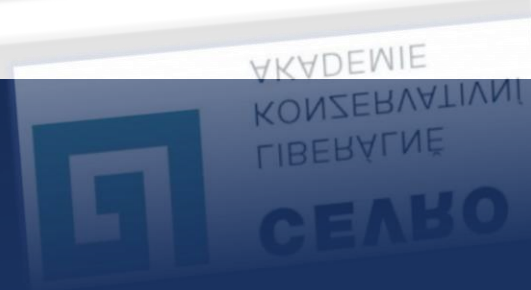


# PODNIKOVÁ EKONOMIKA A PODNIKOVÉ FINANCE

MAREK VOKOUN

CEVRO INSTITUT, 2014



# ÚVODEM

- Marek Vokoun, E-mail: [marekvokoun@gmail.com](mailto:marekvokoun@gmail.com)
- Konzultace Hangout, případně úterý 11:30-12:30, předem napsat E-mail
- Možnost psát bakalářskou práci – analytické práce, policy paper
- Průběžný test ke konci semestru – početní příklady (40%)
  - Počítané na cvičení
- Aktivita + vlastní komentáře z praxe k tématu (10%)
- Zkouška ve zkouškovém období 3 termíny + 1 ryze opravný (50%)
  - Otázky formulované na přednášce
- Hodnocení je ECTS

# PODNIKOVÁ EKONOMIKA A PODNIKOVÉ FINANCE

- Základní literatura Synek: Podniková ekonomika
  - Definiční vymezení, kategorizace, klasifikace, členění
  - Početní úlohy z účetnictví, na náklady, cash-flow, WACC, ROE, EVA, investiční rozhodování a hodnotu peněz

# NETRIVIÁLNÍ OTÁZKY – TI – PODNIK

1. Proč vznikají firmy?
2. Proč existují podnikatelé?
3. Jak lze definovat podnikání?
4. Okolí podniku – do jaké míry ovlivňuje podnikání?
5. Co je to „Black Box“ a ekonomický koloběh?

## (I.) PROČ VZNIKAJÍ FIRMY?

- Neoklasická teorie (Jevons, Menger, Walras)
  - **Alokační efektivnost**, racionální agenti, ekonomický koloběh, maximalizace užitku, a maximalizace zisku (hodnoty podniku),  $MR=MC$
- Teorie transakčních nákladů (Coase, Akerlof)
  - **Nákladová efektivnost**, existence  $TrN > 0$ , snaha  $\min(TrN) \rightarrow$  vlastní zajištění potřeb v podniku do bodu, kdy je vhodné je „outsourcovat“ trhem, náklady na kontrakty (Demsetz&Alchian), efektivní mzda (Shapiro&Stiglitz)
- Behaviorální teorie (Baumol)
  - **X-neefektivnost** (organizační), různé zájmy vlastníků a zaměstnanců, (pán správce), omezená racionalita
- Evoluční teorie (Schumpeter)
  - **Dynamická efektivnost**, akvizice znalostí a inovace, riziko podnikání, kreativní destrukce, mix výše uvedených teorií

## (2.) PROČ EXISTUJÍ PODNIKATELÉ?

- **Racionální zájem** maximalizace zisku (Neoklasikové)
  - Mainstreamová ekonomie nemá na tuto otázku odpověď, pro ni je podnikatel ztotožněním produkční funkce = přetváření vstupů na výstupy, akcentován je *vlastní racionální zájem agenta* maximalizovat zisk.
- **Objevování příležitostí** na trhu (Kirzner I.)
  - Snaha *zaplnit mezeru na trhu*, efektivněji poskytovat statky a být potenciálním konkurentem, snaha útočit na nové trhy, těžit z dočasného monopolního postavení.
- **Přirozený sklon ke směně** (Smith A.)
  - *Lidé směřující vzácnosti tu vždy byli*, za určitých podmínek (Boettke P.: ochrana soukromého vlastnictví a jsou odstraňovány překážky podnikání) tito podnikatelé uspokojují a vyhledávají potřeby na trhu a maximalizují zisk (peněžní i nepeněžní).
- **Inovace** (Schumpeter J.A.)
  - Touha po objevování nového, imitování úspěšného, schopnost podstupovat podnikatelské riziko (dlouhodobé investice a plánování)

### (3.) JAK LZE DEFINOVAT PODNIKÁNÍ?

#### ■ **Právní úpravou**

- Definice živnostníka, podnikatele, závodu, přehled možných právních forem (Soukromé právo OZ a ZOK), klasifikací OKEČ, přehled živností a zápisem do rejstříku.

#### ■ **Podnikatelským záměrem**

- Poslání „Mission Statement“ a Vize „Vision Statement“
- Obor / ekonomická činnost (překryv s OKEČ)
- Předmět podnikání „Business Objective“
  - Obsahuje S.M.A.R.T. cíle podnikání „Business Goal, Corporate Aim“
  - A strategický plán „Business Strategy“, jak dosáhnout cílů a naplnit poslání podniku

## (4.1) OKOLÍ PODNIKU – DO JAKÉ MÍRY OVLIVŇUJE PODNIKÁNÍ?

- **Institucionální okolí** (jednotný EU trh, právní úprava, mezinárodní ochrana podnikání, formální instituce, soudy, ochrana soukromého vlastnictví)
- **Politické okolí** (rent-seeking, politická stabilita, korupce)
- **Ekonomické okolí** (daňová a administrativní zátěž, makroekonomická stabilita = inflační očekávání, hospodářský růst, devizový kurz, nezaměstnanost – dle orientace na trhy: lokální, mezinárodní, globální)
- **Ekologické okolí** (ochrana prostředí, stav populace, globalizace)
- **Etické okolí** (neformální instituce, hodnotové žebříčky, náboženství)
- **Kulturní okolí** (kulturní dědictví, tradice vs. technologický vývoj)



## (4.2) OKOLÍ PODNIKU – DO JAKÉ MÍRY OVLIVŇUJE PODNIKÁNÍ?

Snadnost podnikání (Světová Banka), 2014	Ekonomická svoboda (Heritage), 2014	HDP na obyvatele 2014
1. Singapur	1. Hongkong	1. Lucembursko
2. Hongkong	2. Singapur	2. Katar
3. Nový Zéland	3. Austrálie	3. Norsko
4. USA	4. Švýcarsko	4. Švýcarsko
5. Dánsko	5. Nový Zéland	5. Austrálie

- **Faktory snadnosti podnikání** (Světová banka): založení podniku, povolení k podnikání, přístup k elektřině, půdě, registrace na katastrech, přístup k úvěrům, ochrana investic, daň z příjmu PO, možnost obchodovat přes hranice, vymáhání kontraktů, insolvenční řízení, zatížení práce daněmi.
- **Faktory ekonomické svobody** (HF): Vláda práva (soukromé vlastnictví, korupce), velikost vládního sektoru (spotřeba vlády, fiskální limity), regulatorní dimenze (snadnost podnikání, zaměstnávání, měnová stabilita), otevřenost trhů (investice, obchod přes hranice, úvěry)

## (4.3) OKOLÍ PODNIKU – DO JAKÉ MÍRY OVLIVŇUJE PODNIKÁNÍ?

### ■ Klasifikace firem a odvětví - OKEČ

- Odvětvová klasifikace ekonomických činností - hierarchicky uspořádané třídění ekonomických činností stanovené Českým statistickým úřadem.
- Snaha arbitrárně definovat relevantní trh podle odvětví (OKEČ) a produktu (klasifikace CZ-CPA) v rámci geografického celku
  - Zjištění tržní struktury počtem firem: monopol, oligopol, nedokonalá konkurence
  - Zjištění struktury podílem na tržbách v odvětví Herfindahlův index (USA – antimonopolní zákonodárství, nepovolí spojení podniků), nebo index koncentrace  $CR_x$

### ■ Problémy arbitrárního vymezení

- Neviditelný vliv potenciální konkurence (volný vstup na trh), nedokonalá konkurence (neexistují homogenní produkty), geografická omezenost, nové technologie (překryv, neexistence OKEČ), proběhlé soudní spory o zneužití monopolního postavení indikují problémy tohoto vymezení, soud tak rozhoduje „dle uvážení“.

# OKEČ revize 2.1

A	<b>ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ</b>
B	<b>TĚŽBA A DOBÝVÁNÍ</b>
C	<b>ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL</b>
D	<b>VÝROBA A ROZVOD ELEKTŘINY, PLYNU, TEPLA A KLIMATIZOVANÉHO VZDUCHU</b>
E	<b>ZÁSOBOVÁNÍ VODOU; ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S ODPADNÍMI VODAMI, ODPADY A SANACEMI</b>
F	<b>STAVEBNICTVÍ</b>
G	<b>VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL</b>
H	<b>DOPRAVA A SKLADOVÁNÍ</b>
I	<b>UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ</b>
J	<b>INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI</b>
K	<b>PENĚŽNICTVÍ A POJIŠŤOVNICTVÍ</b>
L	<b>ČINNOSTI V OBLASTI NEMOVITOSTÍ</b>

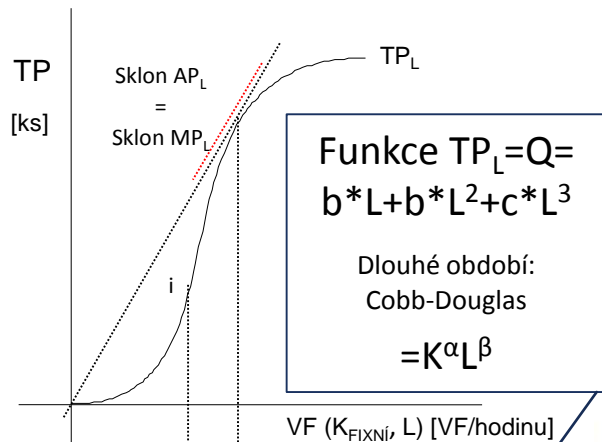
...M až T viz:

[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))

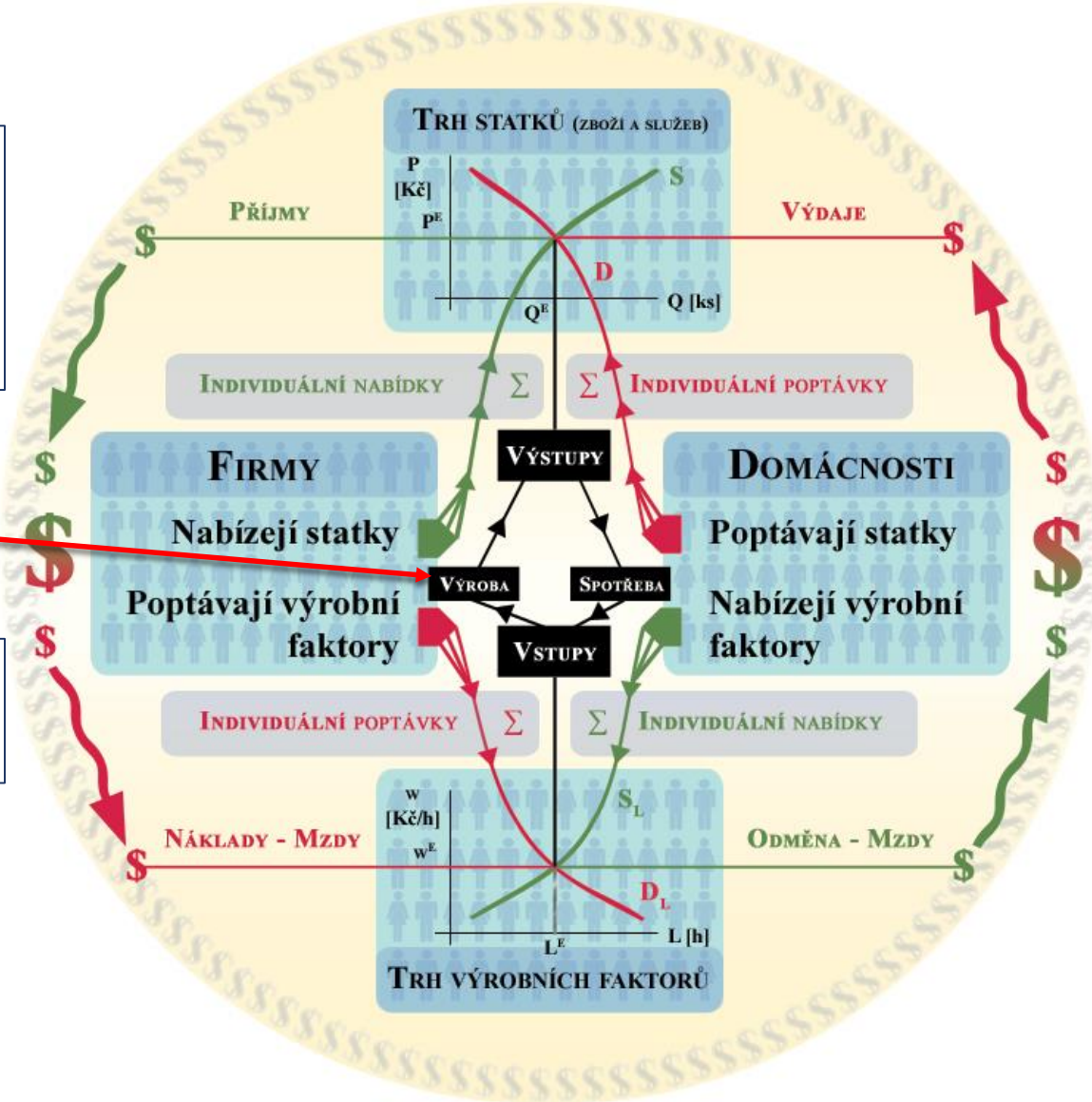
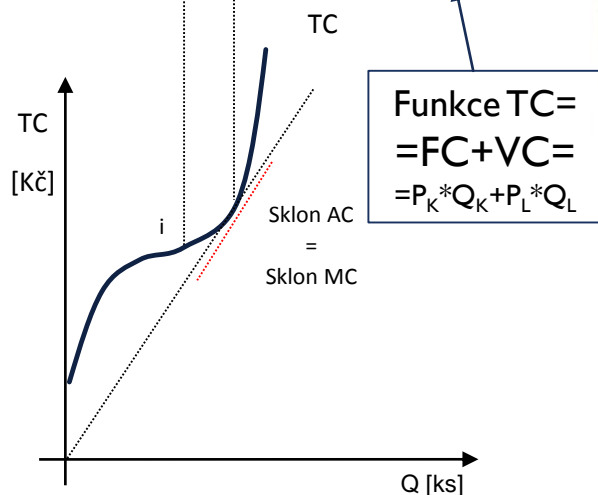
# OKEČ revize 2.1

A			SEKCE A - ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ
01			Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti
	01.1		Pěstování plodin jiných než trvalých
		01.11	Pěstování obilovin (kromě rýže), luštěnin a olejnatých semen
		01.12	Pěstování rýže
		01.13	Pěstování zeleniny a melounů, kořenů a hlíz
		01.14	Pěstování cukrové třtiny
		01.15	Pěstování tabáku
...	...	...	...

# (5) CO JE TO „BLACK BOX“ A EKONOMICKÝ KOLOBĚH?



„BLACK BOX“



## OTÁZKY – T2 – ORGANIZAČNÍ SCHÉMA, STRUKTURA

6. Jaká oddělení typicky nalezneme v podniku?
7. Co ovlivňuje podnikovou strukturu podniku?
8. Co ovlivňuje kapitálovou strukturu podniku?
9. Jaké jsou rozdíly mezi výsledovkou a cash-flow výkazem?

## (6) TYPICKÁ ODDĚLENÍ V PODNIKU

### ■ Co je to typický podnik?

Podniky 2011	Počet	Podíl	EU-27
Mikro (1-9)	889 707	<b>95.40%</b>	92.20%
Malé (10-49)	34 591	<b>3.70%</b>	6.50%
Střední (50-249)	6 642	<b>0.70%</b>	1.10%
<b>Suma SME</b>	<b>930 940</b>	<b>99.90%</b>	<b>99.80%</b>
Velké (250+)	1 379	<b>0.10%</b>	0.20%
<b>Celkem</b>	<b>932 319</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Odhad z roku 2011 Evropská Komise, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/>

## (6) TYPICKÁ ODDĚLENÍ V PODNIKU

Podniky 2011	Zam-ci	Podíl	EU-27	Podíl na HDP	EU-27
Mikro	1 055 675	30.90%	29.60%	19.90%	21.20%
Malé	659 681	19.30%	20.60%	15.70%	18.50%
Střední	673 286	19.70%	17.20%	20.30%	18.40%
<b>Suma SME</b>	2 388 642	69.90%	67.40%	55.90%	58.10%
Velké	1 026 940	30.10%	32.60%	44.10%	41.90%
<b>Celkem</b>	3 415 582	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Odhad z roku 2011 Evropská Komise, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/>



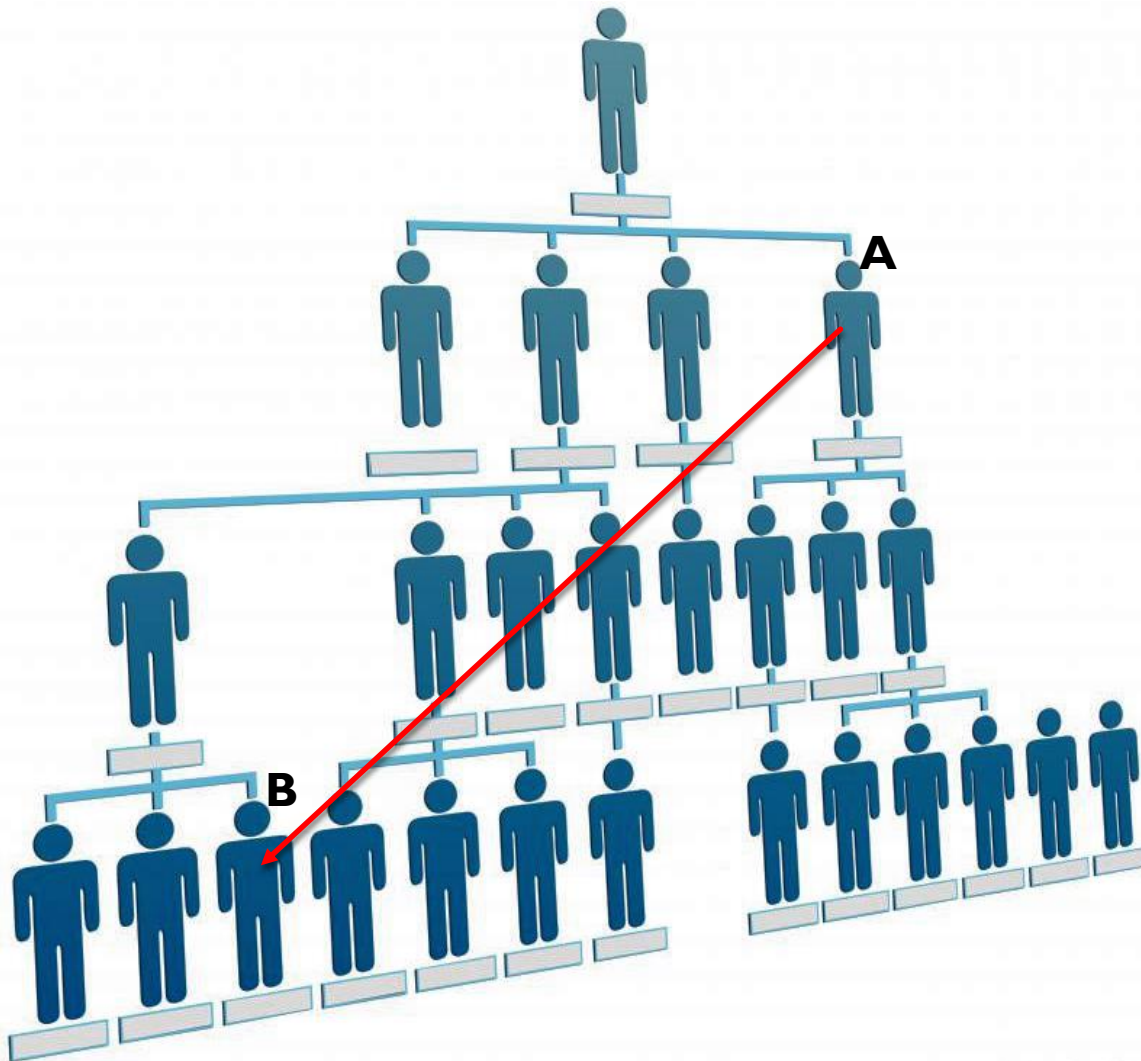
## (6) TYPICKÁ ODDĚLENÍ V PODNIKU

- Operační management, Finance, Marketing a HR
  - Provázanost i sdílení těchto oddělení v SME – tj. závislost na velikosti podniku, předmětu a oboru podnikání. Možné další členění těchto oddělení na pod-oddělení, spolupráce a provázanost i s dalšími netypickými odděleními, ale i outsourcing, pokud jde o „non-core“ nestrategické oddělení..
- Střední a větší firmy
  - Oddělení péče o zákazníky, IT oddělení, projektová kancelář, R&D oddělení, školicí středisko, logistika a SCM, bezpečnostní oddělení, laboratoře, oddělení pro veřejné zakázky, zahraniční oddělení, akvizic...

## (7) CO OVLIVŇUJE PODNIKOVOU STRUKTURU PODNIKU?

- Klasické hierarchické podnikové struktury závisí na **velikosti firmy** (počtu zaměstnanců). Snaha přesně vymezit kompetence, odpovědnost za výstupy, nastavit úrovně rozhodování a kontrolní prvky.
- Avšak s růstem podniku roste i **vnitřní objem komunikace** a transakční náklady na vedení firmy rostou. Dále klesá motivace a efektivita práce „v nižších úrovních“.
- V čase lze měnit organizační strukturu od počáteční integrované struktury – „hierarchická-liniová-plochá“ typu vedoucí-ředitel-zaměstnanec, až po dezintegrovanou strukturu (matice). Závisí však na zvolené **strategii podniku**.
- „**Maticová**“ **struktura** typu konkurenčních divizí a jednotek, produktových řad, strategických podnikových jednotek, projektových jednotek – „améby“ – strategie se zaměřují např. na určité segmenty trhu (zákazník, produkt, region, inovace...). Obecně nadnárodní koncerny mají nějakou formu maticových struktur, avšak co velký nadnárodní podnik, to jiná struktura. Produkt manažeři = team lídři musí být vyškoleni → vysoké náklady.
- **Okolí podniku** IPEEEK (Jak? Uveďte na příkladu.)

## (7) CO OVLIVŇUJE PODNIKOVOU STRUKTURU PODNIKU?



Hierarchická struktura -  
liniová

Strmá = má mnoho úrovní  
(Plochá = málo)

Centralizovaná = I nahoře  
(De-)

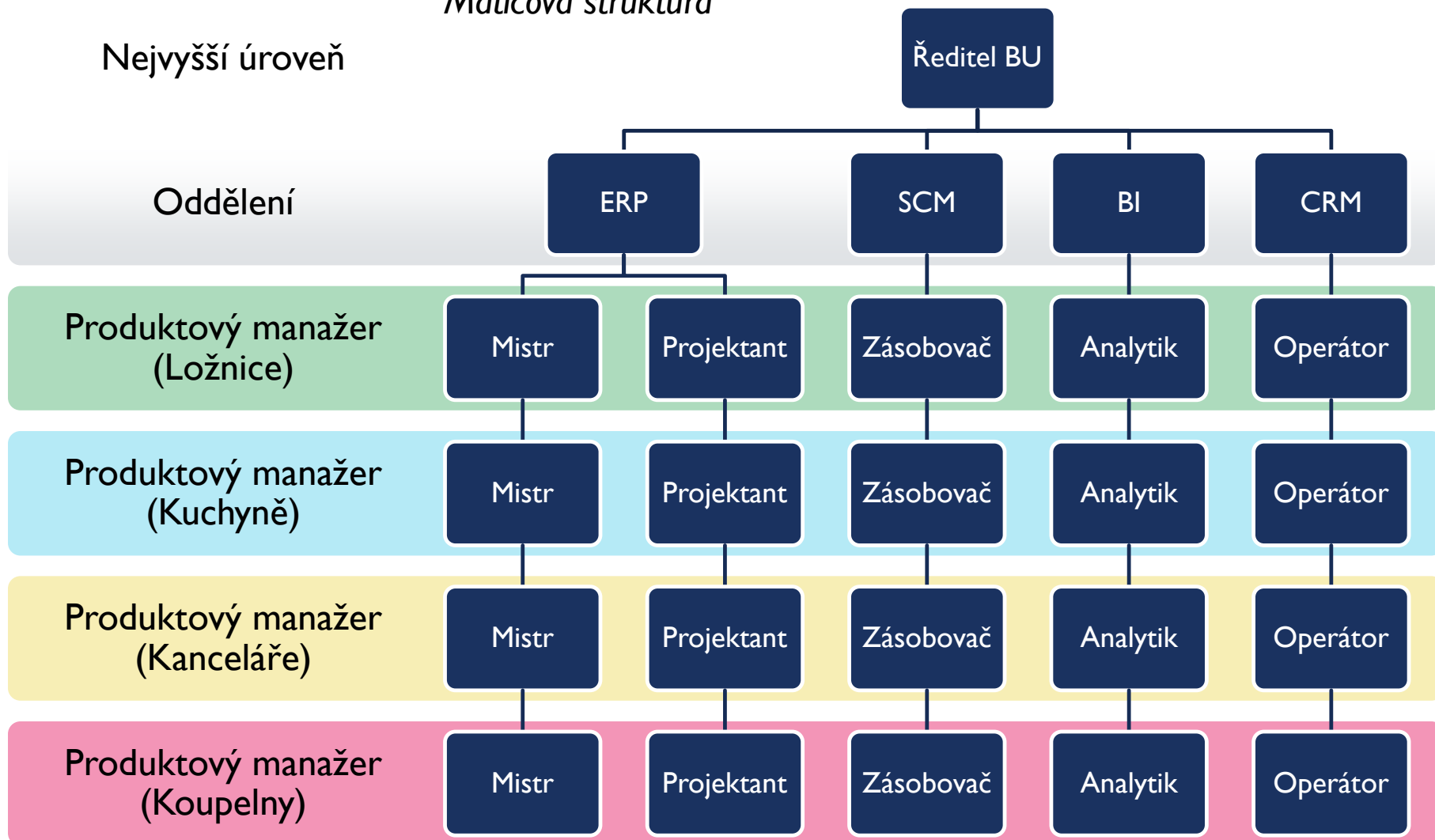
A → B Problém kompetencí

## (7) CO OVLIVŇUJE PODNIKOVOU STRUKTURU PODNIKU?

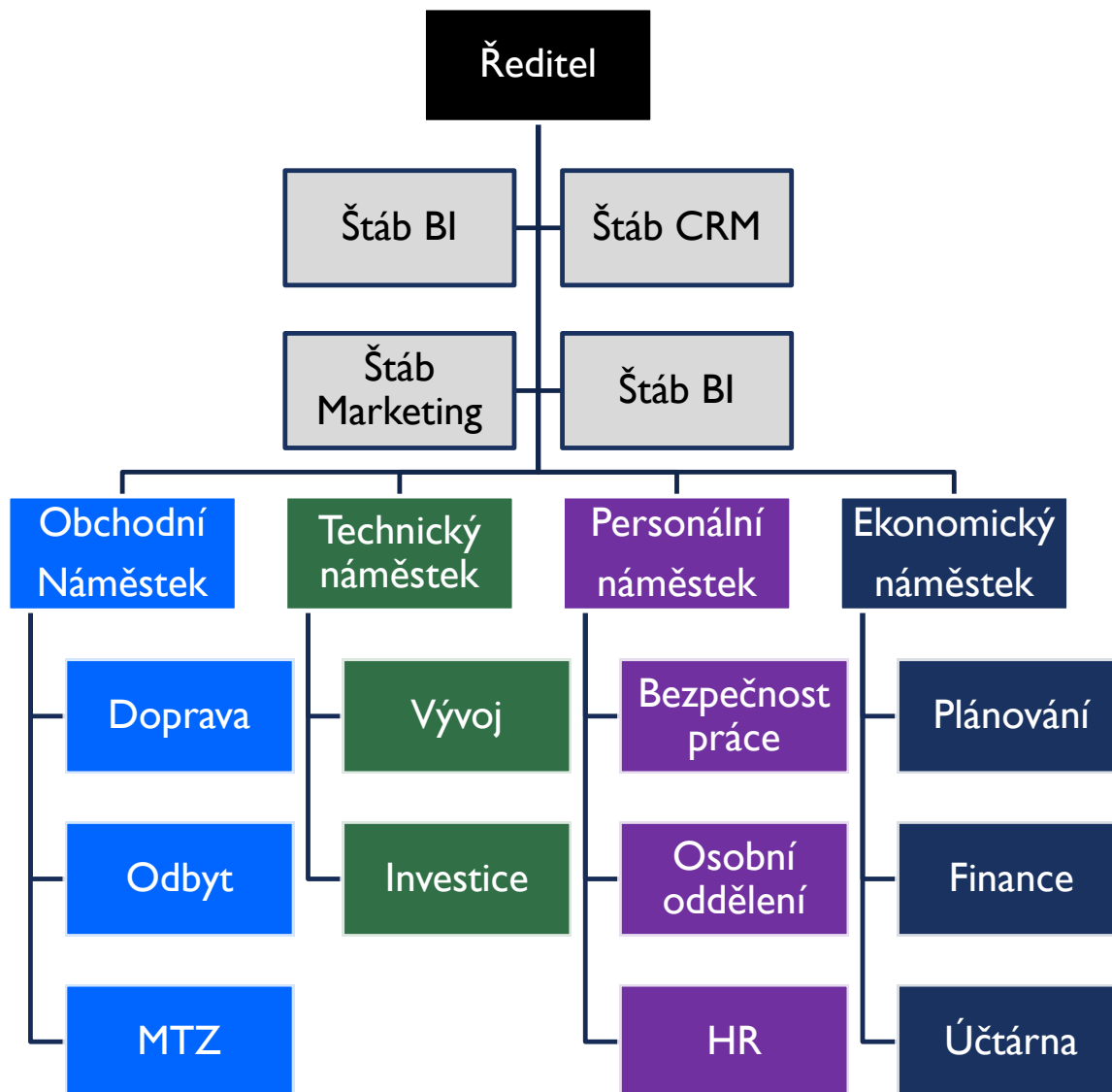
### *Maticová struktura*

Nejvyšší úroveň

Oddělení



## (7) CO OVLIVŇUJE PODNIKOVOU STRUKTURU PODNIKU?



Liniově-štábní struktura

Konflikt keré Linie-  
které Štáby, které štáby  
odpovědnost za které  
line...

Nekontrolovatelný růst  
štábů → roztržitost  
kompetencí

## (8) CO OVLIVŇUJE KAPITÁLOVOU STRUKTURU PODNIKU?

- Kapitálová struktura podniku, **pohledem na krytí aktiv**
  - Podniková strategie, podíl cizích zdrojů, cena a dostupnost cizích zdrojů (úvěr), dodavatelsko-odběratelské vztahy (splatnost závazků. kredit)
  - Okolí podniku (IPEEEK – zamyslet se jak)
- Kapitálová struktura pohledem na kapitál, který je **používán při výrobě** (hmotná a nehmotná aktiva)
  - Podniková strategie, dostupnost kvalifikované pracovní síly, dostupnost nových technologií, dostupnost půdy, energií a materiálů.
  - Okolí podniku (IPEEEK – zamyslet se jak)

## (8) CO OVLIVŇUJE KAPITÁLOVOU STRUKTURU PODNIKU?

### *Zjednodušená rozvaha*

*firmy Naučím s.r.o. k 31.12.2033*

<i><b>Aktiva</b></i>	<i><b>Pasiva</b></i>
<b>Dlouhodobý majetek</b> Hmotný, Nehmotný, Finanční	<b>Vlastní kapitál</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Základní kapitál, Hospodářský výsledek, Fondy</li></ul>
<b>Oběžný majetek</b> Peněžní prostředky, Pohledávky	<b>Cizí zdroje (cizí kapitál)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Závazky, Rezervy</li></ul>
<b>Ostatní aktiva (přechodná)</b>	<b>Ostatní kapitál (přechodná)</b>
Suma aktiv	Suma pasiv

## (9) JAKÉ JSOU ROZDÍLY MEZI VÝSLEDOVKOU A CASH-FLOW?

- Zjednodušená výsledovka zachycuje **náklady a výnosy** (dle data vznik závazku, pohledávky bez ohledu na to, zda nějaké peníze byly vydány, nebo přijaty). Jde o zachycení toků/změn za předem definované účetní období např. 1. 1. - 31. 12. 2014.
- Výkaz cash-flow, zachycuje **příjmy a výdaje** (reálný peněžní příjem, provedený výdaj, „peníze v kapse“) tak jak doopravdy přišly v předem definované účetní období např. 1. 1. - 31. 12. 2015.



## (9) JAKÉ JSOU ROZDÍLY MEZI VÝSLEDOVKOU A CASH-FLOW?

Výsledovka	Rok 2014	Výkaz Cash Flow	CF 2014	CF 2015	CF celkem
[1] <b>Výnosy:</b> Tržby za prodej	<b>3850</b>	[1] <b>Příjmy</b> (z tržeb)	<b>1400</b>	<b>2450</b>	3850
[2] <b>Náklady:</b> Materiál, mzdy,...	<b>2200</b>	[2] <b>Výdaje</b> (na náklady)	<b>2000</b>	<b>200</b>	2200
[3] <b>Odpisy</b>	<b>100</b>	-			
[4] <b>Zisk</b> (výsledek hospodaření před zdaněním)	$[1]-[2]-[3]=$ <b>1550</b>	-			
[5] <b>Daně a poplatky</b> (t=0,37)	$[4]*(0,37)=$ <b>573,5</b>	[5] <b>Výdaje na daně</b>	<b>0</b>	<b>573,5</b>	573,5
[6] <b>Čistý zisk</b> (výsledek hospodaření po zdanění)	$[4] - [5] =$ <b>976,5</b>	[1]-[2]-[5]= <b>Cash Flow</b>	-600	2076, 5	$[V3+V6]$ 1076,5

# PŘÍKLADY TI+2

- (P1) Zahájení podnikání: Na příkladu hypotetické firmy, které chce začít vyrábět designový nábytek, definujte (1) poslání firmy, (2) vizi firmy, (3) předmět podnikání, (4) jeden strategický krátkodobý cíl, a (5) formulujte postup a principy strategické analýzy.
- (P2) Firma chce začít podnikat na trhu designového nábytku, kde panuje následující situace: Firma Adamovy židle má tržby 20 mil., firma Bářiny stolky má tržby 3 mil., firma Cecilčiny nástěnné hodiny má tržby 8 mil., Danovy křesla má tržby 4 mil. a na trhu ještě celkem působí dalších pět malých firem, které mají tržby každá 1 mil. Kč. Jaká je situace na trhu? Kvantifikujte pomocí CR3 a Herfindahlova Indexu. Jak se změní situace, když přibydou 3 firmy každá s tržbami 7 mil.?
  - $H = \sum_{k=1}^n s_k^2$ , kde  $s$  je tržní podíl je vyjádřen celým číslem např. 0,2 → 20
  - Koncentrace do  $H=1500$  je nekoncentrované odvětví, 1501-2500 středně koncentrované, nad 2500 koncentrované odvětví.
  - $CR3 = \sum_{k=1}^3 s_k$ , kde  $s$  je tržní podíl. Jde zjednodušeně o podíl tržeb 3 nejlepších firem.

## PŘÍKLADY TI+2

- (P3) Anně je 17 let, má čistý trestní rejstřík, může začít podnikat ve volné ohlašovací živnosti?
- (P4) Jaký je minimální počet osob pro založení družstva?
- (P5) Jaký je minimální vklad pro založení společnosti s ručením omezeným?
- (P6) Jaký je minimální vklad pro založení akciové společnosti s veřejným úpisem akcí, a jaký je bez?
- (P7) Jaké jsou možnosti, pokud předmětem podnikání je nezisková činnost? Uveďte příklad takové entity.

## PŘÍKLADY TI+2

(P8) Navrhněte realistickou podobu zjednodušené rozvahy malé přepravní firmy s dispečinkem ve vlastní budově která je 5 rokem na trhu a má 50 % cizích zdrojů.

*Pomůcka:*

Zjednodušená rozvaha firmy Uvezudovezu a.s. k 31.12.2033	
<b>Aktiva</b>	<b>Pasiva</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b> Hmotný, Nehmotný, Finanční	<b>Vlastní kapitál</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Základní kapitál, Hospodářský výsledek, Fondy</li></ul>
<b>Oběžný majetek</b> Peněžní prostředky, Pohledávky	<b>Cizí zdroje</b> (cizí kapitál) <ul style="list-style-type: none"><li>• Závazky, Rezervy</li></ul>
<b>Ostatní aktiva</b> (přechodná)	<b>Ostatní kapitál</b> (přechodná)
Suma aktiv	Suma pasiv

## PŘÍKLADY TI+2

- (P9) Firma Adamovy chytré i-židle s obratem 620 mil. Kč za rok zvažuje outsourcing HR, IT oddělení a účetního oddělení. Ve všech případech jsou náklady na zabezpečení této činnosti na trhu nižší, než kdyby si je firma obstarávala sama. Co může dále rozhodovat o tom, zda si tyto oddělení firma ponechá?
- (P10) Zachyťte následující údaje do zjednodušené rozvahy podniku: Nákladní auta 4,5 mil., státní dluhopisy 5 mil., pohledávky za dodavateli 0,5 mil., peněžní prostředky 1 mil., závazky 0,6 mil., goodwill 0,1 mil., základní kapitál 5 mil., fondy 3 mil., hospodářský výsledek 0,1 mil., závazky 2 mil., ostatní položky 0. Dopočítejte: kolik činí rezervy podniku v zjednodušené rozvaze? Jaký je podíl cizího kapitálu?

## PŘÍKLADY TI+2

- P(II) Analyzujte pomocí zjednodušené výsledovky a zjednodušeného výkazu cash-flow situaci firmy v definovaných obdobích, daně a poplatky určete sazbou 20% ze zisku. Čísla v tabulce jsou předem dané (slovně: výnosy 2850, náklady 2200, odpisy 100, v roce 2014 byly příjmy 1400 a výdaje 2000), dopočtete údaje označené otazníkem.

Výsledovka	Rok 2014	Výkaz Cash Flow	CF 2014	CF 2015	CF suma
[1] Výnosy: Tržby za prodej	3850	[1] Příjmy (z tržeb)	1400	?	?
[2] Náklady: Materiál, mzdy,...	2200	[2] Výdaje (na náklady)	2000	?	?
[3] Odpisy	100	-	-	-	-
[4] Zisk (výsledek hospodaření před zdaněním)	$[1]-[2]-[3]=?$	-	-	-	-
[5] Daně a poplatky	$[4] \cdot (0,2) = ?$	[5] Výdaje na daně	0	?	?
[6] Čistý zisk (výsledek hospodaření po zdanění)	$[4] - [5] = ?$	[1]-[2]-[5]= Cash Flow	?	?	$[V3+V6]$ ?

## PŘÍKLADY TI+2

- (PI2) Znalost makroekonomického okolí podniku:

Ukazatel	2011	2012
HDP v běžných cenách	3 823.401 mld.	3 845.926 mld
Reálný růst HDP	1.8	-1
Inflace	1.9	3.3
Dolar	17.69	19.58
Euro	24.59	25.14
Nezaměstnanost	7.3	6.7
Saldo X-M	158.5 mld.	215.3 mld.

2013: HDP 3883.780, rrHDP -0.9, inf. 1.4, dolar 19.66, euro 25.97, u 7, xm 246.8 mld

## OTÁZKY – T3 – VÝNOSY, NÁKLADY, EFEKTIVNOST

- 10. Jak lze měřit efektivnost v podniku?
- 11. Jak lze zvyšovat efektivnost v podniku?
- 12. Jaké analytické metody lze použít pro srovnání se s konkurencí?

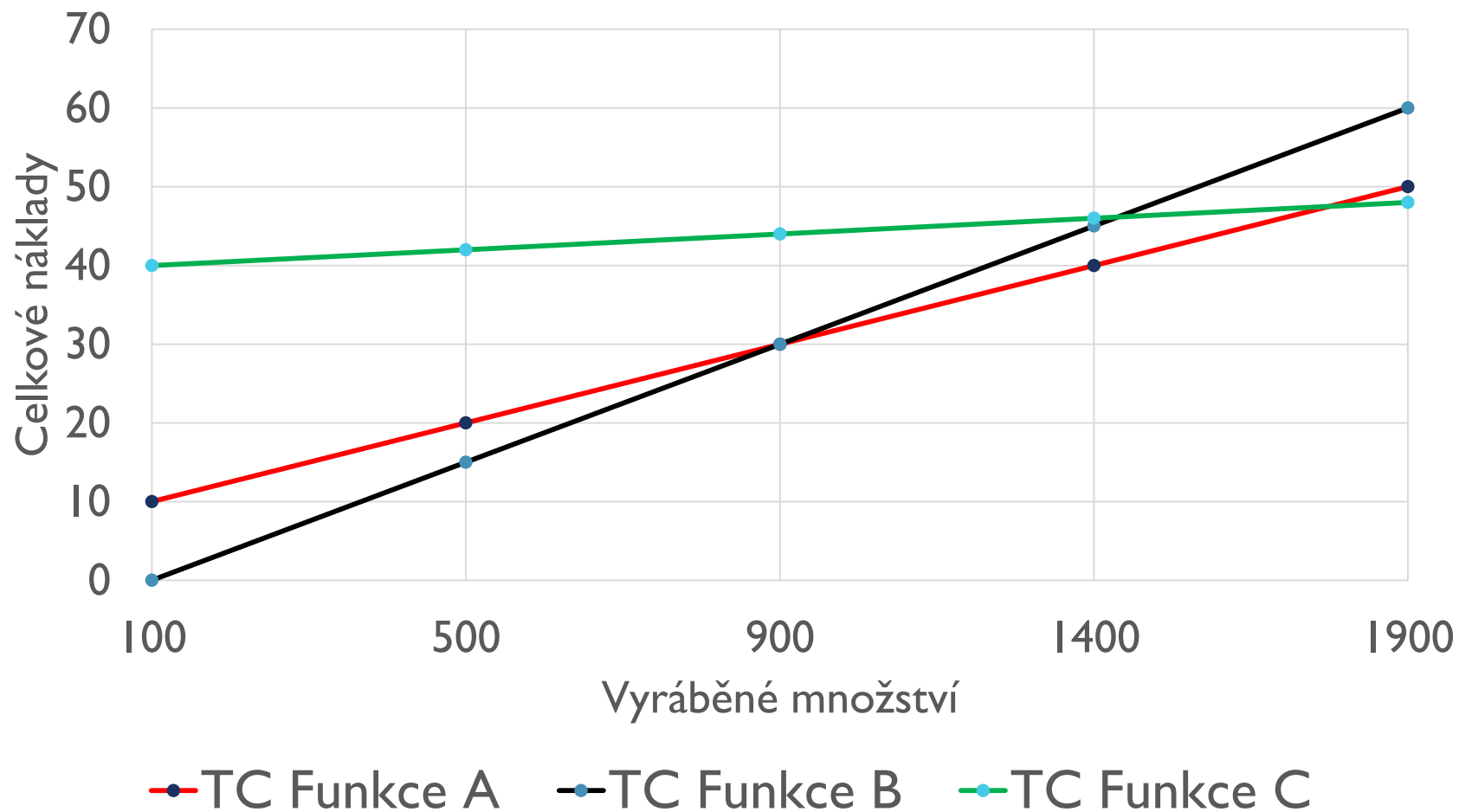


## (10) JAK LZE MĚŘIT EFEKTIVNOST PODNIKU?

- Náklady
- Klasifikace nákladů
  - Účelové (výrobní, marketingové, správní, ICT...)
  - Kalkulační (přímo spočitatelné, režijní nepřímé)
  - Druhové (materiál, mzda, odpis, energie, úrok...)
  - Ve vztahu k výrobě (fixní a variabilní)  $TC = FC + VC$ 
    - $TC = 2400 + 3Q^2 - Q^3 + Q^4$

## (10) JAK LZE MĚŘIT EFEKTIVNOST PODNIKU?

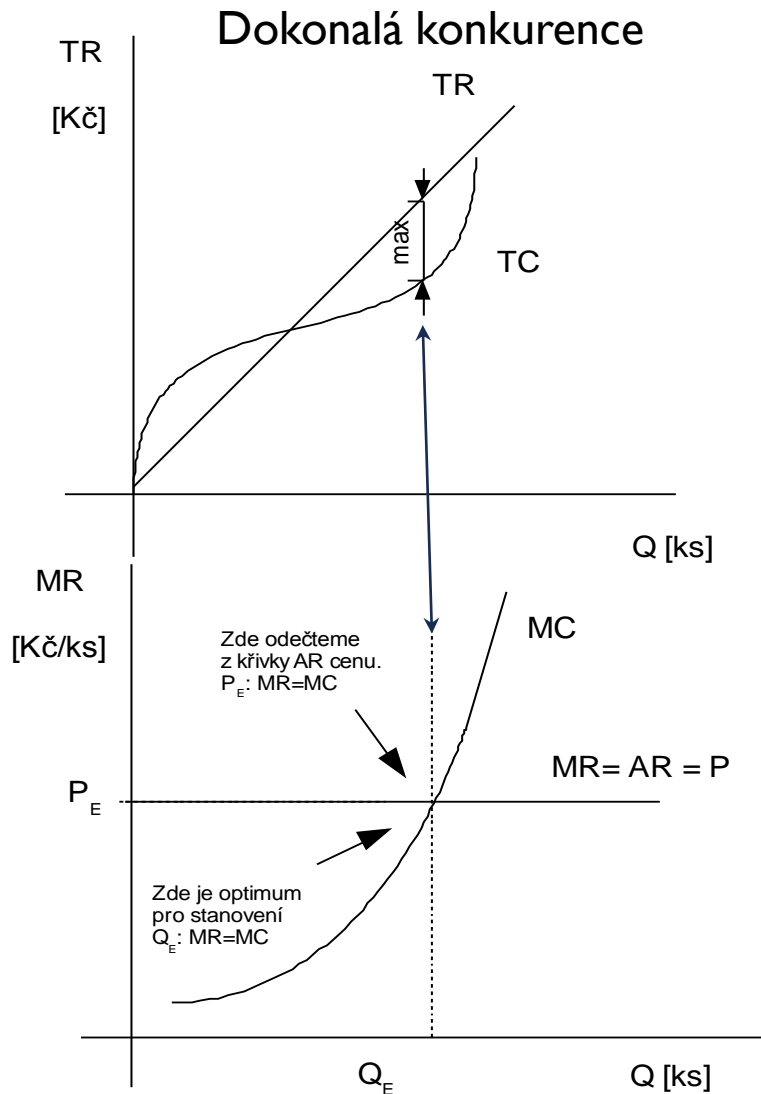
Nákladové varianty  $TC = FC + VC$



## (10) JAK LZE MĚŘIT EFEKTIVNOST PODNIKU?

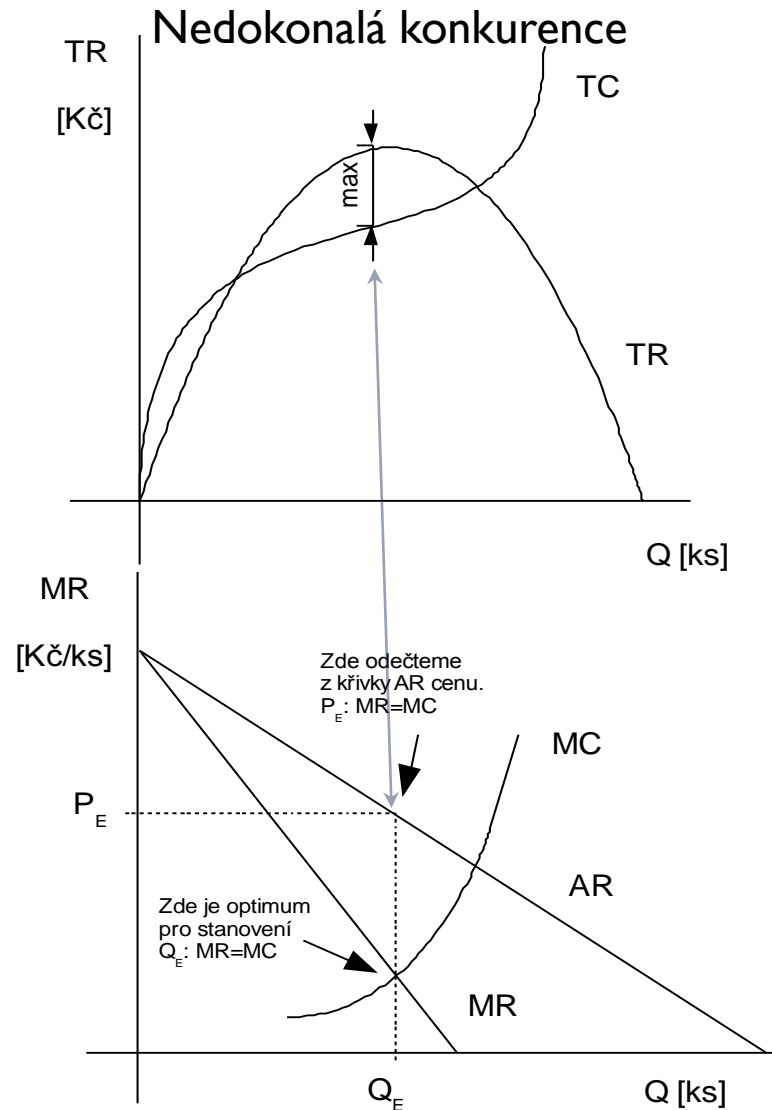
- Bod zvratu, zastavení činnosti
  - krátkodobá analýza  $AR = AVC$
  - Proč sledujeme jen průměrné variabilní náklady? Co jsou to utopené náklady?
- Bod zvratu, odchod z trhu
  - dlouhodobá analýza  $AR = AC$
  - Proč sledujeme průměrné náklady? Co jsou to náklady obětované příležitosti?

# (10) JAK LZE MĚŘIT EFEKTIVNOST PODNIKU?

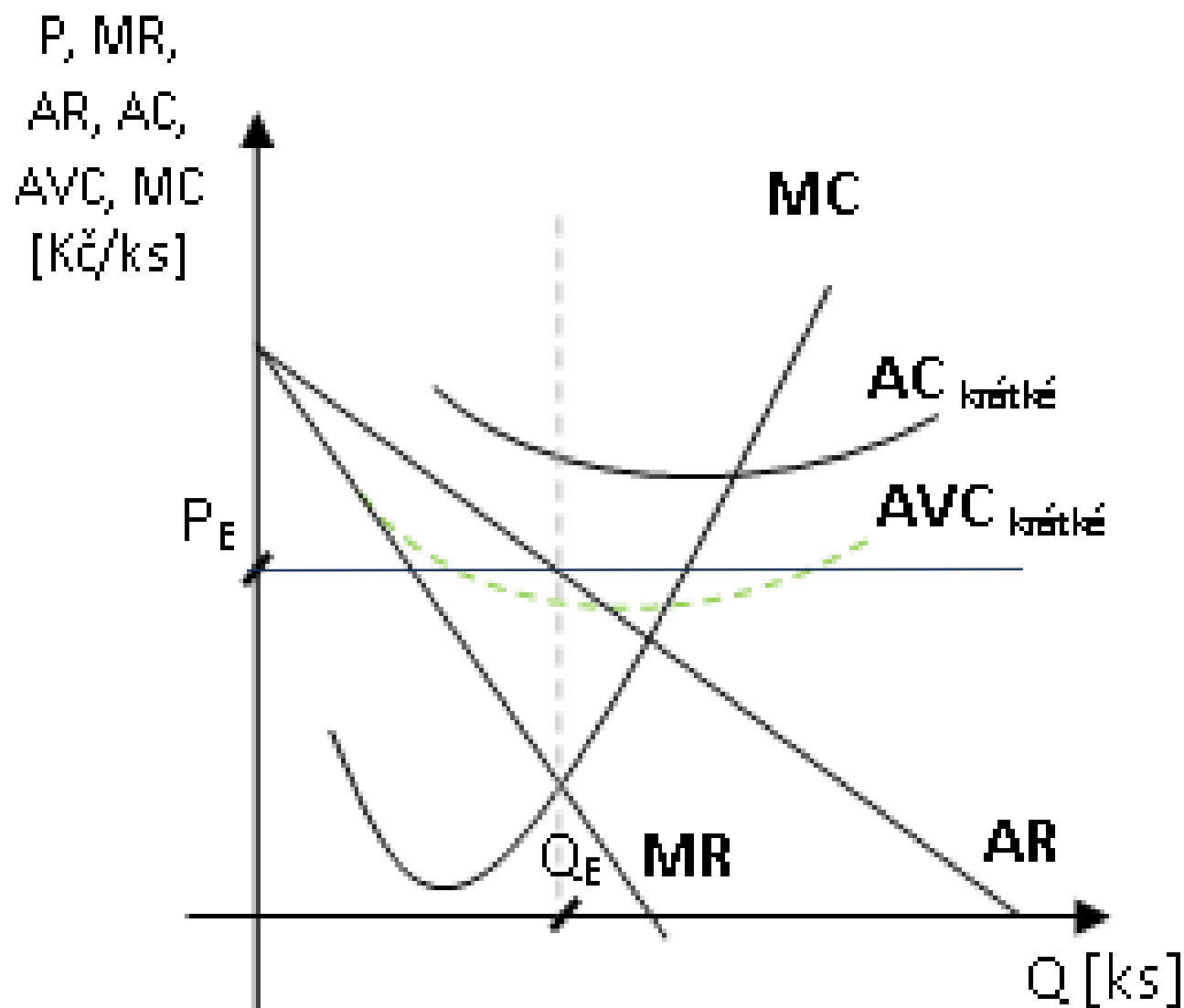


Maximalizace zisku

$MR = MC$



## ZASTAVENÍ ČINNOSTI, A ODCHOD Z TRHU



## (10) JAK LZE MĚŘIT EFEKTIVNOST PODNIKU?

- Výnosy = uhrazené a neuhrazené příjmy z činnosti podniku
- Efektivita = souhrnné vyjádření účinnosti
- Zisk = rozdíl mezi výnosy a náklady (z výkazu ZZ, výnosy a náklady)
  - **EBT** Earnings before taxes = hrubý zisk = HV (V-N bez ohledu na daň, ráj?)
  - **EAT** Earnings after taxes = čistý zisk = EBT - daň (k čemu slouží?)
  - **EBIT** Earnings before interest and taxes = operativní profit = EAT + saldo nákladové úroky =  
= Výnosy – (operativní náklady = mzdy, materiál, náklady na prodej, pojištění...) + mimo-  
provozní výnosy (dividendy, zisky a ztráty z investic, měnové konverze..)
  - **EBITDA** Earnings before interest and taxes, depreciation and amortization = EBIT + odpisy + amo
  - **NOPAT** = čistý zisk = net operating profit after tax = EBIT\*(1-Tax Rate)

## (10) JAK LZE MĚŘIT EFEKTIVNOST PODNIKU?

- **Lernerův Index**, neoklasická analýza  $(P-MC)/MC$  pro opt.  $Q$ , měří monopolní sílu podniku, na dokonalé konkurenci = 0, odvozené indexy ziskovosti GROSS, rentability...
  - **GROSS** (gross margin percentage, price cost margin) =  $(\text{Tržby} - \text{COGS})/\text{Tržby} \cdot 100$  [v %]  
COGS – cost of goods sold (zejména material, energie, mzdy)
- Další ukazatele se zaměřují na **rentabilitu** (čistý zisk = NOPAT), ziskovou výnosnost vybraných ukazatelů (**Return On „XY“**):
  - **ROE** = čistý zisk/Equity (Vlastního kapitálu)
  - **ROA** = čistý zisk/Assets (Celkového kapitálu)
  - **ROIC** = čistý zisk/Assets (Investovaného kapitálu)
  - **ROS** = čistý zisk/Sales (Tržeb)
  - + další ukazatele z informačního systému podniku – business intelligence, competitive intelligence. Na co si dát pozor? **Faktoru času a rizika.**

## (10) JAK LZE MĚŘIT EFEKTIVNOST PODNIKU?

**Ukazatele lépe vystihující podstatu maximalizace hodnoty podniku, po implicitní i explicitní stránce.**

- **MVA** [tržní] = tržní hodnota podniku (cena akcie na trhu\*počet akcií) – vložený kapitál (nominální hodnota akcie\*počet akcií)
- **EVA** [ekonomická] = NOPAT – C\*WACC
  - NOPAT[čistý provozní zisk] =  $EBIT \cdot (1 - t)$
  - EBIT [provozní zisk před zdaněním],  $t$  = daň [např. 37% = 0,37]
  - C [dlouhodobě investovaný kapitál]
- **WACC** [vážené náklady na kapitál] = podíl cizího kapitálu\*nákladovost cizího kapitálu v %\*(1-daň v %) +podíl vlastního kapitálu\*nákladovost vlastního kapitálu v %.WACC  
Pomáhá sledovat kapitálovou strukturu podniku



## (10) JAK LZE ZVYŠOVAT EFEKTIVNOST PODNIKU?

- Ekonomické pojetí efektivity – nákladová efektivity, alokační efektivity, dynamická efektivity, organizační X-neefektivita
- Substituce práce kapitálem (technologie, stroje) – nižší cena
  - Computer-aided manufacturing (roboti), design (AI software) – snaha ušetřit mzdové náklady, zrychlení procesu produkce, (problém?) stroje berou lidem práci, vzpomene si někdo na zaniklá zaměstnání?
- Outsourcing – snaha ušetřit náklady „non-core“ strategicky nevýznamných aktivit.
- Inovace – organizační, procesní, produktová, marketingová
- Zahraniční investice, zapojení se do GVC, orientace na globální trh
- Přesun sídla podnikání, přesunutí operativní úrovně, spojení, kooperace...

## ( I I ) JAKÉ METODY - PRO SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ?

- **Běžné porovnání indexů** typu EVA, ROE, Hospodářský výsledek, dividendy, produktivita práce...
- **DEA** analýza, sofistikovanější poměření více ukazatelů najednou za dané období – srovnání se s konkurencí, technická efektivnost, výstupní efektivnost (jak dosahují ostatní svého výstupu, neefektivita na straně vstupů), vstupní efektivnost (jak pomocí svého vstupu dosahují výstupu, neefektivita na straně výstupu)
- Historické vyhodnocení podnikové strategie a efektivnosti (produktivity, tržeb, obrátu) **v analýze TFP** (produkční funkce, celková produktivita výrobních faktorů), za více období.

## OTÁZKY T4 - MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

- 13. Jaký je vztah finančního a manažerského účetnictví?
- 14. Je podrobné třídění nákladů pro potřeby řízení užitečné?
- 15. Co vše ve firmě vyžaduje plánování?
- 16. Jakou obecnou strukturu má plán pro účely řízení podniku?
- 17. Kde vezme firma data pro manažerské účetnictví?

## (13) VZTAH FINANČNÍHO A MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ

- Finanční účetnictví je regulace, daná zákonem
  - Vyžaduje ji stát, banky, výzkumné instituce...
- Manažerské si vytváří firma sama
  - Vyžadují to vlastníci pro kontrolu plnění cílů firmy a jejich soulad s posláním firmy; manažeři pro plnění dílčích a operativních cílů a kontrolu podřízených.
- Jsou v těsném stavu, nicméně manažerské není vázáno zákonem, spíše praxí v oboru.
  - Firma sleduje vlastní ukazatele, které dokáží dobře měřit a vyhodnocovat situaci v podniku. Jsou to podklady pro další plánování, vyhodnocení neefektivity v podniku apod....

## (14) UŽITEČNOST PODROBNÉHO TŘÍDĚNÍ NÁKLADŮ

- Záleží na velikosti a oboru podnikání, všichni však sledují **náklady obětované příležitosti**.
- **Malé a střední podniky** spíše sledují a dál třídí přímé (spočitatelné, konkrétní) a nepřímé náklady (režijní, jednorázové). Proč nevyužívají podrobné?  $MC_{info} > MR_{info}$
- **Velké podniky** využívají podrobné třídění, druhové (typ, předmět), podle středisek (HR, výroba), podle projektů (R&D projekt, projekt na zvýšení kapacity), podle procesů (reklamace) a kombinují daná hlediska.

## (15) CO VYŽADUJE PLÁNOVÁNÍ?

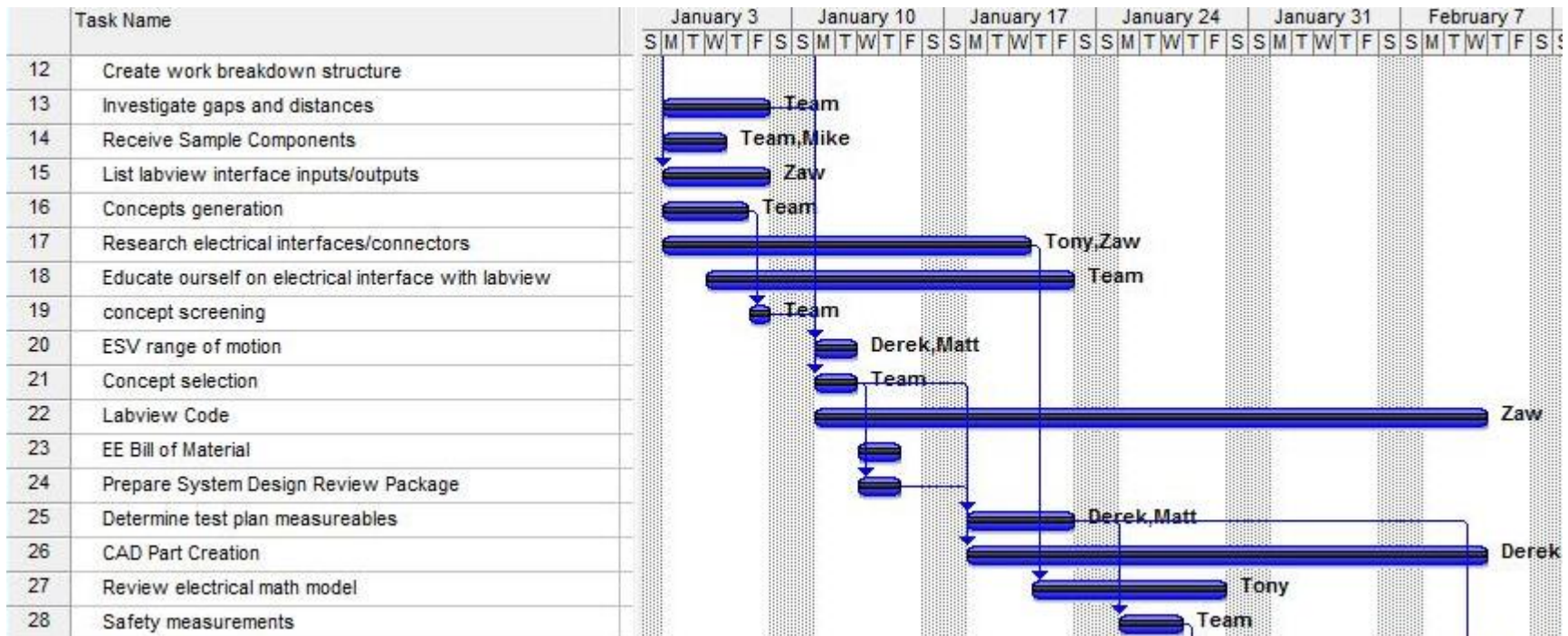
- Podnik je entita, která se pohybuje na trhu. S růstem počtu lidí v této entitě rostou náklady na vnitřní uspořádání. Veškeré činnosti uvnitř podléhají plánu → poslání a vize podniku.
- Hlavní cíl i dílčí cíle podniku vyžadují plánování.
- Přesné nastavení/naplánování/definování procesů (co jsou to procesy ve firmě? HR, operativní úroveň, marketing, finance, CR, SCM...)
- Důkladné naplánování projektů ve firmě
- Bez plánování firma nemá své poslání a je vnitřně neorganizovaná, což zvyšuje *náklady* na vedení firmy a zvyšuje *x-neefektivnost*, *alokační neefektivnost* a neumožňuje *dynamickou efektivnost*. (například)

## (16) JAKOU OBECNOU STRUKTURU MÁ PLÁN

1. Stručný popis (účel, rozsah)
2. Prerekvizity (požadovaný výchozí stav)
3. Externí závislost (vliv ostatních entit)
4. Plánovací předpoklady (dostupnost interních zdrojů)
5. Ganttův diagram (fáze aktivit, vedoucí k výstupům)
6. Finanční rozpočet
7. Přehled požadavků na zdroje (vhodné třídění)
8. Požadované specifické zdroje

# GANTTŮV DIAGRAM

## ■ Diagramy – jazyky UML, BPMN

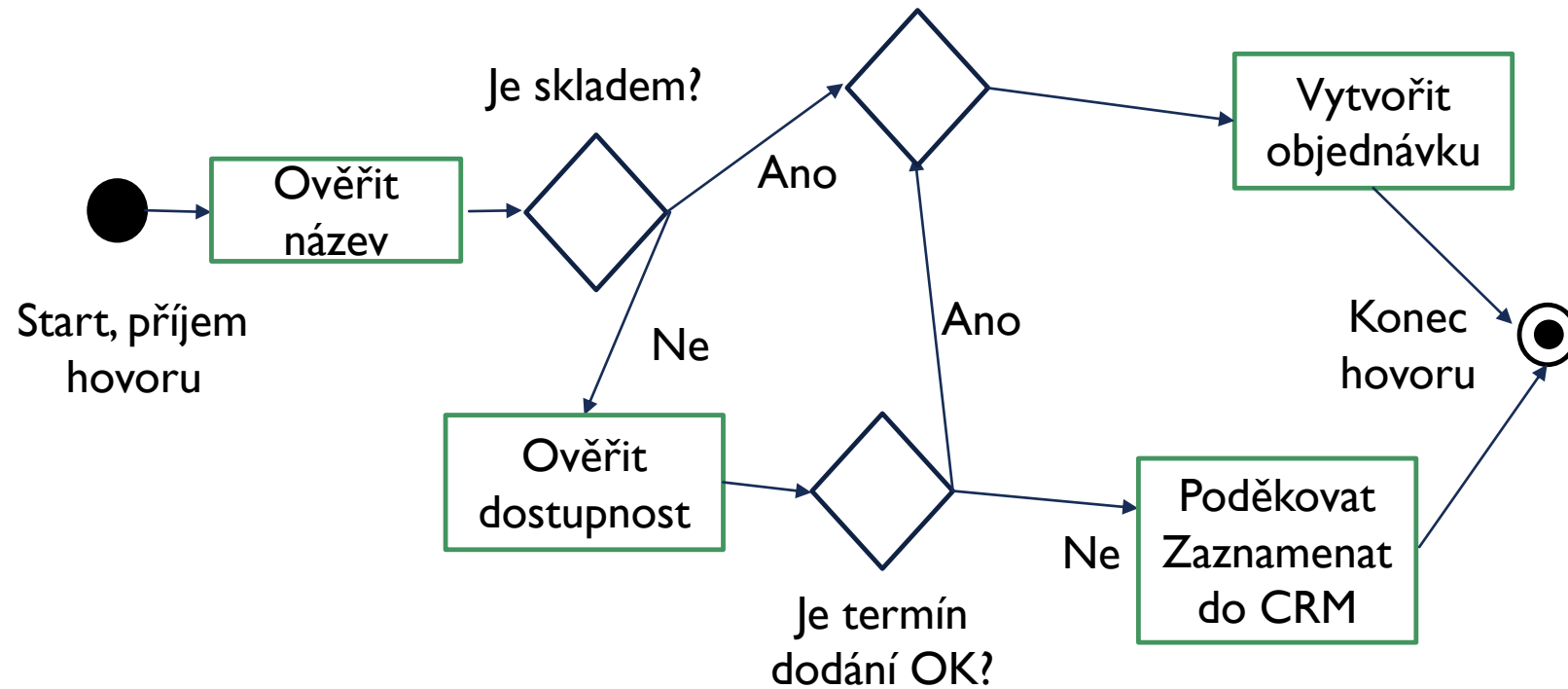


*Ukázka z MS Project.*

*Unified Modeling Language, Business Process Model and Notation*



# UML – ZÁKLADNÍ SCHÉMA – AKTIVITA



## (17) KDEVEZME FIRMA DATA

- V podnikových informačních systémech (PIS)
  - pro podporu manažerského řízení, od Excelu, přes ERP II až po cloud řešení
- Okolí podniku: Statistické úřady, světová banka, anali obchodní komory, profesní sdružení, competitive intelligence, aliance, holding, mateřská společnost...
- ERP II je současné pojetí PIS – tradiční s infrastrukturou a databází v podniku, nově a levněji → cloudové řešení (rizika?)
  - Součásti ERP II = ERP + CRM + SCM + BI
  - Dodavatelé v ČR: ABRA; ALTUS SW Vario; Asseco Solution: Helios; Stormware: Pohoda. Svět: SAP, SAGE, Microsoft Dynamics, Oracle...
- Pro strategické manažerské účetnictví je klíčové BI

## ERP II = ERP + CRM + SCM + BI

- **(I) Enterprise resource planning – ERP:**  
automatizace a integrace jádrových vnitropodnikových procesů, obsahuje a ukládá důležitá data o podniku
  - **Modul výrobní** (Nákup, Prodej, Skladování, Expedice) online zjistí materiálové požadavky, objedná zboží u dodavatelů – logistické procesy, hlídá zásoby na skladě, expedice výrobků.
  - **Modul finanční části** (Finanční účetnictví - hlavní kniha, pohledávky, závazky, pokladna, elektronické bankovníctví...; Nákladové účetnictví - nákladová střediska, zisková střediska, nákladové účetnictví projektů...; Controlling - podrobné analýzy plánu a skutečnosti; Investiční majetek - Správa a účtování majetku, plánování investičních akcí; Hotovost - cash-flow, finanční plánování a rozpočty, měnové transakce; Mzdové účetnictví; Výkaznictví dle různých účetních norem (např. IAS – mezinárodní účetní standardy, IFRS – mezinárodní standardy účetního výkaznictví, GAAP – Generally Accepted Accounting Principles).


$$\text{ERP II} = \text{ERP} + \text{CRM} + \text{SCM} + \text{BI}$$

- **(2) Customer Relationship Management – CRM:**
  - vyšší úroveň komunikace se zákazníky, podpora marketingu, zlepšování vztahů se zákazníky, sběr dat / databáze o zákaznících
- **(3) Supply Chain Management – SCM**
  - optimalizace dodavatelsko-odběratelského řetězce, plná automatizace B2B, sběr dat o dodavatelích
- **(4) Business Intelligence – BI**
  - podpora strategického rozhodování manažerů, maticový/multidimenzionální pohled na podnik (kombinace ukazatelů v čase – více dimenzí = více os, datové kostky).  
Statistické a poměrové ukazatele - scoreboardy

# SCOREBOARD – BUSINESS INTELLIGENCE

Category Scorecard											
Year: CY 2006											
Subcategory	Product	Yearly Revenue Trend	Northeast	Northwest	Southeast	Southwest	Region Contribution	Monthly Profit Margin	Sales Performance	Monthly Gross Profit	
Headsets	Cable Lock		\$6'706	\$8'193	\$7'477	\$20'214	\$42'591		██████████	\$74'281.39	
Locks			\$1'050	\$1'065	\$666	\$2'404	\$5'184		██████	\$10'084.70	
Pumps			\$600	\$807	\$576	\$2'360	\$4'642		██████	\$8'360.26	
Mountain Bikes			\$593'248	\$1'975'035	\$1'303'367	\$2'128'393	\$6'000'042		██████████	\$9'190'838.09	
Road Bikes			\$1'359'948	\$977'701	\$1'008'079	\$2'003'089	\$6'468'018		██████████	\$10'765'176.58	
Bib Shorts			\$11'091	\$7636	\$9'415	\$26'702	\$54'844		██████	\$101'862.71	
Caps			\$799	\$1'103	\$1'057	\$2'509	\$5'467		██████████	\$9'387.61	
Gloves			\$8'946	\$13'331	\$9'992	\$18'693	\$50'963		██████	\$88'796.06	
Jerseys			\$10'169	\$11'604	\$11'160	\$30'032	\$62'966		██████████	\$110'243.77	
Shorts			\$4'439	\$5'147	\$4'175	\$14'524	\$28'285		██████	\$49'261.57	
Socks			\$63	\$819	\$752	\$575	\$2'209		██████	\$3'139.50	
Tights			\$13'046	\$12'254	\$11'379	\$31'674	\$68'354		██████	\$122'895.93	
Forks			\$3'465	\$7877	\$1'870	\$16'826	\$30'040		██████	\$49'672.62	
Handlebars			\$7'114	\$8'324	\$4'408	\$14'318	\$34'164		██████	\$53'642.70	
Headsets			\$2'194	\$6'768	\$477	\$12'622	\$22'062		██████	\$35'931.84	
Mountain Frames			\$116'257	\$264'454	\$141'665	\$375'044	\$897'420		██████████	\$1'400'331.68	
Road Frames			\$217'094	\$109'529	\$176'339	\$451'647	\$954'610		██████████	\$1'618'391.51	
Wheels			\$47'372	\$50'450	\$43'047	\$114'379	\$264'249		██████	\$452'122.12	

## PŘÍKLADY T3+4

- (PI3) Navrhněte Ganttův diagram pro projekt přechodu na nový operační systém u malého podniku s 20 zaměstnanci.
- (PI4) Pomocí obrazců (UML, BPMN, vlastní) nastiňte průběh aktivity objednání zboží po e-mailu.
- (PI5) Firma chce zjistit hrubý profit (GROSS Margin), známe: Náklady na: materiál = 10, energie 2, náklady na prodej 7; podíl vlastního kapitálu 75 %, daň 20 %, inflace 2 %, mzdy 6, tržby 30, administrativní výdaje 3.
- (PI6) Jaký je rozdíl mezi EVA a MVA, co mají společného?

## PŘÍKLADY T3+4

- (P17) Firma vyrábí obuv a snaží se zjistit, zda se jí vyplatí zůstat na trhu, nebo zavřít a zhodnotit kapitál jinde. EBIT = 1300, daň 20 %, podíl vlastního kapitálu 80 %, nákladovost vlastního kapitálu 15%, nákladovost cizího kapitálu 10%, investovaný kapitál 9000.
- (P18) Diskutujte výhodnost zavedení plného modulu ERP II do firmy s 350 zaměstnanci. Kolik přibližně stojí zavedení plného ERP II (ERP+SCM+CRM+BI) do firmy a kolik další roky?
- (P19) V odrážkách napište hlavní strukturu plánu pro zavedení nového operačního systému v malé firmě s 30 zaměstnanci. (data odhadněte)
- (P20) Jaké hlediska třídění plánů může mít firma s 5 zaměstnanci poskytující firemní aplikace pro OS Android na míru.
- (P21) Jaké hlediska třídění zvolí mezinárodní holding 3 středně velkých firem v oblasti prodeje drogistického zboží.