

PRAXE A STÁŽE ODBORNÁ METODIKA



č.4B

Manažerská ekonomika pro neekonomy

V moderně řízených podnicích jsou na manažery kladeny vysoké nároky. U všech manažerů, bez ohledu na zastávanou pozici a stupeň řízení, se očekává, že se budou orientovat v základních pojmech podnikové ekonomiky, naučí se číst účetní výstupy, které potřebují pro svá rozhodnutí a dynamické řízení podniku. Jsou schopni součinnosti při hodnocení podnikových údajů, při finančním plánování, při řízení podnikových peněžních toků a dalších oblastí ekonomiky podniku.

Partnerství pro chemii

Projekt reg. číslo: CZ.1.07/2.4.00/31.0062

Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Studentská 95, 532 10 Pardubice, IČ 00216275

Partnerství pro chemii

Projekt číslo: CZ.1.07/2.4.00/31.0062

Operační program: Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Prioritní osa: Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj

Oblast podpory: Partnerství a sítě

Doba realizace: 1. 2. 2012 – 31. 1. 2014

Hlavní cíle projektu

- dlouhodobé a krátkodobé odborné stáže studentů Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice u partnerů projektu
- propojení vědecko-výzkumné aktivity Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice a průmyslových partnerů
- zvýšení uplatnitelnosti studentů na trhu práce (odborné praxe, kurzy)
- zvýšení odborné kvalifikace vysokoškolských zaměstnanců a garantů z praxe
- vznik interaktivního komunikačního portálu www.ceskachemie.cz
- rozvoj spolupráce mezi studenty, akademickými a vývojovými pracovníky v daném oboru
- vytvoření Centra profesních kontaktů
- workshopy, semináře, konference zviditelňující výzkum i praxi chemického průmyslu

Partneři projektu



Projekt Partnerství pro chemii je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Další informace o projektu:

<http://projekty.upce.cz/parprochem/index.html>

www.ceskachemie.cz

PRAXE A STÁŽE

ODBORNÁ METODIKA



č.4B

Manažerská ekonomika pro neekonomy

V moderně řízených podnicích jsou na manažery kladeny vysoké nároky. U všech manažerů, bez ohledu na zastávanou pozici a stupeň řízení, se očekává, že se budou orientovat v základních pojmech podnikové ekonomiky, naučí se číst účetní výstupy, které potřebují pro svá rozhodnutí a dynamické řízení podniku. Jsou schopni součinnosti při hodnocení podnikových údajů, při finančním plánování, při řízení podnikových peněžních toků a dalších oblastí ekonomiky podniku.

1

Partnerství pro chemii, Projekt reg. číslo: CZ.1.07/2.4.00/31.0062 Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická

Obsah

- 1. Hlavní pojmy**
- 2. Základní ekonomické informace o formě, základní finanční výkazy**
- 3. Náklady a výnosy**
- 4. Cash Flow**
- 5. Investice**

2

Partnerství pro chemii, Projekt reg. číslo: CZ.1.07/2.4.00/31.0062 Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická

1. Hlavní pojmy

- **OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI**
 - Akciová společnost
 - Společnost s ručením omezeným
 - Komanditní společnost
 - Veřejná obchodní společnost
 - Evropská společnost
 - Evropské hospodářské zájmové sdružení
- **PODNIKATELÉ**
- **OSTATNÍ SPOLEČNOSTI**

3

Akciová společnost, společnost s ručením omezeným

	a. s.	s. r. o.
MINIMÁLNÍ VÝŠE ZÁKLADNÍHO KAPITÁLU	2 mil. Kč	200 tis. Kč
VLASTNÍCI	akcionáři	společníci
HLAVNÍ ORGÁNY	Valná hromada akcionářů	Valná hromada společníků
STATUTÁRNÍ ORGÁNY	Představenstvo Dozorčí rada	Jednatelé Dozorčí rada – nemusí být
Audit účetní závěrky	Vždy	Pouze při splnění podmínek

4

2. Základní ekonomické údaje - firmě, kde je hledat?

- **Účetní závěrka**
 - Finanční výkazy
 - Rozvaha
 - Výkaz zisků a ztrát
 - Výkaz Cash flow
 - Příloha k účetní závěrce
- **Výroční zpráva**
- **Ostatní informační zdroje** – internet, různé databáze, statistiky apod.

Uživatelé finančních výkazů a jejich informační potřeby

- **Investoři**
- **Manažeři**
- **Obchodní partneři – zákazníci a dodavatelé**
- **Zaměstnanci**
- **Banky a ostatní věřitelé**
- **Stát a jeho orgány**

Je pouze jedno účetnictví?

- **ČÚS**
 - Individuální účetní závěrka
 - Konsolidovaná účetní závěrka
- **IFRS**
- **US GAAP**

Vždy jiný výsledek !!!

Co najdeme ve finančních výkazech

- **ROZVAHA (= BILANCE)**
 - Jaký má firma majetek a kde na něj vzala
 - Zachycuje stav majetku (tj. AKTIV) a zdrojů, jak ho získala (PASIV) od počátku fungování firmy
 - Bilanční kontinuita
- **VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (VÝSLEDOVKA)**
 - Říká jaké jsou NÁKLADY a jaké jsou VÝNOSY firmy v daném roce
- **VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ (CASH FLOW)**
 - Kolik má firma peněz a jaký byl pohyb těchto peněžních prostředků v příslušném roce

Rozvaha

- **AKTIVA**
 - Stálá aktiva (=Dlouhodobý majetek)
 - » Hmotný
 - » Nehmotný
 - Oběžná aktiva = zásoby + pohledávky
 - Finanční majetek - peníze
- **PASIVA**
 - Vlastní kapitál
 - » Základní kapitál
 - » Výsledek hospodaření
 - Rezervy
 - Cizí zdroje
 - » Závazky
 - » Bankovní úvěry

9

Partnerství pro chemii, Projekt reg. číslo: CZ.1.07/2.4.00/31.0062 Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická

Rozvaha příklad

.	12/2012	08/2012	8/2013		
	Minulý rok	Min. měsíc	Akt.období	Rozdíl měs	Rozdíl rok
Stálá aktiva	906 562	829 581	829 252	-329	-77 310
Zásoby celkem	358 947	360 908	306 274	-54 634	-52 673
Pohledávky celkem	570 578	634 337	538 286	-96 051	-32 292
Finanční majetek	195 890	65 453	155 330	89 877	-40 560
Ostatní aktiva	27 492	27 963	28 173	210	681
AKTIVA CELKEM	2 059 469	1 918 242	1 857 315	-60 927	-202 154
Vlastní jmění	1 718 287	1 500 146	1 479 477	-20 669	-238 810
Rezervy	33 811	33 811	33 811		
Závazky celkem	307 371	384 284	344 027	-40 257	36 656
Úvěry					
PASIVA CELKEM	2 059 469	1 918 242	1 857 315	-60 927	-202 154

10

Partnerství pro chemii, Projekt reg. číslo: CZ.1.07/2.4.00/31.0062 Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická

Vybrané pojmy a ukazatele z rozvahy

- **Pracovní kapitál**
- **Oprávky**
- **Opravné položky**
- **Zlaté bilanční pravidlo**
 - doporučuje stálá aktiva a část OA krýt vlastním kapitálem a dlouhodobými závazky
- Doba obratu zásob (zásoby*dny/tržby)
- Doba obratu pohledávek (pohledávky*dny/tržby)
- Likvidita (krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky)
 - = pohotová likvidita (optimum je 1-1,5).

3. Náklady a výnosy

- **Náklady**
 - Zachycují skutečnost, že firma vynakládá nebo bude za určitou dobu vynakládat ...
- **Výnosy**
 - Tržby
 - Výnosy
- **Forma výkazu**
 - Druhé členění nákladů a výnosy – běžně používaná forma
 - Členění nákladů a výnosů dle činností – použití málokdy

Výkaz zisků a ztrát

- Obchodní marže
- **Přidaná hodnota**
- **Provozní hospodářský výsledek**
- Mimořádný hospodářský výsledek
- Finanční hospodářský výsledek
- **HV celkem**

Náklad x výdaj

- **NÁKLAD**
 - Vzniká v okamžiku, kdy při své činnosti spotřebuji nějakou službu, materiál nebo kdy je zcela jasné, že tento materiál, služba bude někdy spotřebována
 - Má časovou souvislost s činností v příslušném období
 - Rezervy, dohadné položky pasivní
- **VÝDAJ**
 - V okamžiku skutečného placení

Výnos x příjem

- **VÝNOS**
 - Vzniká v okamžiku, kdy při své činnosti realizují nějaký prodej nebo vytvořím nějaký majetek
 - Tento okamžik není obvykle totožný s okamžikem, kdy za prodej majetku dostanu zapláceno
 - Má časovou souvislost s činností v příslušném období
 - Dohadné položky aktivní
- **PŘÍJEM**
 - V okamžiku skutečného placení

Náklady - členění

- **Dle povahy**
 - **Fixní**
 - **Nepřímé (režijní)**
 - **Variabilní**
 - **Přímé**
- **Druhové členění**
 - Materiálové
 - Služby
 - Osobní (Mzdové + náklady na sociální a zdravotní pojištění)
 - Daně a poplatky
 - Finanční náklady

Náklady - členění

- **Členění dle činností**
 - Výrobní činnost
 - Obchodní činnost
 - Pomocné činnosti
 - Výzkumná činnost

Fixní a variabilní náklady

- **FIXNÍ**
 - Při změně objemu výroby nedochází k jejich změně
 - Jejich změny bývají skokové a mění se až v okamžiku nějakého výrazného zásahu
 - Př.: odpisy výrobního zařízení, mzdové náklady, náklady na servis řídicího systému výroby
- **VARIABILNÍ**
 - Mění se při změně objemu výroby
 - Suroviny, energie přímo spotřebovávané ve výrobě (částečně, dle povahy výroby)

Kalkulace výrobků a kalkulace ceny služeb

- Sumarizuje náklady, které vznikají při výrobě nebo při poskytování služby
- Jde o jejich schematické vyjádření v několika málo položkách
- Obvykle je sestavována v druhovém členění
- Neexistuje jednotná úprava, každá firma používá různé schéma v závislosti na jejich specifikách
- Příklady v různých firmách:
 - Kalkulace výrobků
 - Kalkulace nákladů na poskytování služeb = sazba

Kalkulační vzorec - příklad

- + Spotřeba surovin a energií
- + Spotřeba obalů ve výrobě
- + Vedlejší výrobky
- VARIABILNÍ NÁKLADY**
- + Personální náklady (mzdy+pojistné zdravotní a sociální)
- + Odpisy
- + Údržba
- + Ostatní výrobní režie
- + Ostatní náklady
- + Ekologie (poplatky za odpadní vody, likvidace odpadů)

Kalkulační vzorec - příklad

FIXNÍ NÁKLADY

Vlastní náklady výroby (VNV)

+ Správní režie

+ Odbytová režie

Úplné vlastní náklady výroby

Prodejní cena

Druhy kalkulačí

- Postupná kalkulace /polotovarová
- Komplexní kalkulace /přímá

- Plánová kalkulace
- Operativní kalkulace
- Mimoplánovaná kalkulace
- Výsledná kalkulace

Alokace nákladů v kalkulaci

- Kalkulace dělením
- Kalkulace dělením s poměrovými čísly
- Kalkulace přírážková
- Rozvrhová základna pro přiřazování nákladů
- Alokace režii

Krycí příspěvky

- **Příspěvek na úhradu fixních nákladů**
 - Výpočet slouží pro účely správného ekonomického rozhodování
 - Čím vyšší krycí příspěvky, tím lépe
 - Výpočty lze provádět v několika úrovních

Příklady názvosloví:

- KP1 / PÚ/ PUN
- KP2
- PNÚ

KP1 a KP2 / PNÚ

Prodejní cena

- Variabilní náklady
 - Poplatek za OV
-

= KP1

Prodejní cena

- Vlastní náklady výroby
-

= KP2

KP1 nesmí být záporné!!!

Výkazy hospodaření – I.

- Slouží pro zachycení nákladů a výnosů vnitropodnikových středisek, jde vlastně o detailnější členění výkazu zisků a ztrát
 - NÁKLADY- třída 5 a 8
 - VÝNOSY - třída 5 a 9
- Označení nákladů, co znamenají jednotlivé nákladové druhy, jejich označení
- Účtová třída 5 a 8 – rozdíly
- Jak se ve výkazu orientovat?
 - Kde najdeme náklady na údržbu
 - Kde najdeme náklady na energie

Výkazy hospodaření – II.

- **Sazba – co to je?**
 - Kalkulace nějaké služby
 - Je zpracována v obdobné metodice jako kalkulace,
 - Do sazby není zahrnována spotřeba přímého materiálu, proto je zapotřebí vždy tuto spotřebu účtovat zvlášť
- **ALE :**
 - Spotřeba drobného režijního materiálu je započítávána do sazby
 - Jak tvořit ceny pro externí odběratele služeb?

4. Cash Flow

Počáteční stav peněžních prostředků

- + HV
- + Odpisy
- + - změna stavu oběžných prostředků
- + - změna stavu závazků
- + příjmy z prodeje majetku
- výdaje na investice
- + čerpání bankovních úvěrů
- splátky úvěrů

Stav peněz na konci období

Cash Flow - komentář

- Tento výkaz dává obrázek o finanční situaci firmy a o tom, **co je příčinou pohybu peněz** (tj. zda například firma splácí úvěry díky prodejmům majetku nebo naopak je čerpá proto, že ji rostou pohledávky nebo zásoby)
- **Cíl:**
 - Nakupovat od dodavatelů s dlouhou platební podmínkou
 - Prodávát s krátkou platební podmínkou
 - Pokud tomu je naopak, znamená to, že firma je v deficitní pozici a buď musí tento deficit řešit vlastními penězi nebo si půjčovat

Investice

- Jsou investice nákladem?
- Kde se objeví ve výkazu zisků a ztrát?
- V jakém výkazu je najdeme?
- K čemu slouží?

INVESTICE - charakteristika

- Dlouhodobý hmotný majetek 40 tis. Kč
- Dlouhodobý nehmotný majetek 60 tis. Kč
- Doba použitelnosti nad 1 rok
- Doba použitelnosti do 1 roku – není investice

X

Údržba

- Soubory majetku se samostatným TE určením
- Jednotlivý majetek

INVESTICE - Pojmy

- **Technické zhodnocení**
 - výdaje na dokončení nástavby, přístavby a stavební úpravy
- **Modernizace**
 - rozšíření vybavenosti nebo použitelnosti
- **Rekonstrukce**
 - změna účelu nebo technických parametrů
- Definováno v ZDP - § 33

INVESTICE - Příklady

- Studie
- EIA
- Úpravy aparatur za účelem navýšení kapacity
- Potrubní propojení
- Nákup pozemků
- Výměna oken

X

Údržba

- Výměna topení, ventilů
- Výměna střešní krytiny

• Výměna oken, Partnersství pro chemii, Projekt reg. číslo: CZ.1.07/2.4.00/31.0062 Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická

33

Co ovlivňuje ekonomiku investice

- Klíčová je vždy **definice přínosů**
- Náklady po realizaci investice
- Pořizovací cena
- Doba realizace
- Způsob financování

34

Definice přínosů

- **Odhad množství a prodejní ceny**
 - Marketingové studie
 - Kvalifikovaná prognóza vývoje produkce
- **Na co nezapomenout:**
 - Kurzový vliv
 - Konkurenční prostředí – tlak na snížení cen
- **Úspora nákladů**
 - Vyvolané náklady – servis, změna postupů atd.

Na co nezapomenout

– vstupní data pro hodnocení investic

- Investice obvykle vyvolávají další náklady – servis zařízení, vývoj atd.
- Pro propočet je důležité stanovení odpisů - **model lineárního odepisování**
- Náklady na vnitropodnikové polotovary vstupují do propočtu pouze svojí variabilní složkou (variabilní náklady + vyvolané navýšení výrobní režie)
- Vývoj kurzů
- Modely hodnocení – inflační x neinflační
- Volba diskontní míry
- Režie do projektu započítávány pouze v případě jejich faktického nárůstu
- Značný rozptyl se však objevuje u materiálových vstupů – problematika THN, ceny vstupů

Diskontní míra

Typ investiční záměru	Diskontní sazba				
	Vyvíjející se ceny	Stálé ceny			
		Inflace 2 %	Inflace 3 %	Inflace 4 %	Inflace 5 %
Udržovací investice	12 %	9,8 %	8,7 %	7,7 %	6,7 %
Intenzifikace	15 %	12,7 %	11,7 %	10,6 %	9,5 %
Nový výrobek, ověř.technologie	18 %	15,7 %	14,6 %	13,5 %	12,4 %
Nový výrobek, nová technologie	25 %	22,5 %	21,4 %	20,2 %	19,0 %

Investice – ukazatele hodnocení

- Dynamické
 - NPV
 - IRR
 - Doba návratnosti
- Statické
 - ROI - rentabilita investic
 - RN - rentabilita nákladů
 - BEPk - bod zvratu kapacitní
 - BEPc - bod zvratu ceny hlavního produktu

Doba návratnosti investice

= takové období (počet let), za které tok výnosů (budoucí cash flow) přinese hodnotu rovnající se investici

Výpočet:

$$DN = \text{investice} / \text{roční CF}$$

- Čím kratší doba, tím lépe
- Nebere v úvahu časový faktor peněz (u výpočtu bez diskontování)

Současná čistá hodnota - NPV

= součet diskontovaných peněžních toků za dobu životnosti investičního záměru:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

kde CF_i ... je peněžní tok (cash flow) v i -tém roce

r ... je diskontní sazba

n ... je doba životnosti investičního záměru

IRR

- **Vnitřní výnosové procento**
 - je definováno jako úroková míra, při které je současná hodnota očekávaných budoucích CF rovna současné hodnotě výdajů.
 - Investiční záměr je ekonomicky efektivní, když je IRR vyšší než stanovená diskontní sazba.
 - Uvádí se v %
- **ROI – rentabilita investice**
 - podíl průměrného ročního čistého zisku k nákladům na investici
 - nevýhodou je, že nepřihlíží k rozložení zisků v čase, proto jen orientační

= součet diskontovaných peněžních toků za dobu životnosti investičního záměru:

41

Partnerství pro chemii, Projekt reg. číslo: CZ.1.07/2.4.00/31.0062 Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická

ROI – Rentabilita investice

= RENTABILITA NÁKLADŮ, tj. zisku před zdaněním k celkovým nákladům:

$$ROI = \frac{HV}{IN + PK}$$

- HV je hospodářský výsledek investičního záměru v ustáleném stavu
- IN jsou investiční náklady
- PK jsou náklady na pracovní kapitál (přírůstek pohledávek a zásob – přírůstku závazků)

42

ROI – Rentabilita nákladů

- Podíl průměrného ročního čistého zisku po zdanění k nákladům na investici
- Nevýhodou je, že nepřihlíží k rozložení zisků v čase, proto jen orientační

$$RN = \frac{Z}{CN}$$

kde:

- HV - hospodářský výsledek investičního záměru v ustáleném stavu
- CN - celkové náklady (na výrobu a prodej) v ustáleném stavu

Body zvratu

- **BEP_k** - bod zvratu kapacitní
- **BEP_c** - bod zvratu ceny produktu

$$BEP_k = \frac{FN}{C - v}$$

$$BEP_c = \frac{CN}{P}$$

- FN – fixní náklady
- v – variabilní náklady jednotkové v ustáleném stavu
- C – prodejní cena
- CN – celkové náklady na výrobu a prodej v ustáleném stavu
- P – množství produkce

Vliv financování

- Komerční životaschopnost (KŽ) investičního záměru je schopnost investičního záměru dostát všem závazkům plynoucím ze zvoleného způsobu financování investic a pracovního kapitálu.
- Způsob financování investičního záměru se stanovuje tak, aby kumulativní peněžní tok byl ve **všech letech kladný**
- Výjimku tvoří financování vlastními prostředky společnosti (ze zisku a odpisů), při kterém jsou peněžní toky ponechány záporné.
- Peněžní toky se propočítávají s užitím vyvíjejících se cen a nákladů (nikoli stálých cen).
- Je možné kombinovat různé způsoby financování, projekt je KŽ v případě, že lze tyto způsoby reálně konstruovat

Analýzy citlivosti

- **Cílem je zjistit citlivost projektu na různé faktory:**
 - Vývoj cen
 - Kurzy
 - Množství
 - Změny nákladů
 - Výši investic

Možnosti financování

- Vlastní zdroje
- Investiční úvěr
- Provozní úvěr
- Dotace
- Leasing
- Emise akcií