

# Firemní finance, Přednáška 1

## **Literatura:**

Valach, Finanční řízení podniku, EKOPRESS, Praha 1997  
Synek, Manažerská ekonomika, Grada, 1996

## **Organizace seminářů:**

Testy: 4., 8., 12. seminář

## **Finanční řízení a rozhodování podniku**

### **S ohledem na specifika**

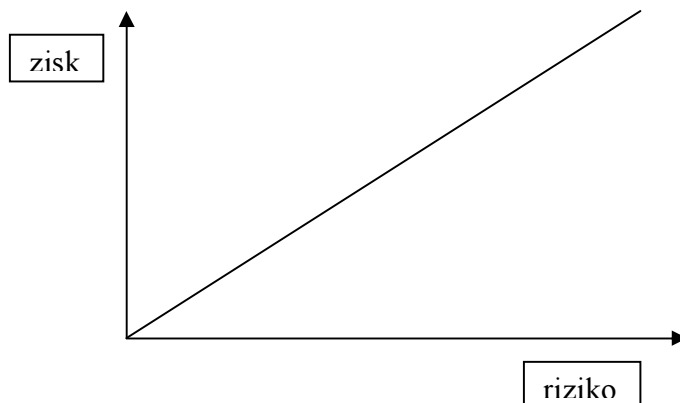
- výrobní firmy
- obchodní firmy

### **Základní funkce finančního řízení**

- získávání zdrojů (peníze a kapitál)
- alokace zdrojů = investování
- dividendová politika (práce s HV)
- evidence a administrativa (obslužný systém, dodávající informace)
  - o byrokratické řízení firmy

### **Při respektování účelových funkcí**

- maximalizace tržní hodnoty firmy (transformace zisku do tržní hodnoty firmy)
- optimalizace podnikatelského rizika
  - o krizový management
  - o graf 1



- respektování časového faktoru (hodnota peněz, kontinuita podnikání)
  - o riskantnější pro stranu závislé na výsledku činnosti tzn. pro dlužníky, protože si půjčujete, pouze pokud musíte

### v interakci mezi

- podnikatelskými subjekty
- zaměstnanci
  - o důraz na motivaci týmu
- státem

## Obecná pravidla finanční rozhodování a kritéria efektivního řízení firmy

### Obecná pravidla finančního rozhodování

- vyšší výnos se preferuje před nižším
- menší riziko se preferuje před vyšším
- za vyšší riziko se požaduje vyšší výkon (výnos)
- preferují se dříve obdržené peníze před stejnou částkou obdrženou později
- motivace investování do daného aktiva je očekávání vyššího výnosu, než by přineslo investování do jiného aktiva
- motivací investování je obecně zvětšení majetku (růst hodnoty firmy, expanze,...)
  - o kritériem je CF respektive zisk
  - o CF je jistota, zisk je potenciál

### Dva klíčové faktory řízení a financování

- faktor času (časové rozlišení)
  - o nesoulad příčin a následků
  - o investice, fakturace,..
- faktor rizika
  - o nejistota ve vstupech a výstupech

### kritéria efektivnosti řízení firmy

- v ekonomice změn zisk neexistuje
  - o změny, inovace probíhají ohromným tempem
  - o **vše jde do investic**
- existuje požadavek minimálního finančního výnosu (z minulých operací) = CENA KAPITÁLU
  - o ve výpočetní semináře je toto probíráno
- maximalizace hodnoty firmy
  - o může to být překonaná teze
  - o ve firmě se začnou dít nekontrolované přerozdělovací procesy
    - silní podporují slabé
    - globální firmy ze strachu před slabostí = poklesem obratu, začínají dotovat neziskové divize (části)
- požadavek optimálně vyváženého plnění zájmů mnoha stran
  - o pokud u konkurenta docílíte rozeřtvání lidí, tak je s firmou konec

- vyvažujeme zájmy podnikatelských subjektů, zaměstnanců a státu
- plnění „integrováné strategie rozvoje firmy“
  - není známa obecná metodika tvorby této strategie a faktor nejistoty je mimořádně vysoký
- přežití firmy ve dvou úrovních
  - u malých rodinných firem je to generační výměna vedení
  - krátkodobá – tlak na CF
  - dlouhodobá – tlak na integrační trendy – zvláště v obchodě

### Specifika obchodního podniku

- Obchod je specifická podmnožina činností, která vyžaduje
  - zvláštní kvalifikaci personálu
  - specifickou strukturu věcných prostředků
- specifika v oblasti financování
  - majetková struktura
    - velký podíl oběžného majetku v aktivech (dále roste)=ZÁSOPY
      - pestrost nabídky je konkurenční výhoda
    - nižší kapitálová intenzita
      - efekt 80/20
    - zvyšující se kapitálová intenzita (substituce práce kapitálem)
      - parkoviště, moderní sklady, klimatizované prostory
    - sezónnost obrátu a oběžného majetku
  - kapitálová struktura a nástroje financování
    - velký podíl obchodních úvěrů (ne bankovní)
      - dodavatelský
        - velké obchodní domy platí faktury za 120 dní, je to bariéra vstupu, která selektuje silné od slabých
          - silní jsou stále silnější (obchodní gravitace)
          - poplatek za zalistování dodavatele do katalogu
          - dodavatelé platí marketingové náklady
      - odběratelský
    - široké uplatnění frančizy
      - zkracuje se fáze uvedení na trh , rychlé rozšíření na trhu
    - nízký podíl vlastního kapitálu na financování => možné problémy v období ekonomického poklesu
      - dá se pracovat s cizími zdroji (dodavatelský a odběratelský úvěr)
      - velké firmy, i když mají rezervy, tlačí své dodavatele, aby jim poskytovali dodavatelské úvěry
    - hlavní zdroj financí je krátkodobý kapitál
      - závazky vůči dodavatelům
      - krátkodobé finanční úvěry

- odpisy = významný zdroj financování
  - rentabilita ve velkoobchodě je nízká a tak jsou odpisy zdrojem financování
- hodnota pohledávek se často přibližuje hodnotě zásob
  - volné prostředky jsou relativně malé, což je ve zboží, je v pohledávkách
- využívání podpor spojených s rozvojem malých a středních firem
  - dlouhodobě přežívají a tak mají sofistikované finanční řízení
- relativně časté využívání směnek
  - supluje hotovost, protože platím a nepotřebuji peníze
  - pokud nic jiného není (je to často, je to pravidlo), je to signál, že není hotovost
- značný význam faktoringu
  - banka je nátlakový subjekt (urgence dodávek)
  - přes banky je dnes docela levný
- nákladová struktura a rentabilita
  - rozhodující nákladová položka = NÁKLADY NA POŘÍZENÍ ZBOŽÍ
  - náklady provozu prodejen a skladů (provozní náklady)
    - dlouho kvalitní zboží, dobrý personál, parkoviště
  - vysoké personální náklady
  - vysoká marže obchodní firmy vs. Neschopnost generovat zisk
    - když to trh akceptuje, proč ne
    - udržení kvality zboží (mrazírny)
- metody analýzy a plánování
  - mezinárodní integrace (odvětví se stává průmyslem)
    - obchodní firmy byly prvními globálními firmami
  - obchod je středostavovská aktivita
    - v historické literatuře (Neruda, Herben)
    - strategie diferenciací je úspěšná (dodavatele Siemensu, který dodává RadioMobilu)
      - malé firmy mají šanci přežít
- co je důležité pro obchodní firmu
  - místo
  - sortiment
  - kapitál
  - všichni, co jsou do podnikání zapojeni, musí z něj profitovat
  - cena

### **Cíle podniku (jako východisko finanční politiky)**

- firemní cíle existují pouze jako cíle zájmových skupin
  - vlastníci (akcionáři) vs management
    - motivace managementu podílem na zisku se mu zdá špatná, protože vlastníci by měli motivovat management jinak
  - zákazník vs. Spotřebitel

- dodavatelé vs. Odběratelé
  - velké objemy dodávek
  - stabilní odběry
  - dodavatel může ustoupit do stínu když dodávají těmto řetězcům, protože je prodávají řetězce
- zaměstnanci
  - mohou profilovat firmu pozitivně a negativně
  - zaměstnanec je partner
- veřejnost
- stát
- posilování role vlastníků jako trend
  - cílová koncepce se odvozuje od individuálních cílů vlastníka
    - je problém, když má vlastník řídit a neumí to
      - nejlepší je a.s.
    - cíle
      - jistota
        - obětuji jistotu riziku
    - samostatnost
    - udržení podniku a růst podniku
    - společenské uznání
      - iracionální reakce
      - lidé po ní touží
    - likvidita
      - extrémní tlak na likviditu
    - spokojenost zákazníka
      - obchodník chce opakované nákupy
    - zajištění pracovníků
      - vytváření pracovních míst, sociální požitky
    - obrat
      - jedna z nejčastějších v obchodě
      - obchod není inovátor, obchod musí opakovaně prodat
    - velké množství cílů přináší nesoulad v jejich plnění, což je vina vlastníků
- hlavní cíl by měl být růst hodnoty firmy
  - zisk je obsažen v požadavku na růst hodnoty firmy
  - operacionalizace cíle
    - musí být dva předpoklady, aby byla operacionalizace realizována
      - průběžné ocenění firmy
      - management musí mít zájem na hodnotě firmy
        - podíl na firmě
          - adekvátní je 30% firmy
            - nebát se prodat podíl na firmě a pak i celou firmu
- hierarchie cílů obchodního podniku
  - provoz
    - sklad

- dobře skladovat výrobky
  - nákup
    - nakupovat kvalitní výrobky
- marketing
  - cena, sortiment, image firmy, reklama, posláni firmy

### ***Finanční politika – cíle a nástroje (vč. Dat)***

- FP = soubor cílů a nástrojů a opatření, jejichž cílem je
  - Dosažení podnikatelských (finančních) cílů
  - Zajistit potřebné finanční prostředky
- výchozí bod FP jsou cíle podniku
- vlastní cíl FP
  - zajištění likvidity při
  - minimalizaci ceny peněz

### ***Zdroje a nástroje financování firmy***

- vývoj hospodářských výsledků a neschopnosti generovat zisk
- zdroje a jejich oběh (v podstatě oběžných prostředků)
- systém finančních instrumentů
- zlatá pravidla financování firmy