízení začal ve stále větší míře využívat k původnímu účelu, kterým je posílení finanční kázně a odpovědnosti v tomto směru vnitřních útvarů v decentralizované organizační a ekonomické struktuře.

Klíčová slova: Vnitropodniková banka; Odpovědnostní řízení; Organizační a ekonomická struktura.

Internal Company Bank

ABSTRACT

Due to difficult conditions having effect on internal bank operations, at present in form of payment institution only, which they occurred as a result of stricter stipulations contained in Act no. 284/2009 Coll., the Law of Payments, is now appearing a new way to use this internal value management tool back to its original purpose, which is the strengthening the financial discipline and responsibility in the direction of internal departments in a decentralized organizational and economic structure.

Key words: Internal bank; Responsibility management; Organizational and economic structure.

JEL classification: M41.