

3měsíční intenzivní kurz: Profesionální finanční řízení 2017

Ing. Petra Štamfestová, Ph.D.

4. 5. 2017

Osnova kurzu

- Zdroje informací pro finanční řízení
- Analýza finančního zdraví podniku
- Růst hodnoty podniku a dílčí faktory jejího ovlivnění
 - Tvorba zisku
 - Reinvestice
 - Dlouhodobé financování - struktura kapitálu
 - Krátkodobé financování - řízení pracovního kapitálu
- **Struktura majetku a dopad na finanční výsledky podniku- fixní náklady, variabilní náklady, objem výroby, cena - analýza bodu zvratu**
- **Provozní páka - měření rizika a citlivosti zisku na změnu poptávky**
- **Kalkulace nákladů jako nástroj řízení portfolia výrobků**
- Value Based Management
- Ekonomická přidaná hodnota a její uplatnění v praxi
- Systémy finančních a nefinančních ukazatelů
- Balanced Scorecard
- Firemní investice
- Finanční plánování
- Finanční reporting

Osnova semináře

- Vztah mezi výnosy, náklady a hospodářským výsledkem
- Manažerské pojetí nákladů
- Bod zvratu
- Provozní páka
- Kalkulace a jejich využití v řízení

Tržby

- Rozhodující složka výnosů a hlavním finančním zdrojem firmy
- Jednotlivé složky zjistíme z výsledovky
- **Rozhodující jsou tržby za výrobky a poskytnuté služby**
- **Ovlivněny zejména:**
 - **Fyzickým objemem výroby** (v krátkodobém horizontu omezen výrobní kapacitou a poptávkou)
 - **Cenami jednotlivých výrobků** (jsou produktem trhu)
 - **Sortimentní strukturou prodeje** (je v určitém rozsahu v rukou firmy, která změnou struktury výroby může zvyšovat tržby i zisk)

Tržby

- Možnosti zvyšování:
 - Zvyšování prodejů a cen, pokud to trh a kapacity dovolí
 - Změna struktury sortimentu
- Plánování tržeb (většinou se člení dle jednotlivých skupin výrobků a skupin zákazníků)
- **Tržby (T) = množství (Q) * cena (p)**
 - Množství (marketingový průzkum poptávky)
 - Cena (poptávka, nákladová cena, konkurence)

Náklady - klasifikace

- Druhové členění
- Účelové členění
 - Dle útvarů (slévárna, mechanická dílna, odbytový útvar,...), u malých podniků, kde není členění na střediska používáme členění jen dle výkonů
 - Dle výkonů (kalkulační)
 - Přímé (jednicové) a režijní
- Manažerské členění
 - Hledisko závislosti na objemu výroby
 - Variabilní a fixní

Fixní a variabilní náklady v krátkém období

- Fixní – konstantní (př. odpisy strojů dle času, nájemné,...)

Fixní náklady vznikají, i když se nic nevyrábí!

- Variabilní
 - proporcionální
 - nadproporcionální (progresivní)
 - podproporcionální (degresivní)
- V dlouhém období, kdy se mění výrobní kapacita (např. instalací nových strojů), jsou všechny náklady variabilní
- **Fixnost a proměnnost nákladů je relativní, navíc při jejich stanovení jde obvykle o odhady!!!**

Fixní a variabilní náklady v krátkém období

- Nákladová degrese – nutnost využívat fixní náklady
- Existence fixních nákladů má mimořádný vliv na vztah objemu výroby, nákladů a zisku
- S růstem objemu výroby klesají průměrné fixní náklady, tedy i celkové jednotkové náklady = **degrese nákladů**
- **Proto se ani zisk z jednotky produkce nevyvíjí lineárně**
- **Poznámka dopředu: S růstem výše fixních nákladů a jejich podílu na celkových nákladech roste i provozní riziko firmy (viz dále provozní páka)**

Nákladové funkce

- Vztah nákladů a objemu produkce se dá zachytit nákladovými funkcemi
- Umožní predikovat náklady při změnách objemu produkce, sledovat dopady rozhodnutí
- Lineární funkce při proporcionálním růstu nákladů
- **$Náklady (N) = FN + vn * Q$**
- Hledání parametrů funkce, tedy FN, vn

Odhad nákladové funkce

- Klasifikační metoda
- Metoda dvou období
- Grafická metoda
- Regresní analýza (+ test spolehlivosti)

Nákladové funkce - příklad

A . Pan Vazba při provozu falcovacího stroje zjistil, že měl tyto roční náklady v tis. Kč: Spotřeba materiálu 500, Služby za 180, Služby – inzeráty za 20, Osobní náklady za 120, Odpisy 84,5.

Zároveň pan Vazba ví, že zákazníci odebrali 100 000 jednotek zboží.

Z dlouhých přestávek ví, že dílna pracuje pod svojí využitelnou kapacitou a zajímalo by ho, jaké budou náklady, kdyby se zvýšil počet odebíraných jednotek o polovinu, tj. byl by 150 000.

B. Pan Vazba se rozhodl na náklady podívat jinak – zjistil, že v dubnu jeho celkové náklady činily při 5 000 vyrobených jednotkách dohromady 56 000 Kč, zatímco v červnu při 8 000 vyrobených jednotkách 73 400 Kč. Jaké může očekávat roční náklady, když předpokládá, že by se mu mohlo povést vyrobit a prodat 150 000 kusů?

Nákladové funkce

- Nákladové funkce používáme k řešení rozmanitých rozhodovacích problémů, nejznámější je **analýza bodu zvratu**
- V návaznosti na analýzu bodu zvratu určujeme např.
 - **limit fixních nákladů** (slouží např. pro výběr alternativ technologického postupu, použité techniky,...)
 - **variabilních nákladů** (důležitá informace pro předběžnou kalkulaci výrobků, stejně jako pro technickou přípravu výrobku – konstrukci, technologii,..)
 - **limit minimální hranice ceny** (důležité i při nevyužití výrobní kapacity , kdy nevyužití fixní náklady zatěžují vyráběné výrobky a zhoršují výsledek hospodaření, při možnosti využití kapacity je účelné znát limit ceny dalších výrobků tak, aby přispívaly k úhradě celkových fixních nákladů

Analýza bodu zvratu

Odpovídá na otázky:

- jaké je optimální množství produkce, které uhradí vynaložené náklady
- od jakého objemu výroby již bude tvořen zisk

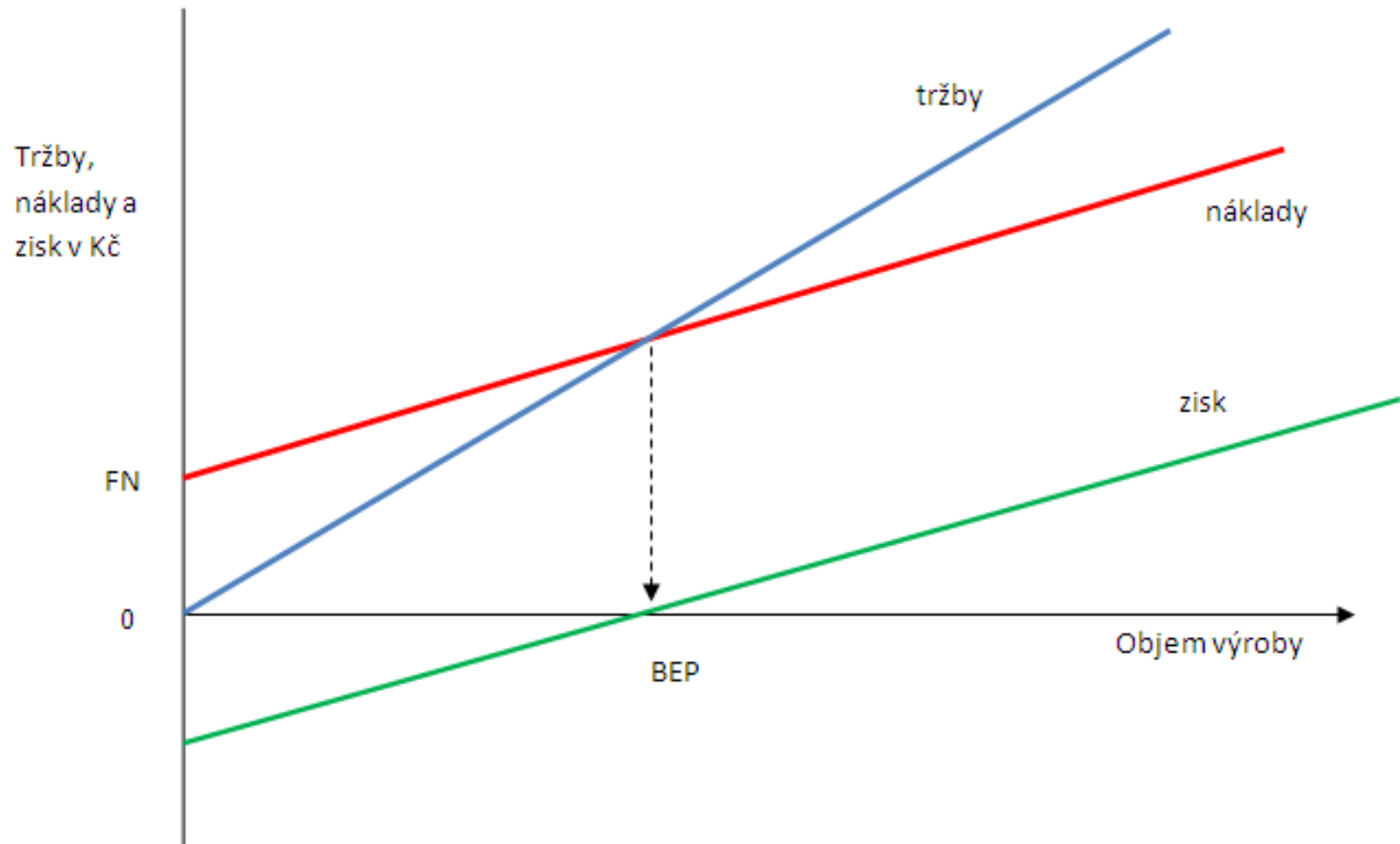
Bod zvratu je množství produkce, při němž:

- tržby z prodeje produkce se rovnají nákladům
- příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku se rovná nákladům
- příspěvek na úhradu z každé jednotky produkce nad bod zvratu vytváří zisk

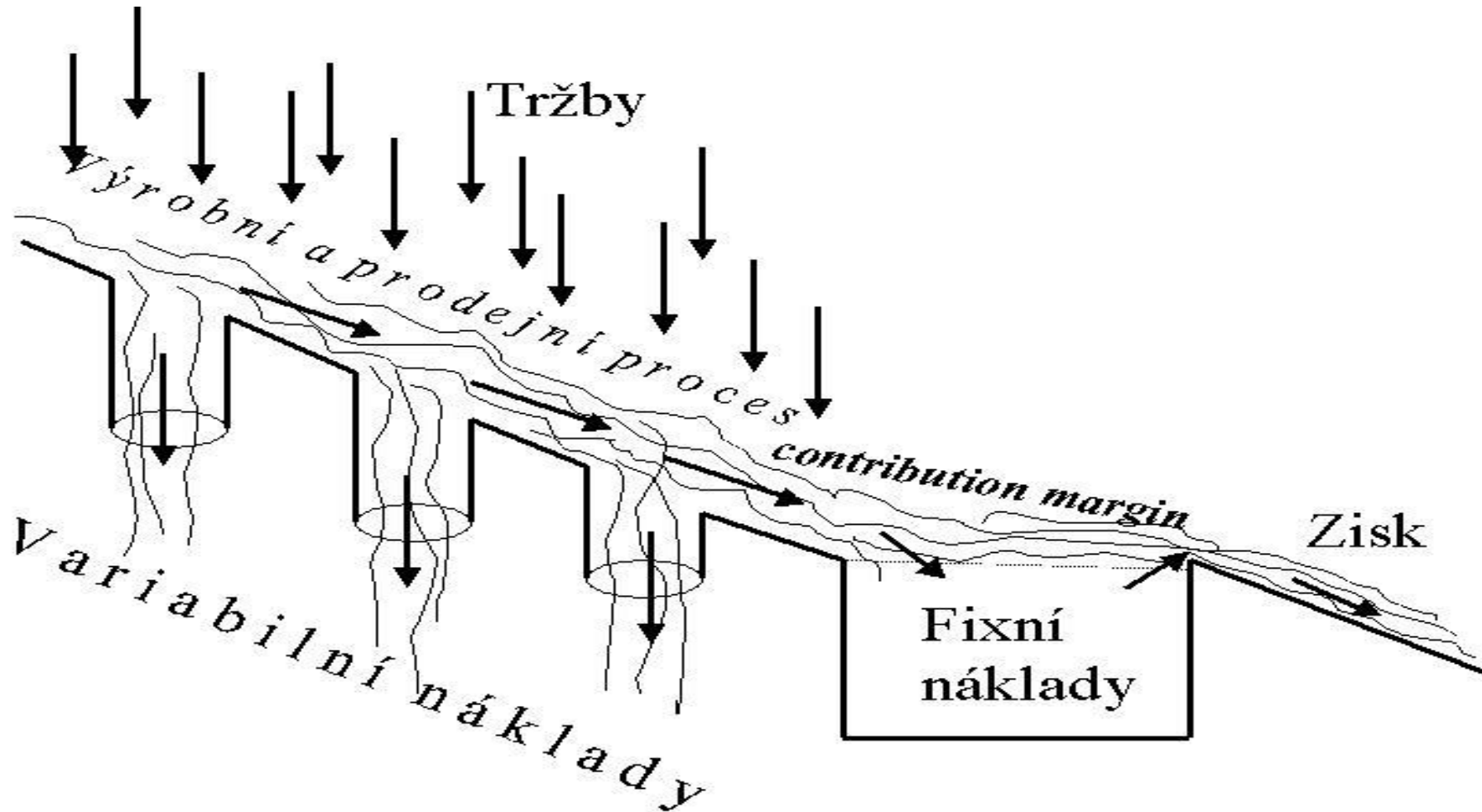
Analýza bodu zvratu

- Break – even point
- Základní otázka – jaké jsou podmínky tvorby zisku?
- Výnosy x náklady (fixní, variabilní)
- Vyjádření:
 - **naturální**
 - **peněžní** (pro firmu, která vyrábí různorodý sortiment – strojírenská, potravinářská, konfekční,...)

Bod zvratu graficky – analýza zisku



Jak vzniká zisk?



Bod zvratu - příklad

- Strojírenská firma vyrábí celou řadu druhů výrobků. Pomocí jedné z metod nákladových funkcí zjistila, že statisticky spolehlivou nákladovou funkcí je roční funkce nákladů $N = 66 \text{ mil. Kč} + 0,264 Q$ (Q je objem výroky v Kč). Firma by chtěla dosáhnout zisku 42 mil. Kč. Jaký je potřebný objem výroby?
- $Q = (66 + 42) / (1 - 0,264) = 146\,739\,130 \text{ Kč}$
- Pozn.: Samozřejmě peněžně vyjádřená výrobní kapacita musí být minimálně ve stejné výši jako bod zvratu.

Manažerská výsledovka

	A. Tržby
	B. Variabilní náklady I. (materiálové náklady)
$C=A-B$	C. Krycí příspěvek I
	D. Variabilní náklady II. (ostatní var. nákl.)
$E=C-D$	E. Krycí příspěvek II
	F. Administrativní fixní náklady
	G. Prodejní fixní náklady
	H. Výrobní fixní náklady
$I=F+G+H$	I. Fixní náklady celkem
$J=E-I$	J. EBITDA
	K. Odpisy
$L=J-K$	L. EBIT
	M. Úroky (investiční úvěr)
	N. Úroky (úvěr na pracovní kapitál)
$O=L-M-N$	O. Zisk před zdaněním
t	<i>Sazba daně</i>
$P=tO$	P. Daň
$Q=O-P$	Q. Čistý zisk

v Kč a v %

Produkt	Položka	Únor			Od počátku roku		
		Plán	Skutečnost	Rentab.KP	Plán	Skutečnost	Rentab.KP
Prodej celkem	Prodané množství v m.j. [m.j.]	432 229	438 464		3 907 620	4 346 085	
	Tržba netto [Kč]	27 719 330	26 971 058	100,0%	250 533 368	277 504 426	100,0%
	KP I výroby [Kč]	7 918 218	8 736 302	32,4%	74 516 312	83 252 614	30,0%
	KP I prodeje a marketingu [Kč]	7 431 858	8 237 393	30,5%	70 078 155	78 315 548	28,2%
	KP I distribuce [Kč]	6 892 822	7 721 210	28,6%	65 216 153	72 937 363	26,3%
	Rentabilita KP distr./Tržby v %	24,9%	28,6%		26,0%	26,3%	
Uzeniny	Prodané množství v m.j. [m.j.]	160 596	153 178		1 607 546	1 760 724	
	Tržba netto [Kč]	11 960 817	11 496 590	100,0%	117 122 366	128 618 956	100,0%
	KP I výroby [Kč]	5 162 783	5 312 822	46,2%	44 680 988	49 993 826	38,9%
	KP I prodeje a marketingu [Kč]	4 916 490	5 000 000	44,2%	42 290 882	47 368 492	36,8%
	KP I distribuce [Kč]	4 656 253	4 173 768	42,0%	39 651 103	44 480 072	34,6%
	Rentabilita KP distr./Tržby v %	38,9%	42,0%		33,9%	34,6%	
Drobné výrobky	Prodané množství v m.j. [m.j.]	5 241	5 241		650 271	701 512	
	Tržba netto [Kč]	3 513 828	3 513 828	100,0%	41 420 674	44 934 502	100,0%
	KP I výroby [Kč]	1 815 880	1 815 880	51,7%	17 124 063	18 939 942	42,2%
	KP I prodeje a marketingu [Kč]	1 44 236	1 44 236	49,6%	16 211 717	17 955 953	40,0%
	KP I distribuce [Kč]	105	105	47,6%	15 237 526	16 910 632	37,6%
	Rentabilita KP distr./Tržby v %	36,6%	36,6%		36,8%	37,6%	
Měkké salámy	Prodané množství v m.j. [m.j.]	42 503	42 503		438 265	480 769	
	Tržba netto [Kč]	2 474 558	2 474 558	100,0%	26 873 882	29 348 440	100,0%
	KP I výroby [Kč]	1 182 127	1 132 384	45,8%	7 440 171	8 572 555	29,2%
	KP I prodeje a marketingu [Kč]	1 108 221	1 060 678	42,9%	6 719 223	7 779 900	26,5%
	KP I distribuce [Kč]	1 042 970	1 001 984	40,5%	6 083 266	7 085 250	24,1%
	Rentabilita KP distr./Tržby v %	38,1%	40,5%		22,6%	24,1%	
...							
Maso	Prodané množství v m.j. [m.j.]	117 311	110 923		987 398	1 098 321	
	Tržba netto [Kč]	9 249 919	8 489 920	100,0%	78 102 356	86 592 276	100,0%
	KP I. Výrobku [Kč]	2 358 285	2 680 025	31,6%	26 304 803	28 984 828	33,5%
	KP I distribuce [Kč]	2 208 976	2 536 068	29,9%	25 180 145	27 716 213	32,0%
	KP I prodeje [Kč]	1 994 700	2 337 546	27,5%	23 503 399	25 840 945	29,8%
	KP I prodeje/Tržby netto v % 	21,6	27,5		30,1	29,8	
Maso hovězí	Prodané množství v m.j. [m.j.]	62 999	60 515		529 637	590 153	
	Tržba netto [Kč]	5 192 954	4 771 142	100,0%	43 326 288	48 097 430	100,0%
	KP I výroby [Kč]	1 729 769	1 669 025	35,0%	19 143 031	20 812 056	43,3%
	KP I prodeje a marketingu [Kč]	1 654 189	1 594 783	33,4%	18 629 613	20 224 395	42,0%
	KP I distribuce [Kč]	1 529 156	1 479 259	31,0%	17 711 569	19 190 828	39,9%
	Rentabilita KP distr./Tržby v %	29,4%	31,0%		40,9%	39,9%	
Maso vepřové	Prodané množství v m.j. [m.j.]	75 138	77 240		152 780	158 260	
	Tržba netto [Kč]	9 767 940	10 041 200	100,0%	19 555 840	20 890 320	100,0%
	KP I výroby [Kč]	4 883 970	4 819 776	48,0%	10 169 037	10 862 966	52,0%
	KP I prodeje a marketingu [Kč]	2 930 382	2 940 063	29,3%	6 203 112	6 300 521	30,2%
	KP I distribuce [Kč]	2 344 306	2 352 051	23,4%	4 652 334	5 040 416	24,1%
	Rentabilita KP distr./Tržby v %	24,0%	23,4%		23,8%	24,1%	
...							

Posouzení rentability dle
úrovně KP
Úroveň KP / Tržby netto

Obchodní riziko

- Tzv. provozní páka
- Podíl fixních a variabilních nákladů

Riziko a podnikové páky

- Provozní páka
- Finanční páka



- Páky zvyšují riziko provozní (obchodní) a finanční

Provozní páka

- Úroveň používání technologie
- Nastavení fixních a variabilních nákladů v provozu
- Stejného zisku je možné dosáhnout s technologií, kdy jsou vysoké fixní náklady a nízké kusové nebo nízké fixní a vyšší kusové
- Při změně objemu různá citlivost na změnu
- Výroba s vyššími fixními je citlivější na změnu – zisk rychleji padá (při růstu rychleji roste)

Provozní páka - graf

- EBIT při vyšším podílu FN



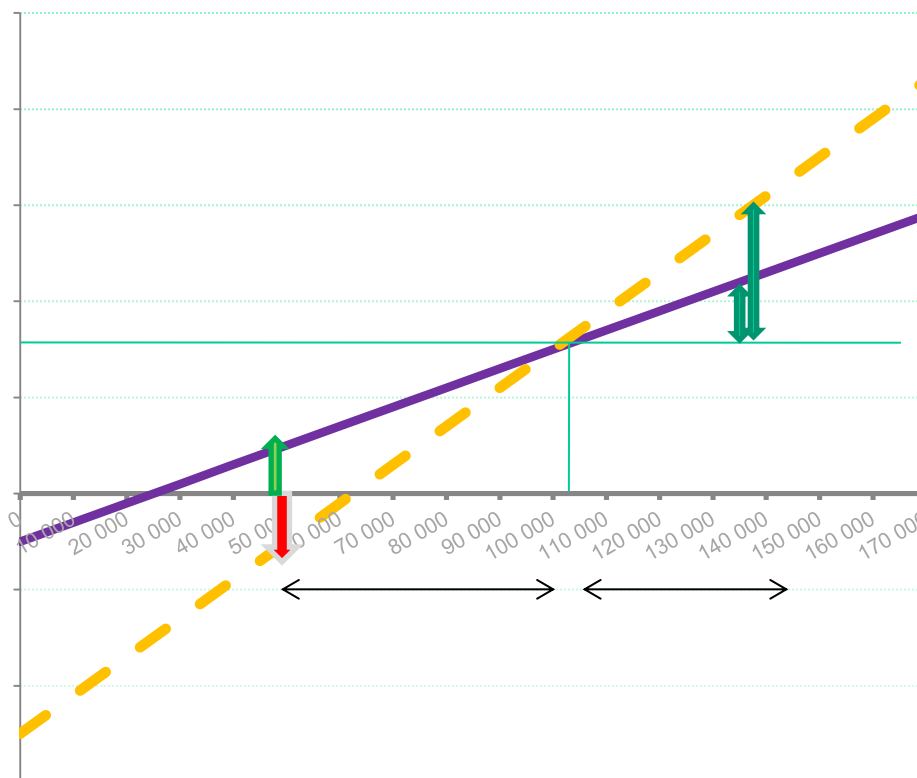
- EBIT při nižším podílu FN



- Při změně objemu

- reaguje více

- (na obě strany)



- $\text{Stupeň provozní páky} = \text{relativní změna EBIT} / \text{relativní změna produkce}$

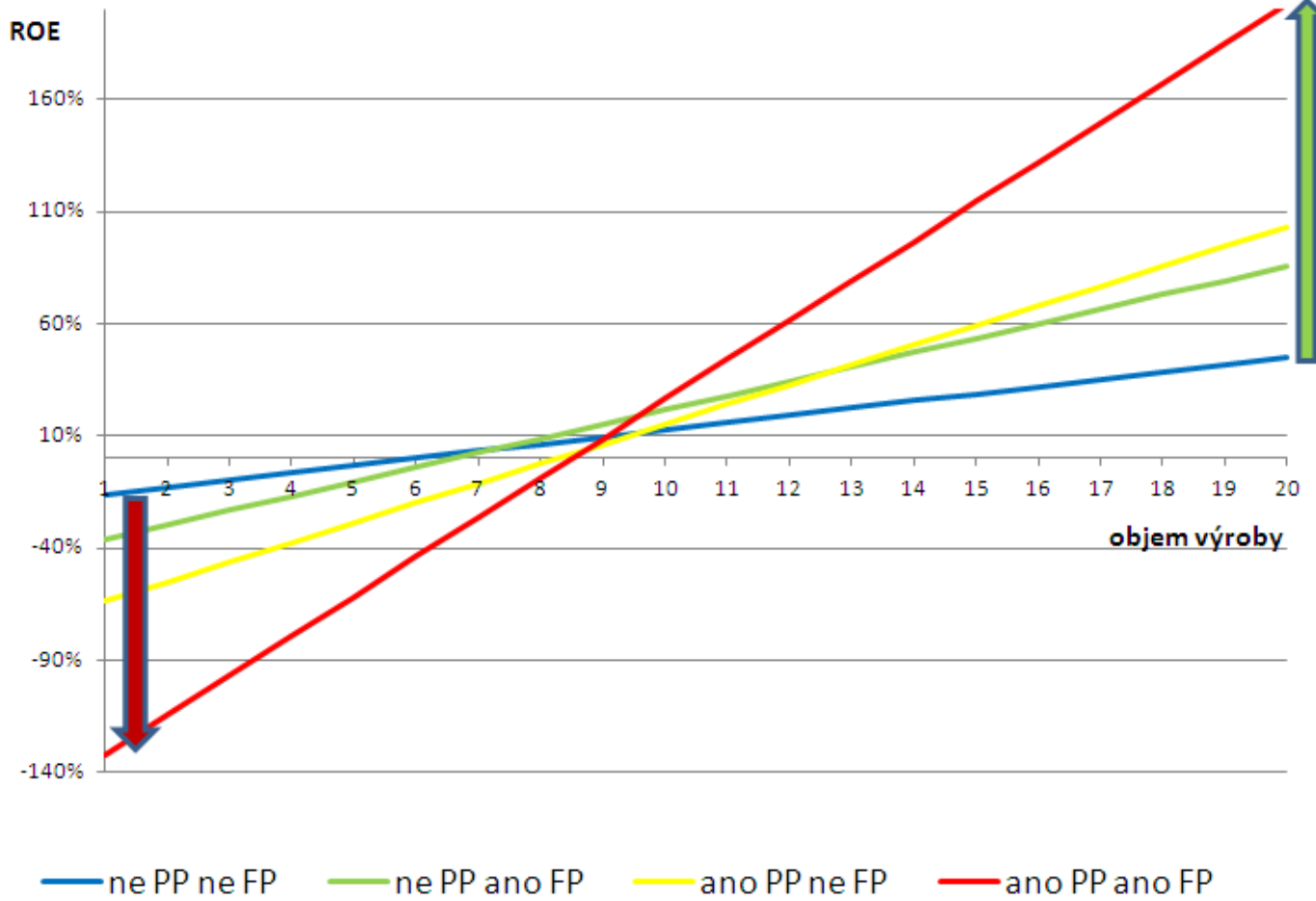
Působení podnikových pák

- Provozní páka se týká core byznysu firmy, její nastavení závisí na
 - Postoji k riziku
 - Odvětví a potřebné technologii
 - Byznys modelu
 - Velikosti firmy, diverzifikaci produktů...
- Finanční páka se týká volby zdrojů financování firmy, její nastavení závisí na
 - Postoji k riziku
 - Dostupnosti zdrojů
 - Ceně zdrojů
 - Velikosti firmy
- U velkých společností není kvůli diverzifikaci produktů a technologií často možné provozní páku důkladně analyzovat, **střední firmy pracují spíše s provozní pákou**

Působení podnikových pák – optimalizace rizika

- Kombinování vysokého působení obou pák je hra s ohněm!
- Pozor na neúměrné zvyšování rizika!
- Příklad – firma rozšiřuje, nakupuje novou technologii, drahou (později vysoké odpisy), ale s vysokou kapacitou, nemá dostatek volných prostředků, využívá cizí kapitál... Technologie je uvedena do provozu a poptávka nenaplňuje očekávání... Provozní páka způsobí, že firma nemá zdaleka takový zisk jako plánovala, je pod EBITem indiference a finanční páka to tím pádem ještě zhorší... (případ mnohých firem v ekonomické recesi)
- Doporučení – vyšší míru rizika řídit jednou pákou!

Efekt spojení obou pák



Skladba sortimentu

- Dalším úkolem manažerů ve firmách s různorodou produkcí (výrobkovým mixem) v návaznosti na analýzu bodu zvratu je rozhodování o vyráběném množství jednotlivých produktů.
- Jak?
- Řešíme podle **příspěvku na úhradu** (informace poskytne manažerské účetnictví)
- Na základě pořadí je zařazujeme do výrobního plánu.

Sortimentní analýza

- V tabulce na dalším slidu jsou základní informace o výrobním programu firmy XY.
Režijní (fixní) náklady tvořené především odpisy, jsou 150 000 Kč a v příštím období budou stejné. V příštím období bude k dispozici na výrobu využitelný časový fond ve výši 5 500 hodin. Ostatní potřebné údaje jsou v tabulce.
 - a) Spočítejte zisk na jeden kus výrobku při prodeji v běžném období. (rozvrhovou základnou jsou přímé mzdy.)
 - b) Jakou strukturu výrobního programu byste doporučili pro příští období?
 - c) O kolik by bylo možné navýšit zisk?

Sortimentní analýza

Výrobek	A	B	C	D
Prodeje v běžném období (v ks)	200	410	140	200
Přímé mzdy (Kč/ 1 ks)	22	70	90	150
Přímý materiál (Kč/ 1 ks)	10	15	98	45
Ostatní přímé náklady (Kč/ 1 ks)	5	8	7	12
Cena 1 kusu (Kč)	710	190	895	500
Spotřeba času v Nh (na 1 ks)	12	2,5	2	5
Maximální možné prodeje v příštím období (l)	300	500	400	700
fixní náklady celkem	150 000			

Kalkulace

- Přiřazení nákladů, případně zisku na jednici
- Úplné
- Neúplné
- Nástroj
 - Sortimentní analýzy a optimalizace
 - Cenové politiky (minimum)

Způsoby kalkulací

1. Kalkulace s úplnými náklady

- Rozpočítává na jednotlivé výrobky veškeré náklady (přímé i nepřímé)
- Výsledkem kalkulace je **zisk na kus**

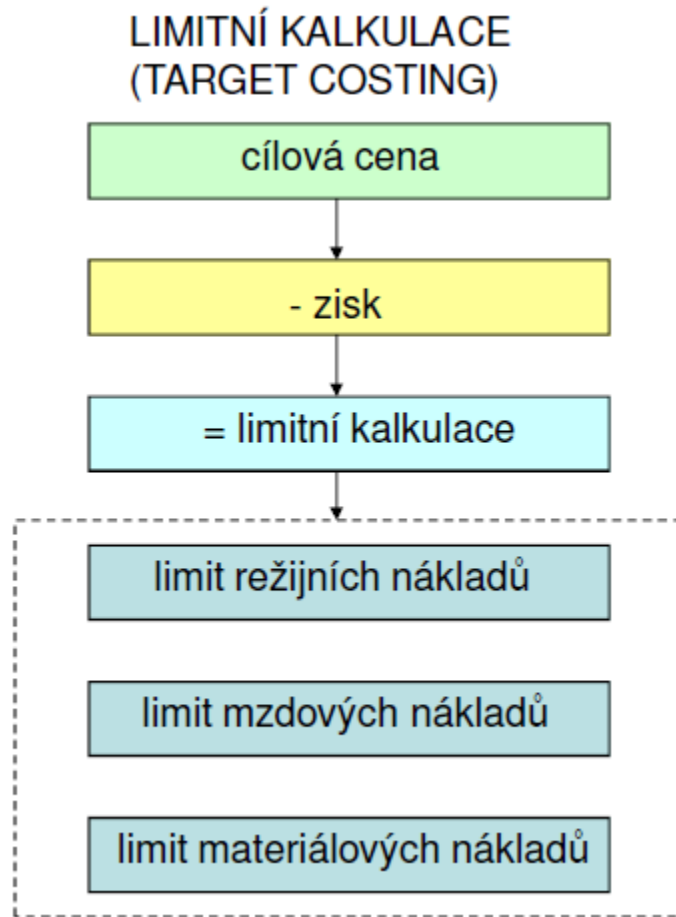
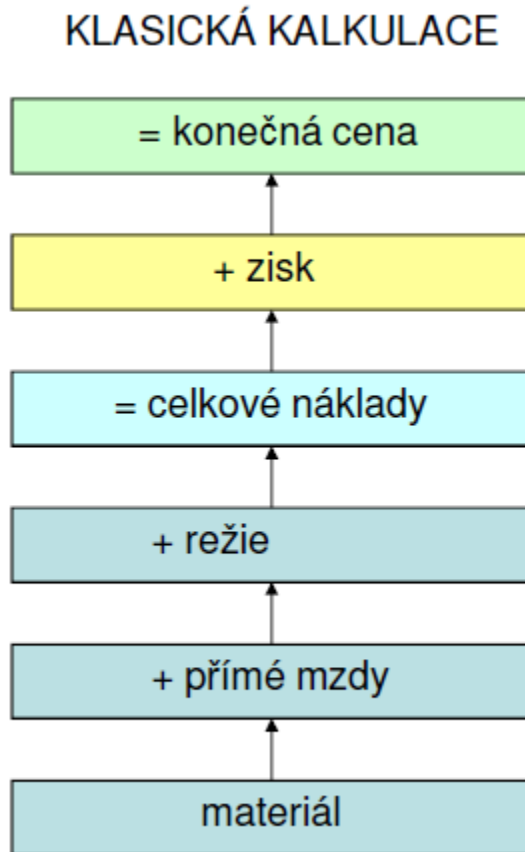
2. Kalkulace s neúplnými náklady

- Rozpočítává na jednotlivé výrobky pouze přímé (případně variabilní) náklady
- Výsledkem kalkulace je **hrubé rozpětí, resp. příspěvek na úhradu**

cena výrobku		
celkové náklady		zisk
přímé náklady	režie	
hrubé rozpětí		

cena výrobku			
přímé náklady	variabilní režie	fixní režie	zisk
variabilní náklady		příspěvek na úhradu	

Klasická versus limitní kalkulace



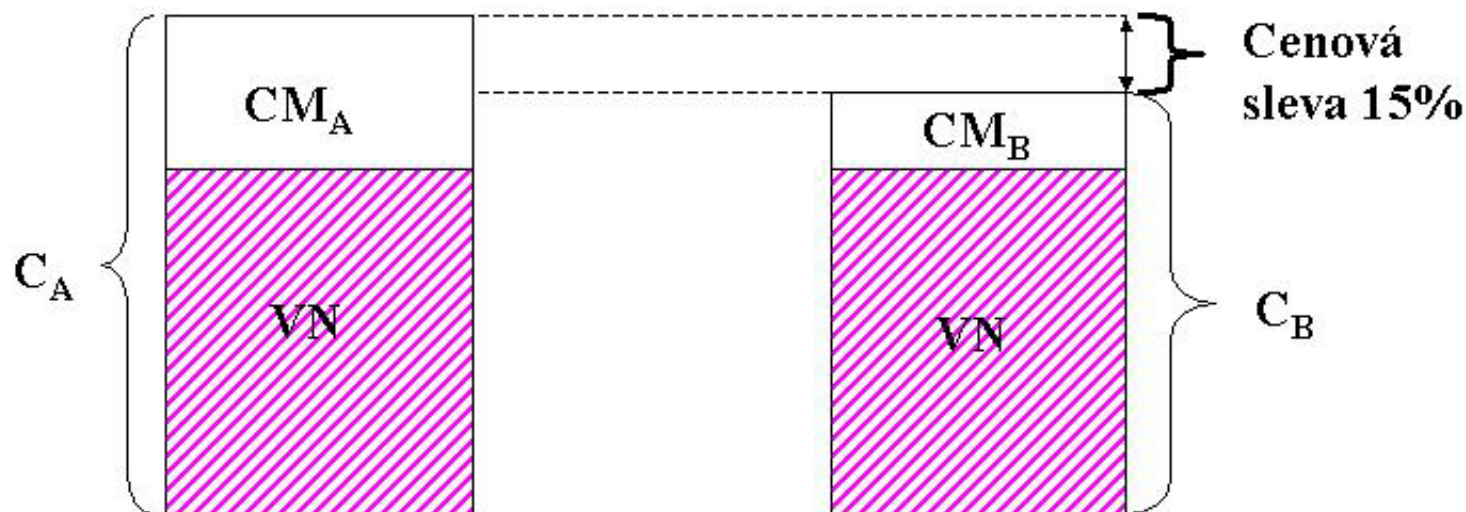
Nevýhody kalkulací s plnými náklady

- nepřesnost a neprůhlednost (rozvrhování režie je pouze odhad)
- nelze kvalifikovaně rozhodnout o případném zrušení neproduktivního provozu
 - správní režie se přesouvá na jiné provozy
- nevhodné pro cenovou politiku a sortimentní analýzu
 - Nekonkurenceschopná cena díky vysoké režii
 - Nevědomost o skutečných důsledcích rabatů
- problém rozvrhových základů

Výhody kalkulace neúplných nákladů

- možno použít k **průběžnému monitoringu**:
 - i při výkyvech oproti plánu prodeje vykazují skutečný aktuální zisk
 - sleduje dosahování bodu zvratu
 - plán měsíčních kumulovaných příspěvků porovnáváme se skutečností
- užití pro **strategická rozhodnutí = rozhodující mezí je nulový krycí příspěvek**, toto kritérium platí pro:
 - rozhodnutí o výrobních kapacitách
 - uvedení nového výrobku
 - zrušení starého výrobku
 - preference jednoho výrobku před druhým
- vhodné pro **cenovou politiku**
- jsou **jednoduché** v každodenním užívání
- **žádné poměrné přidělování** (v podstatě nerozdělitelných) fixních nákladů

Případová studie – nevědomost o skutečných důsledcích rabatů



C – cena

CM – contribution margin

VN – variabilní náklady

15%-ní sleva zde vede k 50% poklesu krycího příspěvku (contribution margin)

Zdroj: V. Leinweber

Situace před slevou

cena	1	sleva z ceny	15%
var	0,7	cena	0,85
kp	0,3	var	0,7
počet kusů	500	kp	0,15
kp celkem	150	navýšení počtu kusů o 15%	
fix celkem	120	počet kusů	575
EBIT DA	30	kp celkem	86,25
		fix celkem	120
		EBIT DA	-34

Děkuji za pozornost!

Tento seminář pořádá

Nakladatelství FORUM s.r.o., divize školení a vzdělávání

Na Březince 14, Praha 5

tel: +420 251 550 576

fax: +420 251 512 422

office@forum-media.cz

www.forum-media.cz