

PODNIKOVÁ EKONOMIKA A PODNIKOVÉ FINANCE

MAREK VOKOUN

CEVRO INSTITUT, 2014



OTÁZKY T5 - FINANCE PODNIKU

- 18. Jaké jsou úkoly finančního managementu (FinMan)?
- 19. Jaká rizika a nejistoty souvisejí s FinMan?
- 20. Jaké druhy financování existují?
- 21. Jaké nástroje může finanční manažer využít pro své rozhodování?

(18) ÚKOLY FINANČNÍHO MANAGEMENTU

- 1) **Opatřovat kapitál** (oběžný a dlouhodobý) a jeho krytí z vlastních, cizích, veřejných, joint venture, „ostatních“ zdrojů
- 2) **Rozhodovat o alokaci** (jaká je cílová struktura majetku a kapitálového krytí, jaké investice a projekty dle dlouhodobé strategie firmy)
- 3) **Rozhodovat o rozdělení hospodářského výsledku – zisku firmy** (dále fúze, zánik podniku...)
- 4) **Zajišťovat finanční stabilitu** (pomocí prognóz, plánů, analýz, kontrol, auditů – manažerského účetnictví – strategické finanční řízení)
- 5) **Garance bezproblémového finančního účetnictví** splatnost závazků, daní, poplatků, zajišťovat vymahatelnost pohledávek, oprávek, odpisových měr, řízení cash-flow, vykazování...

(18) ÚKOLY FINANČNÍHO MANAGEMENTU

Rozhodování finančního managementu – každá firma má vlastní postupy a „recepty“, jinak řečeno obvykle FM:

- Je v souladu s dlouhodobým cílem (posláním) společnosti
- Stanovuje kritéria rozhodování o investicích (omezuje faktory, sleduje ceny zdrojů, úroky, časovou hodnotu peněz)
- Vybírá mezi různými variantami dosažení stejného cíle investičního projektu (trojúhelník kvalita, rychlost, rozpočet)
- Vybírá investiční projekty do „portfolia“ – zajišťuje se proti riziku a nejistotě (stanovuje priority, rizikovost portfolia)
- Ověřuje a průběžně kontroluje plnění finančních cílů
- Dokáže účinně řešit krátkodobé problémy

(19) JAKÁ RIZIKA A NEJISTOTY SOUVISEJÍ S FIN. MAN.

- **Nejistota** = nelze určit pravděpodobnost výskytu jevu, úplná náhoda (future-tech, účinné látky, změna preferencí na trhu, válka...)
- **Riziko** = lze odhadnout pravděpodobnost, určitá kvantifikace je možná (výhra v loterii, onemocnění chřipkou, vadný výrobek), lze se proti němu většinou pojistit.

(19) JAKÁ RIZIKA A NEJISTOTY SOUVISEJÍ S FIN. MAN.

■ Nejistota a rizika (→ okolí podniku IPEEEK)

- Institucionální – administrativní náklady na podnikání, pracovní právo, obchodní regulace
- Politická – nestabilita, válka → vymahatelnost vlastnického práva a smluv
- Makroekonomická (Nezaměstnanost, Inflace, Hospodářský růst, měnový kurz)
- Mikroekonomická – nové technologie, konkurence, nedostatek kvalifikované pracovní síly
- Ekologická – znečištění životního okolí, pandemie, globální změny klimatu
- Etická – nové regulace nevhodného obsahu,
- Kulturní – střet kultur, globalizační tendence, nové technologie

■ Co je z toho pojistitelné/zajistitelné a co ne?

(19) JAKÁ RIZIKA A NEJISTOTY SOUVISEJÍ S FIN. MAN.

- **Nejistota a rizika (→ Faktor času I.)**
- *Prakticky každá dlouhodobá investice má zakomponovány určité ochranné prvky jako je pojištění nebo hedging. Proč? Dlouhodobé investování za rapidně měnících se podmínek – především jde o nové statky a technologie - je jako střílet na terč, který je nejen vzdálený ale zároveň neustále mění svou pozici. Proto je důležité přistoupit k takovým ochranným opatřením jako jsou patenty, obchodní tajemství a zabezpečení se pomocí kvalitních dlouhodobých smluv. (Schumpeter, 1942)*
- **Hedging** = zajištění – pojištění, **forwardy** (dodání v budoucnu za dnes stanovenou cenu), **swapy** (úrokové zajištění), **opce** (možnost využít nákup v budoucnu, nebo ne → opční prémie), **futures** (dnes uzavřený obchod se vypořádá k datu v budoucnu), **krátký prodej** (půjčím si cenný papír a prodám ho obratem třetí straně. V budoucnu si jej vyžádá zpět ten, kdo nám ho půjčil a ten ho kupuje zpět za hodnotu v den prodeje. My mu na trhu koupíme daný CP levněji, on jej musí koupit draž.)...aneb spekulujeme, jistíme se na pokles, změnu cen komodit, cenného papíru, akcie, úroku, měnového kurzu, ceny energií,...
- Volba právní formy, jak?

(19) JAKÁ RIZIKA A NEJISTOTY SOUVISEJÍ S FIN. MAN.

- Nejistota a rizika (→ Faktor času II.)
 - CASH-FLOW vs. VÝSLEDOVKA (nedostupné pohledávky – riziko - sledování registru dlužníků, faktoringový účet, právní spory)
 - Zdanění a odpisová míra – stanovuje zákon, může se v čase měnit (nejistota) a narušit odhadované peněžní toky (dobrovolná tvorba rezerv – zajištění se proti nejistotě) a rozdělování hospodářského výsledku, „koláč vlastních zdrojů“
- Dále:
 - Utopené náklady – co uděláte se zpožděným kontejnerem obsahující pomeranče?
 - Špatné investice v minulosti – riziko podnikání?
 - Chybný odhad tzv. „diskontní sazby“ – jakou míru stanovit na období 10 let dopředu?

(19) JAKÁ RIZIKA A NEJISTOTY SOUVISEJÍ S FIN. MAN.

- Rizika a nejistoty při určování optimální výše oběžných aktiv
 - **Příliš vysoké**
 - Pokud nepreferujeme likviditu, peníze firmy mohou být alokovány do výnosnějšího užití
 - **Příliš nízké**
 - nejsou peníze na běžné transakce, zdržují se investiční projekty, zhoršují se vztahy s dodavateli
 - **Na čem dál to závisí?**
 - Závisí na obratu zásob – doba od objednání materiálu do expedování z něj vyrobeného zboží
 - Závisí na platební morálce odběratelů – doba zaplacení od vystavení faktury, snaha motivovat za včasnou platbu
 - Dobré vztahy s dodavateli – možnost odložit splatnost, využít kredit
 - Existence zajištění se proti rizikům

(19) JAKÁ RIZIKA A NEJISTOTY SOUVISEJÍ S FIN. MAN.

■ Riziko

- Bezriziková výnosnost – ovlivňuje nás inflace a zdanění (dluhopis, termínovaný účet, nominální úrok – inflace = reálná výnosnost)
- Riziková výnosnost – objektivní příčiny (přírodní, politické, ekonomické „klesající výnosy TP – graf“ = nižší produkt vyšší úrok, podvody...), subjektivní příčiny (neznalost, nedbalost, přístup k riziku – jakou si vyberete variantu při vsazení 1000 Kč? 50% pravděpodobnost zisku 50%, nebo 10% pravděpodobnost zisku 200%, nevsadíte si vůbec?)
- Analýza rizika investičního projektu, snaha kvantifikovat riziko, hledat zajištění, právní ochranu, sledovat investice v čase, adaptovat se, rychle reagovat, předvídat.
- Seřad'te dle rizika a vysvětlete proč: Blue Chip, Státní dluhopis, termínovaný vklad, podnikový dluhopis, akcie, hypoteční zástavní list, hedge fond.

(20) JAKÉ DRUHY FINANCOVÁNÍ EXISTUJÍ?

1. Vnitřní financování z hospodářského výsledku
2. Ostatní zdroje – „vnější financování“
 - VK, ZK: vklady společníků, úpis akcií, podíly...
 - CK: Dlužní úpisy všech druhů
 - Půjčky a výpůjčky všech druhů
 - Veřejné zdroje (granty, operační programy, strukturální fondy, soutěže...)
 - Sdílení zdrojů - Kooperace na investičních projektech
 - „Ostatní zdroje“ – neformální, přátelé, rodina...

(20) JAKÉ DRUHY FINANCOVÁNÍ EXISTUJÍ?

■ Vybrané podíly z OA a CK na bilanční sumě

Společnost	PePe/P	CZ/P
Agel 2012	17.64%	39.07%
Agrofert 2012	4.95%	44.62%
ArcelorMittal 2011	0.40%	16.38%
BigBoard 2013	6.58%	80.75%
ČEZ 2013	3.93%	55.96%
ČSAD Jihotrans 2012	0.59%	45.13%
EquaBank 2012	4.90%	83.56%
Phillip Morris 2012	29.2%	54.01%
PPF Banka 2013	19.45%	92.04%
Unipetrol 2013	2.23%	43.40%

Peníze a peněžní ekvivalenty/Pasiva (PePe/P), Pokladní hotovost a vklady u ČNB/P - Banky

Cizí zdroje/Pasiva (CZ/P), Závazky/Pasiva - banky

(20) JAKÉ DRUHY FINANCOVÁNÍ EXISTUJÍ?

- Vybrané užitečné formy a druhy financování :
 - Úvěr (Diskuse: velký podnik vs. malý podnik)
 - Operativní leasing (pronájem, návrat leas. spol.)
 - Finanční leasing (pronájem, zůstává)
 - Zpětný (pronájem vlastního předmětu přes leas. spol.)
 - Faktoring – své rizikové odběratele rovnou prodáte (odkážete na faktoringový účet) cizí společnosti (banka), která za odměnu převezme riziko (Úplný faktoring).
 - Většinou tuzemský a pouze částečný faktoring vybraných pohledávek – nedobytné pohledávky se vrací zpět věřiteli. Faktoring sice umožní dát nesolventního odběratele do registru dlužníků, avšak dlouhodobě je tento nástroj pro podporu cash-flow nevýhodný. Levnější může být krátkodobý úvěr pro překlenutí výpadku cash-flow a prevence výběru nesolventních odběratelů pomocí SCM a BI.
 - Opakování – zajišťovací prvky (Fwd, Ftr, Op, Sw, KrP)

(21) JAKÉ NÁSTROJE PRO ROZHODOVÁNÍ FM?

- **Nástroje finanční analýzy - ARK**
 - **Absolutní čísla** – sledování časových řad v čase, zisk, mzdy...
 - **Relativní růst a podíl** – růsty a poklesy ukazatelů v čase, (pokles produktivity, pokles mezd o 2 %) a relativní podíly – nekonečně mnoho poměrových ukazatelů ROE, zadluženost...
 - **Komplexní analýzy**
 - Statistické metody - Analýza časových řad, panelu konkurenčních firem
 - Competitive intelligence, Analýza efektivity vstupů a výstupů = DEA = Data Envelopment Analysis

(22) JAKÉ NÁSTROJE PRO ROZHODOVÁNÍ FM?

- Absolutní čísla – analýza finančního účetnictví v čase
 - CASH-FLOW
 - Analýza časového nesouladu mezi výnosy (faktura) a tržbami (peníze přišly)
 - Analýza časového nesouladu mezi náklady (mzdy, závazky) a výdaji (kdy vyplácet mzdu, kolikrát měsíčně, kdy se splácejí závazky...)
 - Analýza způsob odpisování majetku
 - Hospodářský výsledek
 - Analýza dostupných vnitřních zdrojů, optimální výše fondů a rezerv
 - MVA a EVA

(22) JAKÉ NÁSTROJE PRO ROZHODOVÁNÍ FM?

- Poměrové ukazatele
 - Likvidita („oběžná aktiva/cokoliv“)
 - Zadluženost („dluhy/cokoliv“)
 - Aktivita („tržby/cokoliv“)
 - Rentability a výnosnosti („čistý zisk/cokoliv“) ROE, ROA...
 - Tržní hodnoty („Akcie/cokoliv“)
 - Růst ukazatelů v čase – nominální růst a reálný (očištěný o inflaci)

„Cokoliv“ je vybraný ukazatel nejčastěji přímo z rozvahy, jenž přinese užitečnou informaci, každý podnik bude sledovat celou řadu vlastních ukazatelů v těchto kategoriích.

(22) JAKÉ NÁSTROJE PRO ROZHODOVÁNÍ FM?

■ Komplexní analýzy

- Umožňují sofistikované mezipodnikové srovnání nejen běžné mapování životního cyklu podniku
- Umožňují odhadnout monopolní sílu podniku na trhu (PCM price-cost-margin)
- Umožňují zjistit vliv podniku na koncentraci v odvětví (CR3 a Herfindahlův index)
- Zjistit zda se stejnými vstupy (materiálové náklady, mzdy, energie) generujeme efektivně dostatečně vysoký výstup. (např. nákladová neefektivnost, jsme horší o 10 % v materiálových nákladech)
- Zjistit zda na stejný výstup (čistý zisk) potřebujeme méně nebo více vstupů (se stejnými vstupy generujeme o 3 % větší zisk než konkurence)
- Predikce úrokových sazeb (Taylorovo pravidlo),
- Analýzy akciového trhu (technická-trend, psychologická, fundamentální-vnitřní hodnota, finanční - MVA...) a cen komodit: problém střet postoje „astrologie“ vs. „vědecká analýza“

OTÁZKY T6 – INVESTIČNÍ ČINNOST

- 22. Co je to časová hodnota peněz?
- 23. Co je to cena annuity a perpetuity, k čemu je dobrá?
- 24. Jak přispívají investice do R&D a inovací podniku?
- 25. Jak souvisí investiční činnost a projektové řízení?
- 26. Co je důležité pro sledování hodnoty peněz, co je to peněžní iluze na trhu?

(22) CO JE TO ČASOVÁ HODNOTA PENĚZ?

- Faktor času hraje významnou roli v ekonomii
 - Úrok = netrpělivost ve spotřebě, existují individuální časové preference a různé užití vzácných zdrojů. Cena za tuto netrpělivost na trhu (úrok) efektivně určuje, kam se volné peníze alokují (ex ante do nejlepšího užití).
 - Peníze hned mají vyšší hodnotu než peníze obdržené za rok. Proč? Existují náklady obětované příležitosti, existuje úrok. Tyto peníze můžete za rok zhodnotit na termínovaném vkladu (alternativní užití, než jejich držba v hotovosti).

(22) CO JE TO ČASOVÁ HODNOTA PENĚZ?

- Úročitel nám promění současnou hodnotu X na vyšší budoucí hodnotu $BH = X * (1 + \text{úroková míra})^n$

Aneb 100 Kč dnes (X) je za dva roky (n) při úrokové míře 10% (diskontní míra) rovno:

$$100 * (1 + 0.1)^2 = 121 \text{ Kč}$$

(22) CO JE TO ČASOVÁ HODNOTA PENĚZ?

- Odúročitel nám promění budoucí hodnotu Y zpět na nižší současnou hodnotu $SH = Y / (1 + \text{úroková míra})^n$

Aneb 100 Kč (Y) výnos, který obdržím až za dva roky (n) a při úrokové míře 10% (diskontní míra) je v současné hodnotě roven:

$$100 / (1 + 0.1)^2 = 82,65 \text{ Kč}$$

(22) CO JE TO ČASOVÁ HODNOTA PENĚZ?

- Střadatel nám řekne, kolik dostaneme, celkem v budoucnu, budeme-li pravidelně vkládat stejnou částku Z na spořicí účet po určitou dobu n let.

Nastřádám = $X * [(1 + \text{úroková míra})^n - 1] / \text{úroková míra}$

Aneb 100 Kč (X) vkládám po dva roky (n) při úrokové míře 10% (diskontní míra) nastřádám:

$$100 * [(1 + 0.1)^2 - 1] / 0.1 = 210 \text{ Kč}$$

(22) CO JE TO ČASOVÁ HODNOTA PENĚZ?

- Fondovatel nám řekne, kolik musíme pravidelně vkládat, abychom při určité úrokové míře měli v budoucnu ve fondu nastrádáno celkem **Y** Kč.

$$Y / \{ [(1 + \text{úroková míra})^n - 1] / \text{úroková míra} \}$$

Aneb **100 Kč** (**XY**) nastrádám za **dva roky (n)** při úrokové míře **10%** pravidelným vkladem ve výši:

$$100 / \{ [(1 + 0.1)^2 - 1] / 0.1 \} = 47,62 \text{ Kč}$$

(22) CO JE TO ČASOVÁ HODNOTA PENĚZ?

- Umořovatel – velikost splátky úvěru včetně úroku, kapitálová obnova, umoření úvěru
- Zásobitel $(\text{umořovatel})^{-1}$ - současná hodnota pravidelných budoucích výnosů

(23) CO JE TO ANUITA A PERPETUITA, K ČEMU JE DOBRÁ?

- Anuita = každoroční příjem, po určité období n-let
 - Analýza současné hodnoty těchto příjmů nám pomáhá rozhodnout se, zda se nám investice vyplatí
 - Perpetuita je nekonečný příjem.
- Čistý výnos = $-K + P_1/(1+i) + P_2/(1+i)^2 + \dots + P_n/(1+i)^n$
 - Kde K je aktuální cena, kterou zaplatíme za CP, a P_1, P_2, \dots, P_N jsou diskontované příjmy v budoucnosti.
 - Zde hypoteticky srovnáváme „dva produkty“. Peníze 1000,- Kč buď a) přeměníme na termínovaný účet TÚ, nebo za b) na cenný papír CP, oba produkty jsou na účtu jako oběžná aktiva OA=1000, sledujeme jen, který produkt má vyšší výnos. Ten nakonec budeme preferovat. Jednou z možností je sledovat cenu anuity, kdy si budoucí příjmy diskontujeme a porovnáme tak obě varianty ke stejnému období v čase $T=0$.

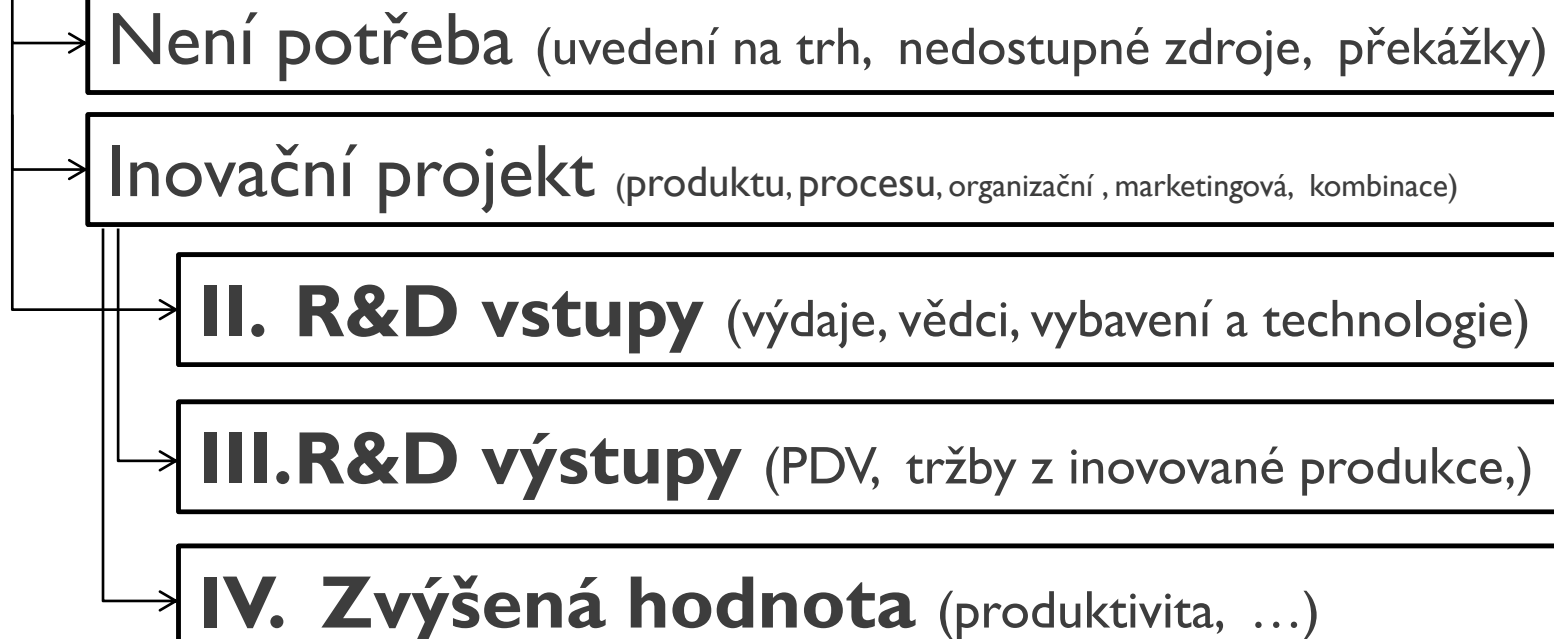
(24) JAK PŘÍSPÍVAJÍ INVESTICE DO R&D A INOVACÍ PODNIKU?

- Co je to R&D?
 - Vědeckovýzkumná činnost
- Co je to inovace?
- Inovace je aplikace nových idejí na produkty, procesy a ostatní aspekty aktivit (organizační struktura, marketing,...) firmy, které mají za cíl zvýšit “hodnotu”. (maximalizace zisku, hodnoty firmy, užitku členů, ...)
 - Mnoho definic a zmatení = 2 pojetí: Akt vs. Finální produkt
 - Podnikový ekonom analyzuje celý proces inovace

(24) JAK PŘÍSPÍVAJÍ INVESTICE DO R&D A INOVACÍ PODNIKU?

- Inovace je komplexní proces, má typické fáze.

I. Rozhodnutí inovovat



(24) JAK PŘÍSPÍVAJÍ INVESTICE DO R&D A INOVACÍ PODNIKU

■ Důležitost inovací

- **Makro:** Ekonomické teorie růstu
- **Mikro:** Snižování nákladů, přebytek spotřebitele, přebytek výrobce, nové trhy, dočasný monopol
- **Hospodářská politika:** Veřejný statek (znalosti, základní výzkum), pozitivní externality (technologie, vzdělání), nejistota (kapitálové trhy), PDV (instituce, ochrana duševního vlastnictví), incentivy (daně, subvence, podpora PZI), mezinárodní toky zboží a kapitálu (obchodní bariéry)...
- **Podniková strategie:** inovační strategie (management), růst firmy (start-up > SME > velký podnik > nadnárodní globální společnost), Kooperace, akumulace know-how (informační zdroje, technologické parky, inovační centra, univerzity, licencování, outsourcing, vládní programy, ...)

(24) JAK PŘÍSPÍVAJÍ INVESTICE DO R&D A INOVACÍ PODNIKU

■ **Business policy – strategie v oblasti inovací I.**

- **Strategie:** závisí na dobrých informačních zdrojích a know-how (business intelligence SW, Enterprise resource planning SW, SCM suppliers & logistics, project office manager – projektové portfolio, Competitive intelligence – analýzy globálního trhu, zpětná vazba, zákaznický výzkum customer intelligence)
- **Růst:** od SME ke korporaci (Start-up, Spin-off – ve firmě se “oddělí” určitá sekce a založí vlastní business, PZI), v počátku – přístup k financím a zdrojům (kvalifikovaná pracovní síla, vybavení, úvěr...)
- **Kooperace:** B2B vztahy, možnost sdílet zdroje na R&D&I v technologických a inovačních centrech, účast v patentových poolech, cross-licensing...
- **Outsourcing, strategická spojení a akvizice:** tvorba portfolia – holdingu s technologickými firmami, nákup a prodej výsledků R&D, licencování,...

(24) JAK PŘÍSPÍVAJÍ INVESTICE DO R&D A INOVACÍ PODNIKU

Business policy – strategie v oblasti inovací II.

Mezinárodní venture kapitál – “PZI do nových inovativních firem”

Vysoce rizikové investice do start-up firem, víra v jejich rapidní růst.

- **Seed kapitál:** vstupní zdroje pro průzkum podnikatelského záměru
- **Start-up kapitál:** zdroje na inovaci, tvorbu prototypu, inovovaného produktu, jeho komercializaci - marketing
- **Expansion kapitál:** zdroje pro rozšíření kapacit a pro vstup na nové trhy

Investor musí mít vysokou úroveň znalostí a to nejen nových technologií a podnikových procesů, má informace o globálním finančním trhu, má připravenou optimální exit strategii v momentu selhávání investice, má předem připravené a ošetřené formality ohledně práv duševního vlastnictví, snaží se mít smluvně ochráněný investiční záměr...

(25) JAK SOUVISÍ INVESTIČNÍ ČINNOST A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ?

- Investice je často unikátní projekt (R&D, organizační, inovace nákup hmotného kapitálu, implementace PIS, ...)
- *„**Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.**“ (ČSN ISO 10006:2001)*
- Projekt ve firmě jinak řečeno:
 - je unikátní (instalace zabezpečovacího systému)
 - má přesné cíle (zabezpečit sklad)
 - má vždy jasně definovaný začátek a konec – termíny (do měsíce)
 - má danou cenu (13 mil Kč)
 - potýká se problémem omezenosti a přetěžování zdrojů (skladník)

(25) JAK SOUVISÍ INVESTIČNÍ ČINNOST A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ?

- **Projektový management** je proces související s aktivitami: plánování, organizace, motivace a správa zdrojů, procedur a protokolů k naplnění (S.M.A.R.T.E.R.) specifických cílů.
- Standardy a příručky – možnost certifikace na P. Manažera
 - International **P**roject **M**anagement **A**ssociation (**IPMA**)
 - Project Management Institute (**PMI**): **PM**Body**O**f**K**nowledge
 - UK Gov: **P**rojects **I**N **C**ontrolled **E**nvironment (**PRINCE 2**)

(25) JAK SOUVISÍ INVESTIČNÍ ČINNOST A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ?

- Přístupy projektového managementu
 - **CriticalPathMethod**, Ganttův diagram
 - **PERT** – odhad a simulace, minimální doba +/- průměrná odchylka na dokončení aktivity
 - **Critical chain PM** – buffery na dokončení kritických míst, mapování důležitých řetězců, prioritizace, techniky předcházení multitaskingu, studentova syndromu,...

(25) JAK SOUVISÍ INVESTIČNÍ ČINNOST A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ?

- **Investování využívá standardu projektového managementu**, avšak finální rozhodování o investicích (projektech) je manažerské rozhodnutí, strategie podniku, které projekty upřednostnit před jinými. V souvislosti s investicemi sledujeme jejich životní cyklus:
 - Před-investiční fáze (SWOT, soulad s dlouhodobou strategií podniku, právní zabezpečení – ochranná známka, průmyslový vzor, patent, obchodní tajemství...)
 - Investiční fáze (projektová dokumentace, rozpočtování, plán činností a výstupů, kontrolní mechanismy)
 - Implementace (uvedení do provozu, právní ukotvení)
 - Konec životního cyklu investice (zastarání, odepisování, likvidace, prodej, sloučení, akvizice)

(26) HODNOTA PENĚZ, CO JE TO PENĚŽNÍ ILUZE NA TRHU?

- Co jsou to peníze? Prostředek směny, má i další vlastnosti... (Státní monopolní peníze vs. ostatní prostředky směny)
- Cena peněz – úroková sazba, možnost zhodnotit podle stupně likvidity M0-M1-M2-M3 peníze.
- Čím likvidnější peníze, tím nižší výnos „peněz“.
- Menší likvidita (termínovaný vklad, akcie, cenný papír, hypoteční zástavní list...) vyšší úrokový výnos.
- Likvidita - cenná vlastnost peněz, proto hotovost není úročena, úrok je zde „cena za likviditu“

(26) HODNOTA PENĚZ, CO JE TO PENĚŽNÍ ILUZE NA TRHU?

- Inflace státních peněz → způsobuje peněžní iluze
 - Monetaristický koncept - iluze zaměstnanců při růstu cen
 - Zaměstnanci nevnímají změny cenové hladiny správně, resp. jim velmi dlouho trvá oproti informovanějším zaměstnavatelům, než zjistí jaká je doopravdy cenová hladina a kolik mají reálně dostávat za svoji práci peněz. Zaměstnavatelé toho, že zaměstnanci chvíli žijí v iluzi o reálné velikosti své mzdy (pouze nominální inflační růst) při náhlém růstu cenové hladiny (kterou netuší správně) a zaměstnavatelé najmou více hodin práce a vytvoří větší produkt.

(26) HODNOTA PENĚŽ, CO JE TO PENĚŽNÍ ILUZE NA TRHU?

- Inflace státních peněz → způsobuje peněžní iluze
 - Monetaristický koncept - iluze prodejců při poklesu cen
 - Jsem prodejce na trhu potravin, zde znám „svou“ cenovou hladinu. Dojde k poklesu cen potravin, To zaznamenám okamžitě a snížím produkci. Ale okamžitě nevnímám, že klesají ceny i všech ostatních produktů a jejich relativní cena (2 chleby za 1 žárovku) se nemění (10 Kč za chleba a 20 Kč za žárovku se změnilo na 5 Kč za chleba a já si uvědomím mnohem později, že žárovka také zlevní na 10 Kč (tj. stejný poměr 2:1) a mezitím snížím výrobu chleba, protože si myslím, že odměna za výrobu chleba je nižší).

(26) HODNOTA PENĚZ, CO JE TO PENĚŽNÍ ILUZE NA TRHU?

- Inlace státních peněz → prospěch pro dlužníky (stát)
 - **Přerozdělování bohatství** – inflace, hlavně ta neočekávaná, je přerozdělení ve prospěch dlužníků – snaha kalkulovat očekávanou inflaci, nebo přímo CPI index, nebo deflátor HDP kalkulovat do smluv (úrok + míra inflace).
 - **Zamlžení cenových informací** „inflační šum“ – způsobuje nejen mylné vnímání změny cenové hladiny, ale ve výsledku přispívá i k neplánovaným investicím (přebytek nebo nedostatek zásob), kdy nižší úrok (arbitrárně v dobré víře stanovuje centrální banka – 2T REPO - a přenáší své rozhodnutí na komerční a bankovní trh) nemusí odpovídat reálné (fyzické) produktivitě na trhu.

PŘÍKLADY T5-T6

- ČSH, PV, FV, zásobitel, střadatel
- Anuita
- Jak inovace přispívá snižovat náklady – graficky
- Jak inovace přispívá k tvorbě nových trhů – graficky
- Opakování CR3, EVA příklad
- Opakování – podnikový záměr
- Opakování – mapování aktivity

PŘÍKLADY T5-T6

- (1) Je lepší mít 10 tis. Kč hned nebo 12 tisíc za 4 roky při fixní úrokové sazbě 3 %? A co při sazbě 2 %?
- (2) Jsou nám nabízeny tyto alternativy při sazbě 4 %, seřad'te je od nejvýhodnější:
- 15 tisíc za čtyři roky
 - 11 tisíc hned
 - 13 tisíc za tři roky
 - 12 tisíc za dva roky

PŘÍKLADY T5-T6

- (3) Počáteční investice do cenného papíru je 10 tisíc Kč, očekávané příjmy jsou 3 tisíce v prvním roce, 4 tisíce v druhém roce a 5 tisíc v třetím roce. Při diskontní sazbě 8 % určete, zda je nákup tohoto CP výhodný.
- (4) Investice do CP mi bude dle očekávání po dobu 10 let vynášet 1000 Kč, vyplatí se mi ji pořídit za 80 tisíc při stanovené úrokové míře 3,5 %?

PŘÍKLADY T5-T6

- (5) Jaké inovace přispívají ke snižování nákladů? Uved'te reálný příklad, případně graficky znázorněte pokles průměrných nákladů v grafu nedokonalé konkurence. Jaké přínosy jsou pro spotřebitele?
- (6) Jaké inovace přispívají k tvorbě nových trhů? Uved'te reálný příklad, případně graficky znázorněte novou křivku poptávky v grafu nedokonalé konkurence. Jaké přínosy jsou zde pro firmu?
- (7) Opakování CR3: 10 firem je v odvětví tuby:
1, 5, 4, 8, 2, 3, 1, 7, 4, 2, 1

PŘÍKLADY T5-T6

- (8) EVA příklad: zisk je 100, daňová sazba 15%, investovaný kapitál 5000, podíl vlastního kapitálu 40 %, náklady na vlastní kapitál 15 % a na cizí 10 %. Vyplatí se firmě zůstat na trhu, nebo by měla hledat alternativní využití pro investovaný kapitál?
- (9) Opakování – podnikový záměr: Pro vybranou firmu specifikujte její podnikání (poslání, vize, předmět a odvětvová klasifikace, krátkodobý SMART plán a formulujte hlavní myšlenku strategického řízení firmy)
- (10) Opakování – mapování aktivity pomocí základního schéma. Aktivitu kontrola dokladů při vstupu, archivace dokumentu, vyplnění zprávy o jednání s klientem.,

PŘÍKLADY T5-T6

- (11) Pomocí střadatele určete, kolik dostanu za 4 roky, pokud budu vkládat při úročení 2 % ročně 1000 Kč.
- (12) Pomocí fondovatele určete, kolik musím vkládat ročně, abych za 5 let naspořil 100tisíc Kč při úrokové míře 2,5 %?

PŘÍKLADY T5-T6

- (13) Vyplatí se mi při diskontní sazbě 10 % koupit cenný papír za 2000 Kč s výnosy v prvním roce 1000 a v druhém roce 1210?
- (14) Při jaké ceně se mi nevyplatí koupit cenný papír s výnosy 400 Kč po dobu dvou let při diskontní sazbě 10 % ?
- (15) Maximálně za jakou částku si pořídím cenný papír, který mi bude přinášet čistý roční výnos 1250 Kč při diskontní sazbě 5 %?

OTÁZKY T7 – NÁKUP, LOGISTIKA, ZÁSBOVÁNÍ

- 27. Jaké jsou hlavní úkoly oddělení logistiky?
- 28. Jaká rizika a nejistoty souvisejí s plánováním nákupu?
- 29. Lze využít marketingových technik pro nákup?
- 30. Co jsou to Globální hodnotové řetězce?
- 31. Řízení zásob, jaké existují logistické metody?

(27) JAKÉ JSOU HLAVNÍ ÚKOLY ODDĚLENÍ LOGISITKY?

- Též útvar nákupu, zásobování, dodávek, péče o dodavatele, logistiky – střet operativní a SCM úrovně
- Úkoly:
 1. Zabezpečení plánovacích požadavků na výrobu = sklad (**řízení zásob**: materiál, suroviny, součástky, polotovary...)
 2. Zabezpečení nákupů pro investiční projekty = nákup strojů, náhradních dílů, dlouhodobého a oběžného majetku (**nákup kapitálu**: počítače, software, stroje, ...)
 3. Zabezpečení dopravy, manipulace se zbožím a materiálem, obalové hospodářství, bezpečnost přepravy, (**správa logistického řetězce**)

Zanesení dat do informačního systému, automatizace opakovaných nákupů, bezproblémové zajištění modifikací ve stávajících kontraktech a zabezpečení hladkého průběhu prvotních dodávek, reklamací...

(28) RIZIKA A NEJISTOTY SOUVISEJÍ S PLÁNOVÁNÍM NÁKUPU

■ Rizika:

- Slabý článek – omezení - uvnitř logistického řetězce, poruchovost nákladního auta, aktualizace SW...
- Přetěžování pracovníků a kapitálu – zpoždění v dodávkách, mohou prodloužit pracovní dobu, zpozdit výrobní proces, ten je doháněn přetěžováním zaměstnanců a strojů.
- Vadné dodávky – pravděpodobnost dodávky v neodpovídající kvalitě
- Kriminalita – pravděpodobnost odcizení materiálu, výrobků
- Problém uvnitř skladového prostoru – vlhkost, teplota
- Výpadky dodávek energií, paliv, software objednávek, e-shop, elektronických aukcí...
- Jak se pojistit? (diskuse)

(28) RIZIKA A NEJISTOTY SOUVISEJÍ S PLÁNOVÁNÍM NÁKUPU

- Nejistoty:
 - Povodeň/požár zničí sklad materiálu, expediční sklad...
 - Důležitý dodavatel odejde z trhu
 - Velké výkyvy ekonomického cyklu – pokles globální poptávky
 - ...

(29) LZE VYUŽÍT MARKETINGOVÝCH TECHNIK PRO NÁKUP?

- **Proč?** Více dodavatelů, konkurence mezi nimi umožňuje vyjednat nejlepší podmínky, kvalitu a garanci dostupnosti dodávek a reklamačních podmínek.
- **Jak?** Sběr informací o trhu, o dodavatelích, obchodních podmínkách, dodacích podmínkách, cenových podmínkách, certifikátech kvality, přepravní podmínky, garance, kredit, platební podmínky, možnost napojit se na informační systém, logistické parametry (dodací časy, forma přepravy...) vyjednávání kontraktů, možnosti elektronických aukcí.

(29) LZE VYUŽÍT MARKETINGOVÝCH TECHNIK PRO NÁKUP?

■ Co je to nákupní marketingový mix?

a. Informační a komunikační mix

- Databáze informací o nákupech (dodavatel, ceny konkurence, slevy, podmínky, zkušenosti---)
- Výzkum v rámci těchto informací, zajištění komunikace s dodavateli, realizace dodávek

b. Výrobkový mix a mix služeb

- Kvalita – certifikace nákupu, standard a vlastnosti, poskytované nadstandardní služby

c. Cenový a kontraktační mix

- Na základě a+b je vybrána cenová varianta, posouzení podmínek kontraktu (slevy, kredit, platební podmínky, forma a rychlost dodávky, garance, napojení se na PIS - SCM)

d. Logistický a dodávkový mix

- Správa logistického řetězce – informace o zboží na cestě, obal, manipulace, technologie...

(30) CO JSOU TO GLOBÁLNÍ HODNOTOVÉ ŘETĚZCE?

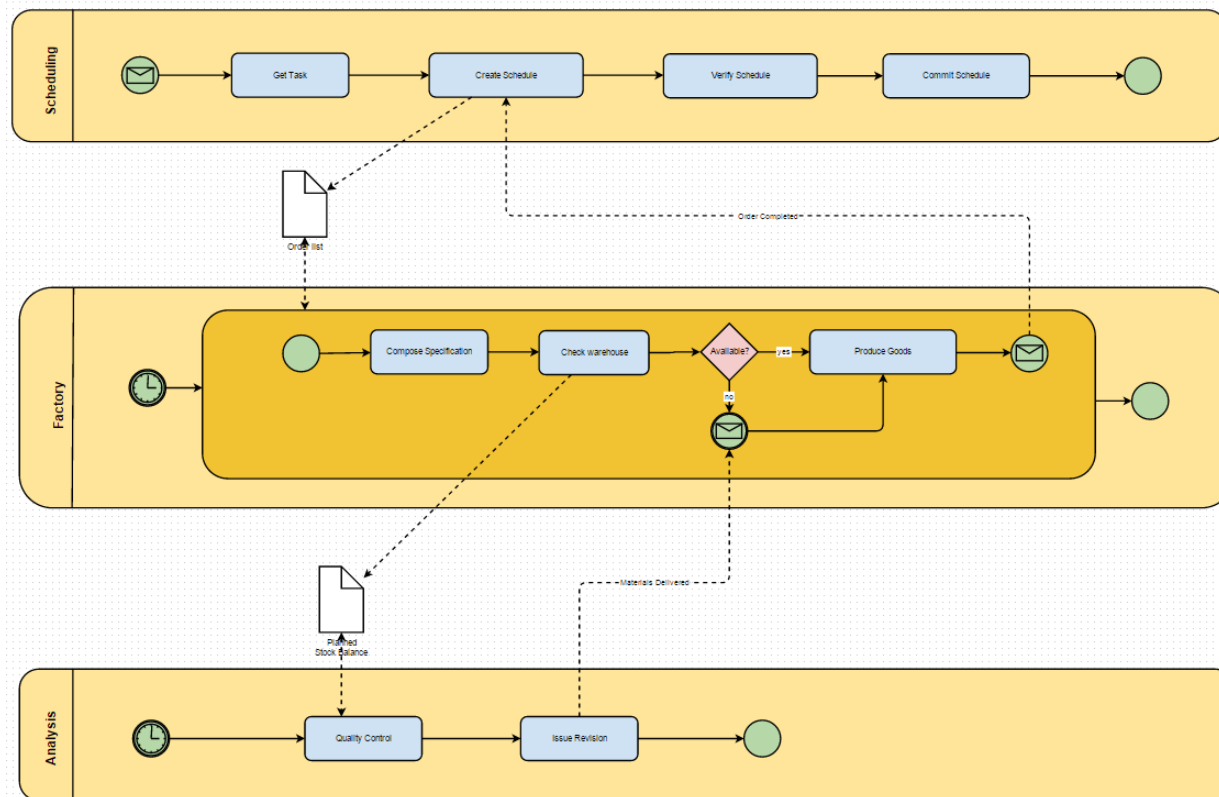
- Hodnotové řetězce “Příběh tužky” (Leonard Read, 1958)
 - Cena tužky vs. rozptýlené znalosti a koordinace trhem (těžba, zpracování dřeva, transport, dodávka na prodejnu)
- Global Value Chain company
 - Spravuje hodnotový řetězec - koordinuje dodavatele
 - Hierarchicky: plná vertikální integrace
 - Kvazi-hierarchicky: ovládání dodavatelů, začlenění do SCM
 - Dobré vztahy: dodavatelé mají i svou vlastní agendu
 - Tržní: plně na tržním mechanismu

(31) ŘÍZENÍ ZÁSOb, JAKÉ EXISTUJÍ LOGISTICKÉ METODY?

- **JIT (Just in Time):** Nejznámější logistická metoda, poprvé aplikována v Toyotě. Snaží se zamezit plýtvání prostředků. Vyrábí se jen to, co je aktuálně potřeba, a pouze v nezbytném množství. Minimalizuje přebytečné zásoby – upřednostňuje více menších dodávek než jednu velkou.
- **KANBAN („kartička, štítek“):** Jde o spojení principu štíhlé výroby s JIT. Na pracovišti jsou odběratelsko-dodavatelské vztahy – jednotlivá pracoviště si materiál či výrobky předávají na základě objednávek (kartiček), přičemž ani jedno z nich si nemůže dělat zásoby (nemá na to prostory) – vyrábí se přesně na čas a subjekty se navzájem kontrolují (při předání).
- **MRP (Material Requirement Planning):** V případě MRP jsou optimalizovány skladové zásoby (je objednáno pouze to, na co existuje požadavek) na úkor okamžité dosažitelnosti materiálu (rozdíl od Kanbanu). MRP se využívá zejména u výrob na zakázku (diskrétní kusová a malosériová výroba s malou setrvačností odbytu).
- **TOC (Theory of Constraint)** – Metoda hledá v systému „úzká místa“ / kde vzniká problém a ty se snaží zefektivnit. Nákladné a časově náročné, efektivní až po zavedení standardu např. MRP, JIT.
- **Metoda ABC (diferenciace)** – Metoda mj. klasifikuje a organizuje zásoby dle podílu na přidané hodnotě produkce a důležitosti, obratovosti.

OPAKOVÁNÍ - PROCESNÍ MANAGEMENT

- Mapování činnosti – pomocí diagramů (UML, BPMN)
- Procesní mapa: soubor aktivit a činností pracovníků podniku souvisejících s činností podniku s cílem naplnit podnikatelský cíl.



OPAKOVÁNÍ – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

- **Procesní řízení = Business Process Management (BPM)**
- Koncept re-engineeringu podnikových procesů pomocí ICT
 - Definování, vizualizace procesu, model vztahů, know-how a zodpovědnosti, provázanosti s jinými procesy, vazba na organizační strukturu
 - Optimalizace a přizpůsobování se dynamickému okolí podniku
- Standardizace a unifikace firemních procesů
- Ukládání znalostních objektů – firemní best-practice
- Podpora jednoznačných srozumitelných pravidel – transparentnost firemních činností, soulad s firemní kulturou
- Nevýhoda – ukládání know-how zaměstnancem = jeho nahraditelnost → neochota poskytovat znalosti

OPAKOVÁNÍ – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

- **Manažerské procesy** – strategické rozhodování, řízení organizace
- **Operativní procesy** – objednávky, výrobní postupy, finance, sklad
- **Podpůrné procesy** – v oblasti HR, CRM, CI, ...

OPAKOVÁNÍ – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

- PRINCE2 – standard projektového řízení - příklad
 - Typické firemní procesy při realizaci projektu:
 - Start projektu – Procesní mapa: činnosti, zdroje a výstupy důležité pro zahájení projektu
 - Zahájení projektu: Proces zahrnuje postupy plánování projektu, rizik, kontroly
 - Plánování projektu: Proces sestavení Ganttova diagramu, sestavení požadavků, na zdroje, rozpisu činností, výstupů, odpovědností apod.
 - Řízení projektu: Proces schválení projektu, řízení kvality, dodržování termínů, hledání slabých míst, motivace, atd.
 - Kontrola: Procesy zahrnují schvalování výstupů, etapizaci, kontrola plnění milníků projektu, řešení změn a problémů
 - Doručení výsledků projektu: Procesy zahrnují předávání projektu, právní ochranu (patent)
 - Post analýza – vymezení projektu: Proces vyhodnocení projektu, změn, vícenákladů, rizik
 - Uzávěření projektu: Procesy definují zpětnou vazbu (jak je změna přijata, jak přispívá), uložení poznatků

OTÁZKY T8 – VÝROBA A JEJÍ ZABEZPEČENÍ

- 32. Co chápeme pod pojmem výrobní činnost podniku?
- 33. Jaká rizika a nejistoty souvisejí s plánem výroby?
- 34. Jaké lokality zvolit pro výrobu?
- 35. Co je to produkční funkce a jaké výnosy z rozsahu mnohou firmy realizovat?
- 36. Jaké typické fáze má proces produktové inovace?

(32) VÝROBNÍ ČINNOST PODNIKU?

- Tvorba přidané hodnoty pro zákazníka
- Uplatňování konkurenční výhody vůči ostatním podnikům na trhu – “podnikatelský duch”
 - Konkurence: je založena na inovaci nebo imitaci?
- Přeměna vstupů (K, A, L, Technologie) na výstupy
- Kombinace vstupů – uplatnění know-how

(32) VÝROBNÍ ČINNOST PODNIKU?

- Příklady výrobního procesu
 - Mechanicko-fyzikální: výrobní linka, zpracování materiálů
 - Chemické: rafinérie, laboratoře, léčiva...
 - Biologické: kvašení, pěstování kultur, chování zvířat...
- Hlavní činnost a vedlejší činnost podniku
 - Spin-off, odštěpný závod, služby, zpracování odpadu, pronájem skladu a nevyužitých prostor...

(32) VÝROBNÍ ČINNOST PODNIKU?

- Hromadná výroba
 - Masová produkce, homogenní výstup, možnost upravovat dávky podle zákazníka – flexibilní masová produkce.
- Zakázková výroba
 - Design, customizace, personalizace, na přání
- Výroba 24/7/365
 - Pece, rafinérie, chemické procesy, bezpečnostní služby...

(33) RIZIKA A NEJISTOTY - PLÁN VÝROBY?

- Stanovení výrobního plánu
 - Nevyužití kapacity, neexistence kusovníků, nevyužívání standardů procesního řízení – špatné nastavení procesu, nevyzrálост procesu (PERT, CPM, CCH, TOC)
 - Plán odpovídá pracovně-právní a jiné regulaci
- Obnova kapitálu pro výrobní proces
 - Poruchy, náhradní díly, aktualizace SW, servis
- Zajištění výrobních vstupů a výrobních faktorů
 - Výpadky v dodávkách, nemocnost pracovníků, přístup k vodě, energiím a palivům. Odpadové hospodářství

(34) JAKÉ LOKALITY ZVOLIT PRO VÝROBU?

- Nízkonákladové lokality z pohledu ceny výrobních faktorů (práce, půda, kapitál, technologie)
- Nízkonákladové lokality z pohledu daňového zatížení
- Lokality právně umožňující podnikání (klonování, klinický výzkum, bývá eticky problematické: Co práce dětí a mládeže?)
- Koncentrace poptávky po službách – jádrové oblasti
- Přístup k novým technologiím – výrobní náklady
- Logisticky výhodné místo – dopravní náklady

(35) PRODUKČNÍ FUNKCE ,VÝNOSY Z ROZSAHU

- Díky alokační efektivnosti je přeměna vstupů na výstupy realizována při snaze minimalizovat náklady.
- Produkční funkce – izokvanta, celkový produkt práce
- Vstupy
 - Půda – zemědělská, užitná plocha, zastavěná, přírodní zdroje...
 - Práce – zaměstnanci, různý stupeň vzdělání a dovedností
 - Kapitál – univerzální kategorie
 - Znalosti, hmotný, nehmotný, technologie, lidský kapitál, know-how, goodwill, internet...
 - + Energie – strategický vstup, elektřina a paliva, tepelná energie
 - + Podnikatelství – inovátorský duch, podnikavost, schopnost “vidět za horizont” – dlouhodobé plány, schopnost organizovat společnost lidí, vytvářet společenské hodnoty, ovlivňovat své okolí.

(35) PRODUKČNÍ FUNKCE ,VÝNOSY Z ROZSAHU

■ Výnosy z rozsahu

- Klesající výnosy z rozsahu – typicky nedokážeme udržet vysoké náklady ze zaměstnanců na uzdě a s vyšším objemem produkce klesá produktivita práce, klesá efektivní využití kapitálu
- Konstantní výnosy z rozsahu
- Rostoucí výnosy z rozsahu – typicky podniky s velkou úvodní investicí do dlouhodobého kapitálu. Tzv. přirozené monopoly, síťová odvětví.
 - Problémy: dobrý úmysl státu regulovat přirozené monopoly
 - Averch-Jonsonův efekt: ceny monopolů jsou posuzovány podle nákladovosti výroby, monopolista bude upřednostňovat velké investice do technologických monster, aby zvýšil fixní náklady. (Přehradý...)
 - Obrácený efekt cena-investice: investoři i monopolista vědí, že monstr investice bude úspěch – odrazí se ve zvýšené ceně z nákladů, kterou stanovuje regulátor.
 - Ovládnutí regulátora: viz výše, regulátor nemá veškeré informace, rent-seeking...

(36) TYPICKÉ FAZE - PROCESS PRODUKTOVÉ INOVACE?

- Inkrementální vs. radikální inovace
 - Radikální využívá více experimentálního výzkumu a základního výzkumu, snaha objevit technologii, účinnou látku, inovaci, která ovlivní globální trh (nanotechnologie, genetika, vesmírný výzkum...)
 - Inkrementální je očekávaná, víme, že bude verze 4. která využije kombinaci lepších technologií, zefektivní výrobní proces (mobilní ICT technologie, software...)

