

Firma – vnitřní prostředí

Management, přednáška

Dnešní blok

- Navazujeme na minulý blok, kde jsme probírali externí prostředí
- Část I - Zaměříme se na vnitřní prostředí
- Část II - Pár slov k financování a reportování

Část I - Úvodem pár slov k odlišnému pohledu na firmu

- Zaměstnanec
- OSVČ
- Firma – majitel jako „zaměstnanec - vykonavatel“
- Firma – majitel jako manažer
- Firma - majitel jako pouhý shareholder, popř. leader
- Firma jako nástroj ke zhodnocování kapitálu
- Firma jako služba společnosti

Čtyři aspekty vitality firmy

1. Užitečnost

- Smysl a užitek pro příjemce vyráběného statku
- Skutečně poptávaný statek vs. „plnění snu“

2. Efektivita

- Procesy, zdroje a struktura

3. Stabilita

- Kroky ke dlouhodobé stabilitě

4. Dynamika

- Rozvoj, inovace, nové trhy

Užitečnost

- Co firma nabízí? Je po produktu poptávka?
- Přináší výroba nabízeného produktu hodnotu vlastníkům?
- Přináší ještě něco dalšího?

Užitečnost

- Co firma nabízí? Je po tom poptávka?
- Přináší výroba nabízeného produktu hodnotu vlastníkům?
- Přináší ještě něco dalšího?

- Analýza užitečnosti:
 1. Subjekty
 2. Potřeby
 3. Produkty

Užitečnost - subjekty

Zákazníci

- Jednotlivci, firmy, externí, interní, soukr. sek., veř. sektor

Zaměstnanci

- Vykonavatelé, manažeři, lídři

Majitelé

- Firmy, jednotlivci, veř. sektor, investiční fondy

Dodavatelé

- Firmy, externí, interní

Užitečnost - potřeby

- Identifikace potřeb subjektů
- Maslow – pyramida potřeb
- Vnímání poptávky



Užitečnost - produkty

- Produkty se odvíjejí od potřeb

SUBJEKTY	POTŘEBY	PRODUKTY
MAJITELÉ	Finanční prostředky Jistota, bezpečí Osobní uspokojení	Ziskovost, návratnost investice Stabilita Prestiž, užitečnost
ZÁKAZNÍCI	Specifické potřeby Jistota, bezpečí Výjimečnost	Statky Záruky, stabilita dodavatele Značka dodavatele
ZAMĚSTNANCI	Finanční prostředky Jistota, bezpečí Osobní uspokojení, výjimečnost	Mzda Stabilita zaměstnavatele Kariéra, růst, prestiž
DODAVATELÉ	Finanční prostředky Jistota, bezpečí Výjimečnost	Platby za odebrané statky Stabilita odběratele, důvěra Značka, prestiž

Efektivita

- Vhodně pořízené zdroje, vhodné procesy, vhodné produkty

Procesy

- Cesta od vstupu k výstupu
- Popsání, porozumění jim

Zdroje

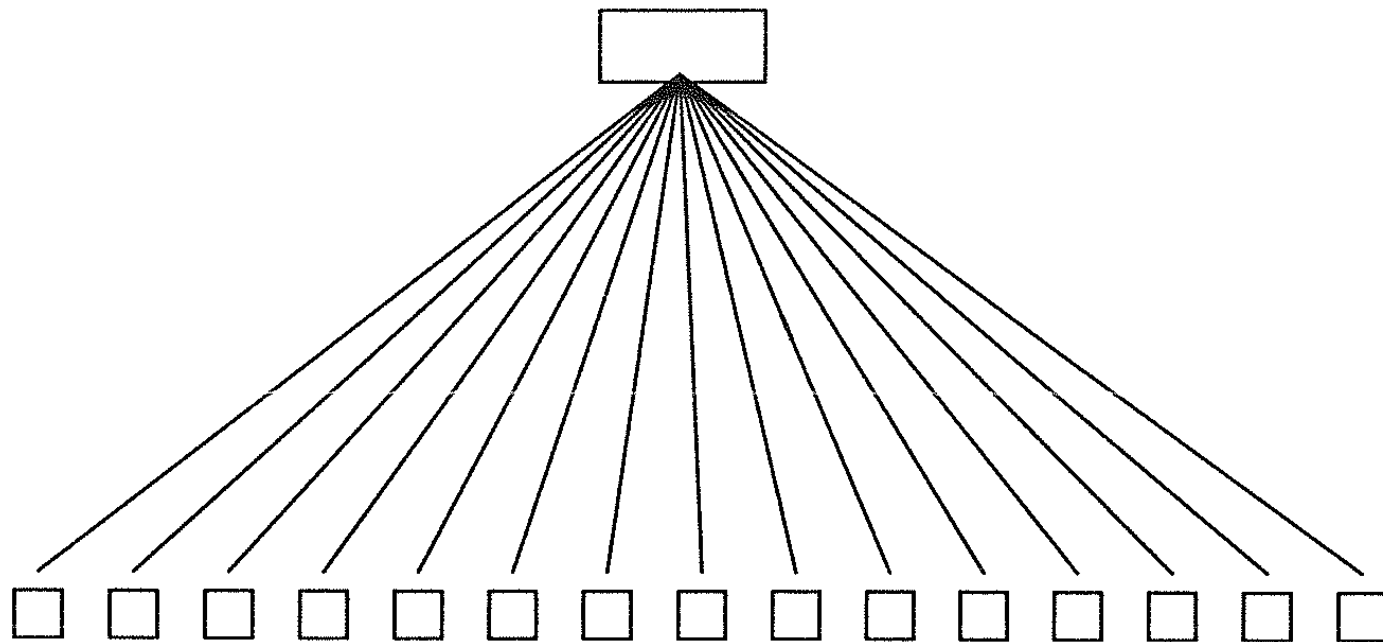
- Kapitál, energie, lidská práce
- Tvrdé vs. lidské

Struktury

- Struktura, komunikace
- Odpovědnost, pravomoci

Struktury – plochá pyramida

Obr.: Plochá organizační pyramida



Výhody:

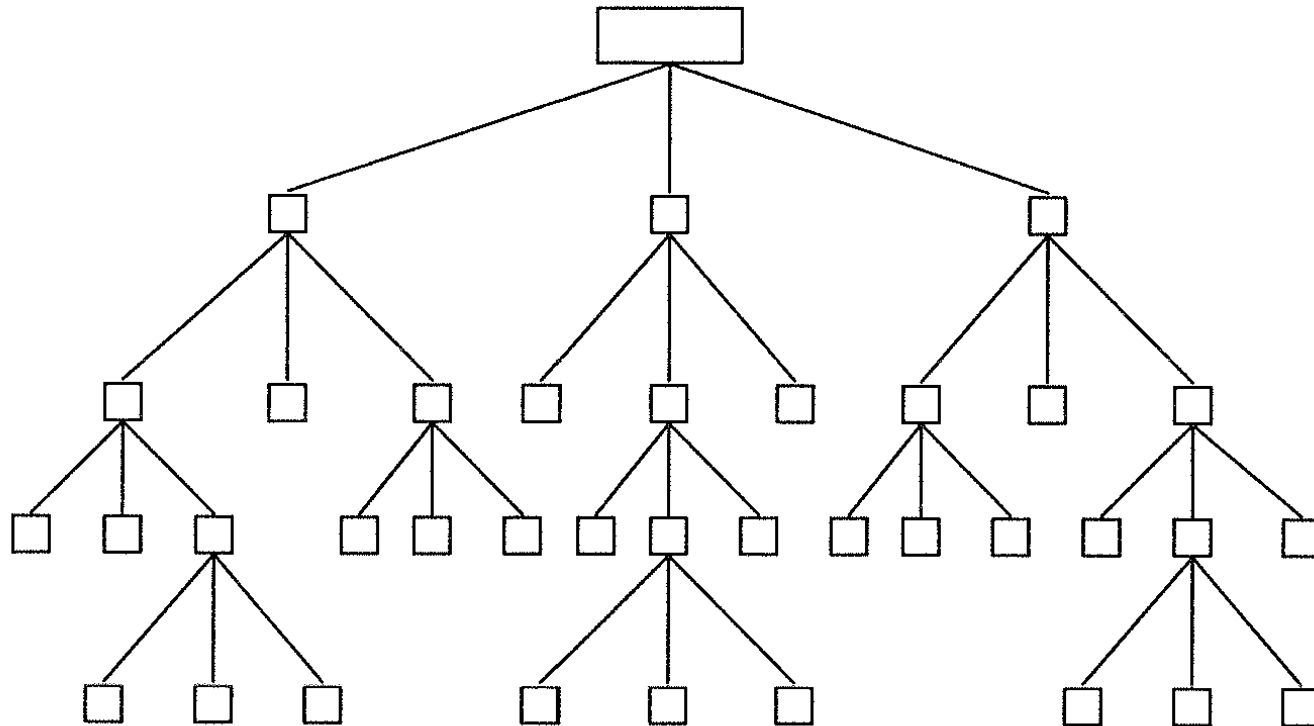
- Menší počet organizačních úrovní, stupňů řízení
- Účelná decentralizace kompetencí
- Předpoklady pro širší iniciativu zdola
- Rychlejší rozhodování

Nevýhody:

- Přetěžování vedení
- Menší možnost neformálního kontaktu vedení
- Možnost povrchnějšího vnímání problémů jednotlivých středisek vedením

Struktury – strmá pyramida

Obr.: Strmá organizační pyramida



Výhody:

- Vedení má více času na plánování a rozhodování
- Vedení může lépe poznávat práci podřízených
- Účinnější koordinace a kontrola
- Lepší „obrázek“ fungování celku

Nevýhody:

- Sklon k detailnímu vedení lidí
- Přehnaná kontrolní činnost
- Centralizace v rozhodování
- Nebezpečí zkreslování informací při velkém stupni úrovní

Stabilita

- užitečnost a efektivita → rovnovážný stav
- Lineární řízení vs. cyklické řízení
- Cyklické řízení – nejen hlídání nastavených struktur a procesů, ale monitoring a zpětné vazby, identifikace výkyvů a adaptace na změny
- Krizový management – v nerovnovážné situaci (např. společnost čelí blížícímu se úpadku)

Dynamika

- Předvídání vývoje sektoru, potřeb, růst
- Zapojení teamu, role lídra
- Proaktivní řízení
 - Zpětné vazby, monitoring (reaktivní)
 - Prognózy vývoje, měnící se hodnoty zákazníků
 - Aktivní ovlivňování vývoje, změny,

Dynamika - vnější



Doporučená literatura:

- Plamínek, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem, 2008 (zejm. 1. část)
- Vágner, Ivan. Manažerské komponenty a jejich vazby, 2014

- Struktura přednášky a některé tabulky jsou inspirované teorií vitality rozvíjené J. Plamínkem

Část II – účetní výkazy a reportování

- Účetní výkazy
- Znáznornění toho:
 - co, účetní jednotka vlastní
 - jaké má účetní jednotka závazky
 - kolik do společnosti vložily akcionáři (společníci)
 - jak byla během určitého období aktivní
 - jaké proběhly během určitého období „toky“

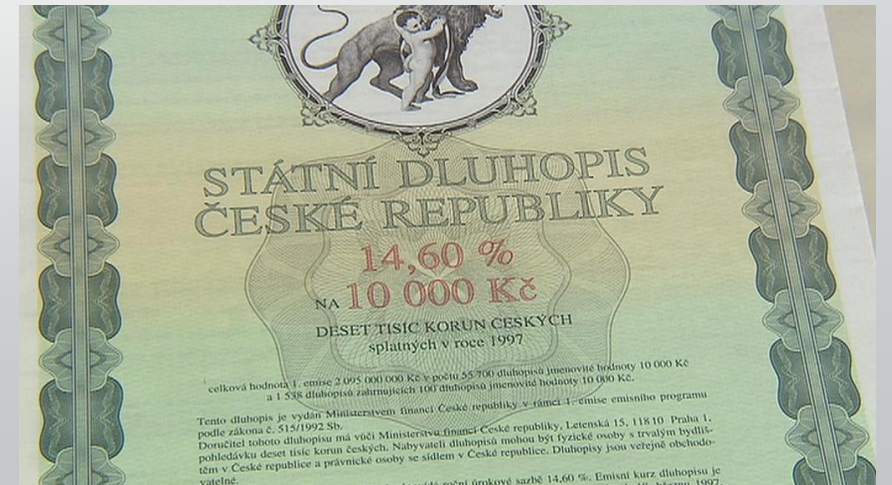
Co jsou to aktiva (assets)?

- majetek podniku pro hospodářské účely
- např.:
 - budovy, materiál
 - stroje, auta



Co ještě můžeme zařadit mezi aktiva?

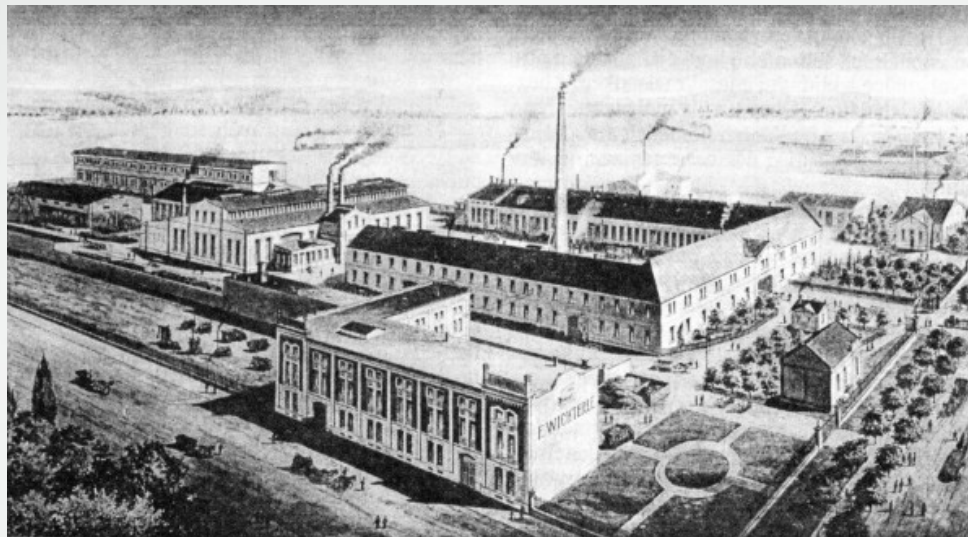
- např.:
 - koupený software
 - dluhopisy vydané jinými subjekty
 - akcie vydané jinými subjekty, atd.



Členění aktiv

- Dlouhodobý majetek

- nehmotný
- hmotný
- Finanční



- Krátkodobý majetek

- Zásoby
- Pohledávky
- Peníze (hotovost/zůstatky na účtech)



Co jsou to pasiva (liabilities / capital)?

- Základní členění pasiv:
 - Vlastní zdroje
 - Cizí zdroje


Vlastní zdroje (vlastní kapitál)

- Jedná se o prostředky, které má účetní jednotka k dispozici a přitom nemá závazek je „někomu vrátet“
- zejména:
 - prostředky, které do společnosti vložili akcionáři (společníci)
 - nerozdělený zisk (může být vyplacen na základě rozhodnutí příslušného orgánu účetní jednotky)
 - hospodářský výsledek

Cizí zdroje (cizí kapitál)

- Dluh, který musí podnik v budoucnu splatit
- např.:
 - závazky z obchodního styku
 - dlouhodobé úvěry
 - překlenovací úvěry
 - vlastní vydané dluhopisy
 - vystavené směnky, atd.





Uvažujte nad rozdílem mezi základním kapitálem a vlastním kapitálem

Základní kapitál \neq vlastní kapitál

Znázornění aktiv a pasiv

- aktiva x pasiva



- rozvaha (balance)

Výčet položek podle vyhlášky č. 504/2002 Sb. ve znění vyhlášky č. 476/2003 Sb. a ve znění vyhlášky č. 548/2004 Sb.

Rozvaha (balance) ve zjednodušeném rozsahu

Název, sídlo, právní forma a předmět činnosti účetní jednotky

ke dni200....
(v celých tisících Kč)

IČ

AKTIVA	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
A. Dlouhodobý majetek celkem		
I. Dlouhodobý nehmotný majetek celkem		
II. Dlouhodobý hmotný majetek celkem		
III. Dlouhodobý finanční majetek celkem		
IV. Oprávky k dlouhodobému majetku celkem		
B. Krátkodobý majetek celkem		
I. Zásoby celkem		
II. Pohledávky celkem		
III. Krátkodobý finanční majetek celkem		
IV. Jiná aktiva celkem		
AKTIVA CELKEM		
PASIVA		
A. Vlastní zdroje celkem		
I. Jmění celkem		
II. Výsledek hospodaření celkem		
B. Cizí zdroje celkem		
I. Rezervy celkem		
II. Dlouhodobé závazky celkem		
III. Krátkodobé závazky celkem		
IV. Jiná pasiva celkem		
PASIVA CELKEM		

Sestaveno dne:

Podpisový záznam:

Rozvaha - shrnutí

Bilanční princip - účetnictví sleduje majetek ze dvou pohledů – druhová struktura a zdroje pořízení

Aktiva jsou položky majetku, které:

- 1) představují pro podnik budoucí ekonomický prospěch
- 2) tento prospěch má podnik plně pod kontrolou (je vlastník)
- 3) očekávání budoucího prospěchu musí být dostatečně spolehlivé a prokazatelné
- 4) položka aktiv je důsledkem operací uskutečněných v minulosti
- 5) položka aktiv musí být spolehlivě ocenitelná

Rozvaha – shrnutí II

Druhý pohled na majetek podniku vyjadřuje zdroje, ze kterých byl majetek pořízen.

Tyto zdroje lze dělit na „vlastní“ a „cizí“

Vlastní kapitál – základní kapitál, fondy a nerozdělený zisk

Cizí kapitál – dluhy vůči třetím subjektům (např. dodavatelům, zaměstnancům, bance, atd.)

Bilanční princip: $\text{aktiva} = \text{pasiva}$
(pouze odlišný pohled na majetek podniku)

Náklady – výnosy

Náklad - peněžní částka, kterou podnik účelně vynaložil na získání výnosů, tj. použil je k provedení určitého výkonu.

Výnos - peněžní částka, kterou podnik získal z veškerých svých činností za určité období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejímu inkasu → peněžní ekvivalent prodaných výkonů podniku (výrobků, zboží, služeb).

Vždy je třeba uvažovat o nákladech a výnosech ve vztahu k určitému období!

Účelové - druhové členění nákladů a výnosů

Činnost	Náklady	Výnosy
PROVOZNÍ (50-55; 60-65)	<ul style="list-style-type: none">• Spotřebované nákupy (materiál, energie ...)• Služby (opravy a udržování, cestovné, přepravné ...)• Osobní náklady (mzdy, SZP)• Daně a poplatky• Odpisy• Jiné provozní náklady	<ul style="list-style-type: none">• Tržby za vlastní výkony (výrobky a služby) a zboží• Aktivace (vnitropodnikové služby)• Jiné provozní výnosy (prodej majetku)
FINANČNÍ (56-57; 66-67)	<ul style="list-style-type: none">• Finanční náklady (úroky, bank. poplatky, pojistné)• Tvorba rezerv	<ul style="list-style-type: none">• Finanční výnosy (přijaté dividendy, úroky, nájemné)
MIMOŘÁDNÁ (58; 68)	<ul style="list-style-type: none">• Mimořádné náklady (manka a škody)	<ul style="list-style-type: none">• Mimořádné výnosy (přebytky majetku, náhrady mank a škod)

Náklady – výnosy III

Náklady v účetnictví podniku nejsou vždy totožné s daňovými náklady dle daňových předpisů.

Náklady mají zachycovat v zásadě všechny úbytky majetku podniku – včetně těch předpokládaných.

Součástí nákladů je i tvorba rezerv, opravných položek, daň z příjmů, atd.

Výnosy – náklady = výsledek hospodaření

Účetní odpisy

Účetní odpisy majetku vyjadřují, jakým způsobem je majetek v průběhu času opotřebováván.

Jde o předpoklad opotřebování majetku – stanoveno na základě „odborného“ odhadu, aby účetnictví podávalo věrný a poctivý obraz skutečnosti.

Společnost vytváří „odpisový plán“

Účetní odpisy odlišujte od daňových odpisů

Odpisy časové – majetek se odepisuje podle času

Příklad (najděte chybu 😊)

1. listopadu 2012 pořídíme a ihned zařadíme do užívání automobil v hodnotě **300 000 Kč** a podle odpisového plánu společnosti budeme **odepisovat 30 měsíců**.

Rok	Účetní odpis	Výpočet
2012 – 2 měsíce	20 000 Kč	$(300\ 000 / 30) * 2$ (11/2012 + 12/2012)
2013 – 12 měsíců	120 000 Kč	$(300\ 000 / 30) * 12$ (1 – 12/2013)
2014 – 12 měsíců	120 000 Kč	$(300\ 000 / 30) * 12$ (1 – 12/2014)
2015 – 12 měsíců	40 000 Kč	$(300\ 000 / 30) * 4$ (1 – 4/2015)
CELKEM – 30 měsíců	300 000 Kč	

Odpisy výkonové – odepis dle výkonu, např. jednotek výroby

Příklad:

Účetní jednotka pořídila a zařadila do užívání stroj v pořizovací ceně **5 000 000 Kč** a s tímto strojem je schopna za dobu životnosti stroje vyrobit **500 000 kusů výrobků**. Odepis za jeden vyrobený kus je tedy **10 Kč** ($5\,000\,000 / 500\,000$).

Rok / Počet vyrobených kusů	Účetní odepis	Výpočet
2012 – 10 000 ks	100 000 Kč	$(5\,000\,000 / 500\,000) * 10\,000$
2013 – 100 000 ks	1 000 000 Kč	$(5\,000\,000 / 500\,000) * 100\,000$
2014 – 200 000 ks	2 000 000 Kč	$(5\,000\,000 / 500\,000) * 200\,000$
2015 – 150 000 ks	1 500 000 Kč	$(5\,000\,000 / 500\,000) * 150\,000$
2016 – 40 000 ks	400 000 Kč	$(5\,000\,000 / 500\,000) * 40\,000$
CELKEM – 500 000 ks	5 000 000 Kč	

Účetní závěrka

- účetní závěrka (§ 18 ZoÚ)
 - rozvaha (balance)
 - výkaz zisku a ztráty
 - příloha

+ případně: přehled o peněžních tocích či přehled o změnách vlastního kapitálu

Audit účetní závěrky

- zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech)
- Podává účetnictví „*věrný a poctivý obraz*“ o hospodaření?
- Výrok auditora:
 1. Bez výhrad
 2. S výhradou
 3. Negativní výrok
 4. Bez výroku

Výkaz o peněžních tocích (cashflow)

- Znázorňuje toky učiněné v určitém období
- Nezáleží na tom, kdy byla činnost provedena (či fakturována), ale kdy byl učiněn finanční tok

- Uvažujte o rozdílu mezi výsledovkou a výkazem cash flow
- Kdy by vás jako akcionáře mohl zajímat výkaz cash flow?



Otázky?

Děkuji za pozornost

JUDr. Johan Schweigl, Ph.D.

Johan.Schweigl@law.muni.cz