

EKONOMIKA BEZPEČNOSTNÍ FIRMY

BLOK 2 – EKONOMICKÉ A PRÁVNÍ SOUVISLOSTI ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTNÍ FIRMY

ING. JAKUB PICKA

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: ***Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu***

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Založení bezpečnostní firmy

Téma 2

- Cíle podniku a jeho funkce
- Typologie podniků
- Majetková a kapitálová výstavba podniku
- Organizační výstavba podniku

Téma 4

- Život podniku

Cíle podniku a jeho funkce



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Maximalizace zisku a tržní ceny akcií

- podniky sledují cíl
- primární cíl odvozen z tzv. teorie firmy
- původní verze – primární cíl firmy – maximalizace zisku v krátkodobém pohledu – ukazatelé celkový zisk, ukazatele výnosnosti ROI a ROE
- v hosp. praxi primární cíl transformován do ukazatele ROE a zisku připadajícího na jednu akcii (EPS)
- vliv rizika

Maximalizace hodnoty podniku a tzv. Shareholder Value

- několik pojetí „hodnoty“ podniku
- hodnota podniku = současná hodnota očekávaných budoucích zisků =

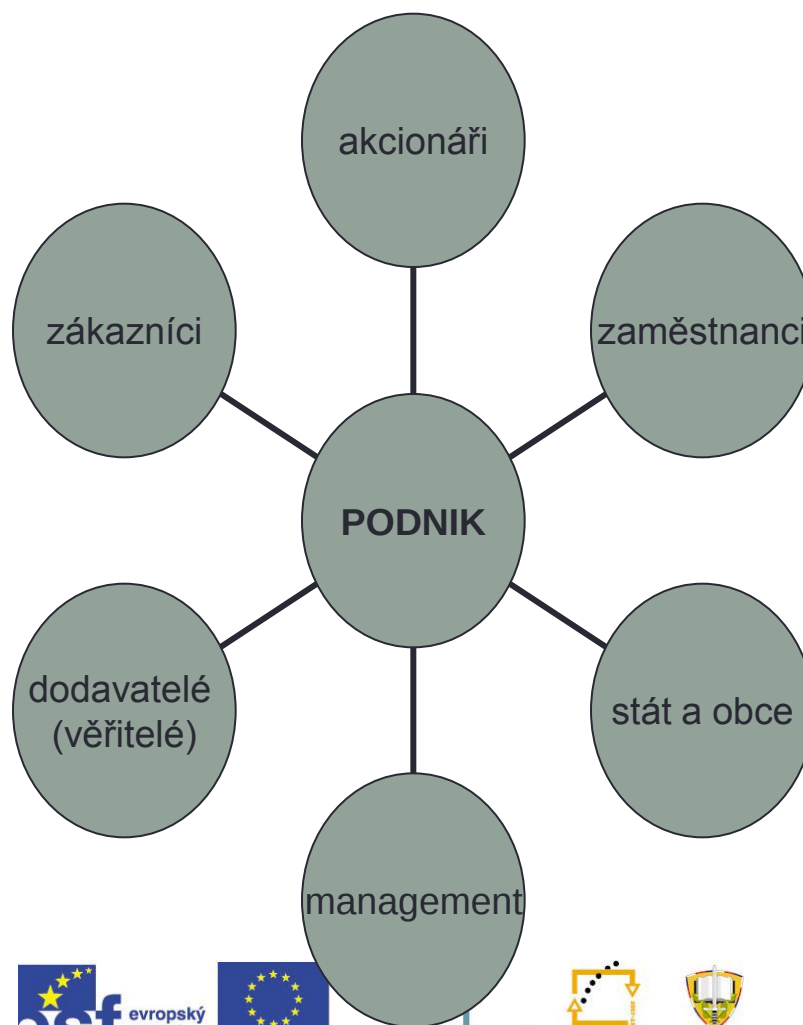
$$= \frac{Z_1}{(1+i)^1} + \frac{Z_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{Z_n}{(1+i)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{Z_t}{(1+i)^t}$$
- Z – očekávaný budoucí zisk v roce t
- i – diskontní míra
- Σ – součet hodnot zisku Z od 1, do n-té hodnoty
- obecný cíl podnikání – pomocí metody diskontovaných cash flows (DCF)
- maximalizace hodnoty firmy → maximalizace „shareholder value“

Odlišnosti cílů velkého a malého podniku

Velká společnost

- vlastněna akcionáři
- oddělení vlastnictví od řízení → corporate governance
- sociální odpovědnost
- cíle zájmových skupin x „svazek cílů“ či „cílový systém“
- maximalizace hodnoty pro vlastníky, tj. maximalizace shareholder value – ukazatele MVA a EVA
- nutno zohlednit formu soukromého vlastnictví v jednotlivých zemích

Bezpečnostní firma a zájmové skupiny



Odlišnosti cílů velkého a malého podniku

Malá firma

- vlastnictví spojeno s řízením
- vlastník zainteresován na růstu hodnoty firmy
- vlastník spjat s firmou - veškerý kapitál investuje do firmy a je na ní s rodinou životně závislý
- často převládají jiné cíle
- ztížený přístup k úvěrům a na kapitálové trhy
- hl. způsob financování růstu je zadržování zisku

Maximalizace Shareholder Value

- informovanost je managementu lepší než u vlastníků a ostatních zájmových skupin
- vlna převzetí podniků managementem (tzv. MBO) → tlak na posílení přístupu „shareholder value“ → vznik ukazatelů MVA a EVA
- MVA (Marked Value Added) – přírůstek tržní hodnoty firmy, tj. rozdíl mezi částkou, kterou by akcionáři a ostatní získali prodejem akcií, a hodnotou, kterou do firmy vložili (hodnotou obchodního jmění)

Maximalizace Shareholder Value

- EVA (Economic Value Added) – rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady:
 - $EVA = EBIT \times (1 - t) - C \times WACC$
 - $EVA = NOPAT - C \times WACC$
- EBIT – provozní zisk před úroky a zdaněním
- t – míra zdanění zisku
- C – dlouhodobě investovaný kapitál
- NOPAT – čistý provozní zisk po zdanění
- WACC – náklady na kapitál vyjádřené diskontní mírou

Druhy cílů

- dělení cílů podle
 - pořadí jejich významnosti
 - vrcholové x podřazené + mezicíle
 - velikosti cíle
 - omezené x neomezené
 - maximalistické x minimalistické
 - časového hlediska
 - dlouhodobé x krátkodobé
 - vztahu mezi cíli
 - komplementární x konkurenční x protikladné x indiferentní
 - podle obsahu cíle
 - ekonomické x finanční x výsledkové x technické x sociální

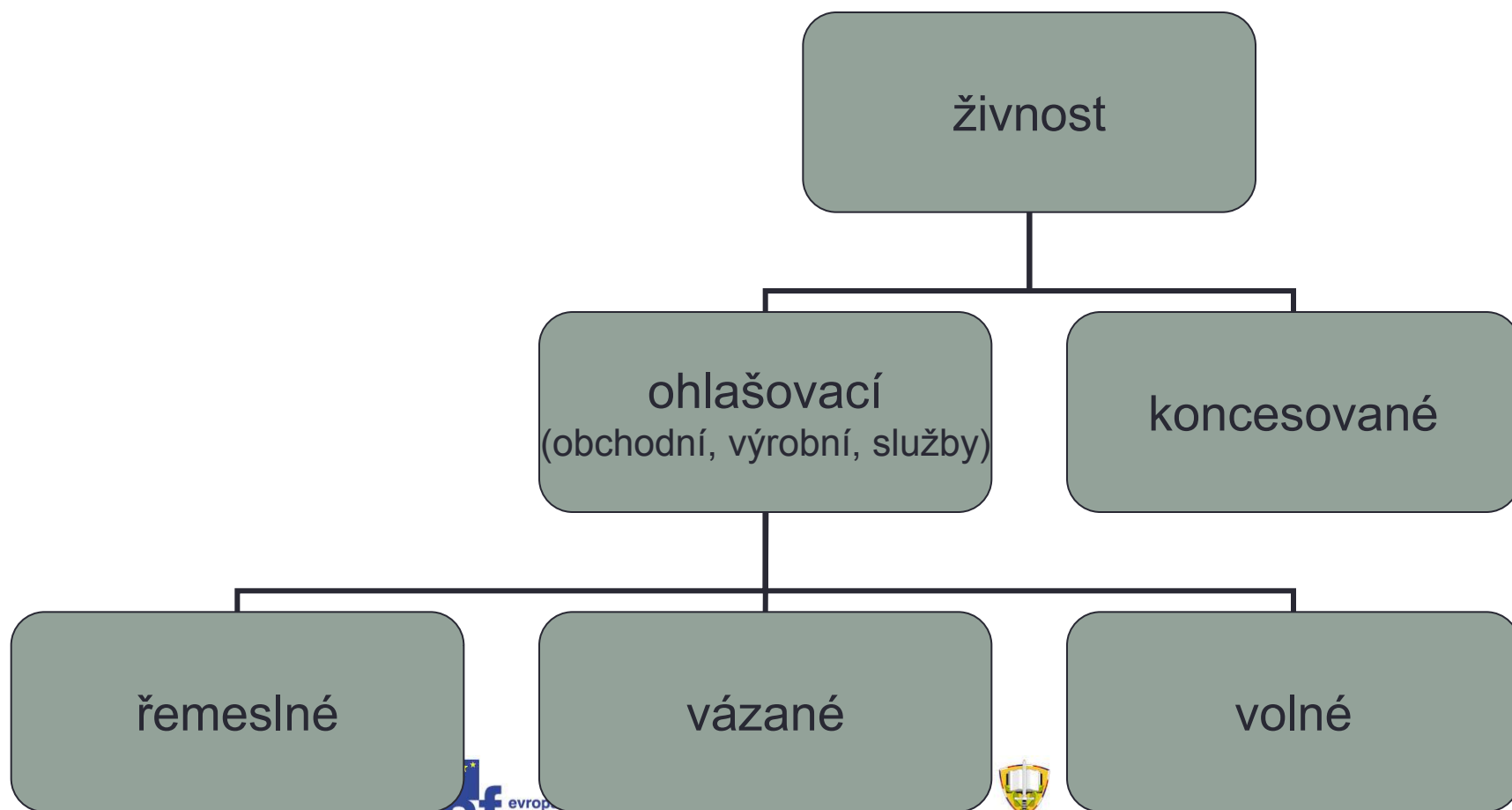
Funkce podniku

- prodejní funkce
- výrobní funkce
- zásobovací funkce
- personální funkce
- investiční funkce
- finanční funkce
- vědeckotechnická funkce
- správa

Typologie podniků

Podniky podle právní formy

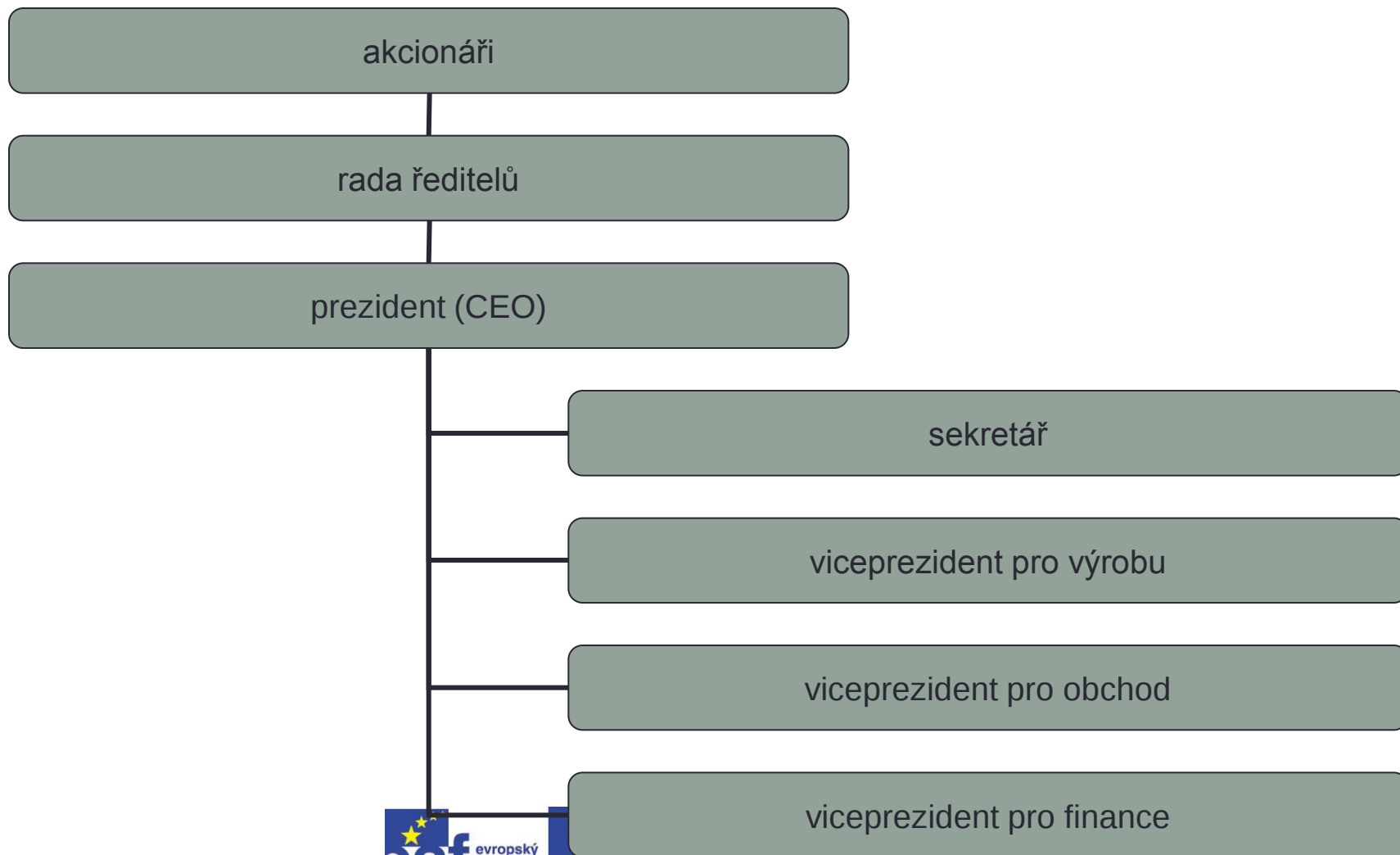
- podniky jednotlivce



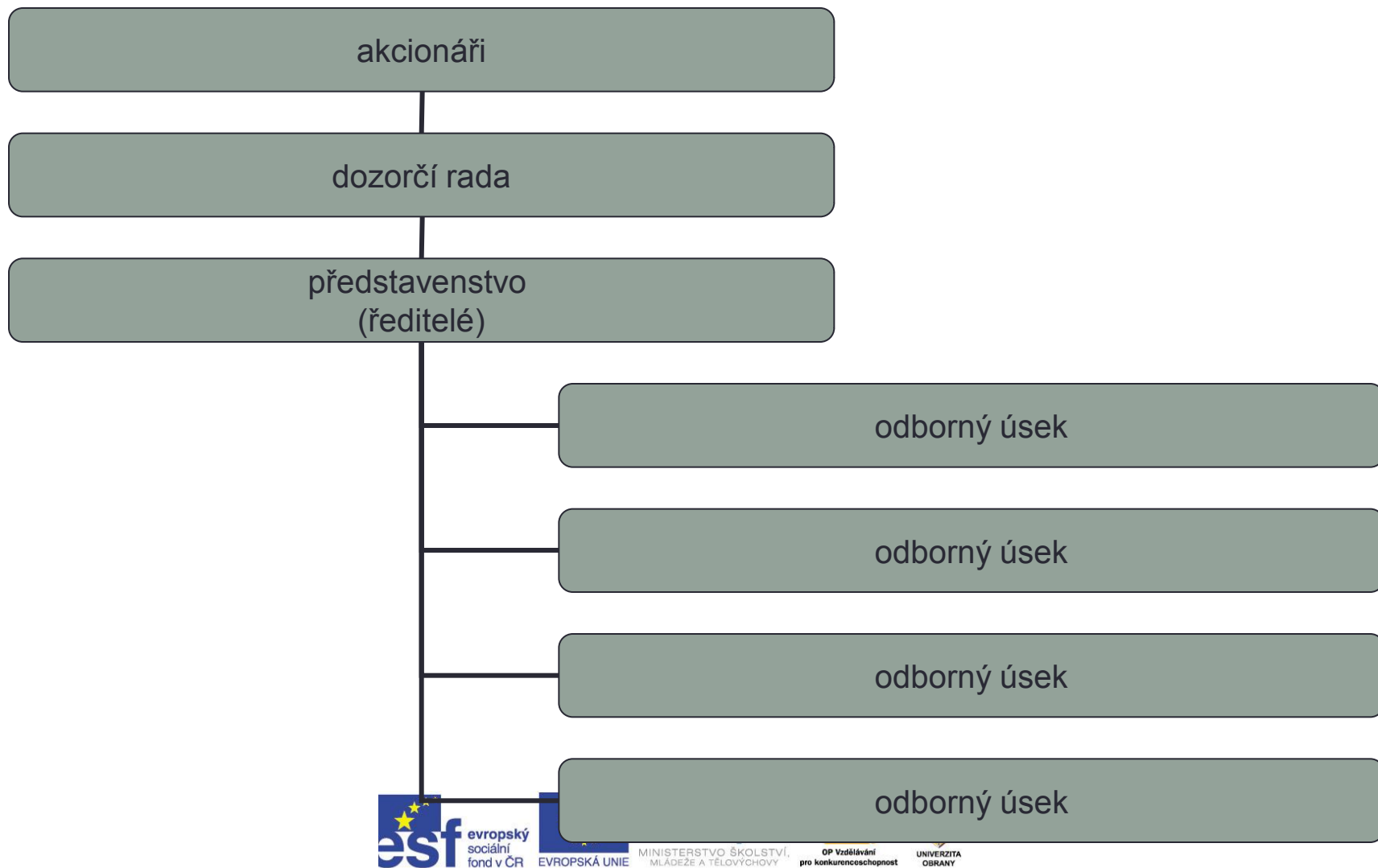
Podniky podle právní formy

- osobní společnosti
 - veřejná obchodní společnost
 - komanditní společnost
- kapitálové společnosti
 - společnost s ručením omezeným
 - akciová společnost

Akciová společnost v USA



Akciová společnost v SRN



Podniky podle právní formy

- družstvo – organizace vlastněná a provozovaná společností osob, jejímž cílem není vytvářet zisk, ale dávat užitek svým členům
- veřejné (státní) podniky – organizace, které zajišťují některé důležité služby (železniční a vodní doprava, pošta, rozhlas apod.) nebo zajišťují výrobu a těžbu některých důležitých statků (elektrina, uhlí, zbraně)

Veřejné (státní) podniky

- neziskové organizace
 - rozpočtové a příspěvkové organizace – školy, soudy prokuratura apod.
 - příspěvkové organizace – kulturní zařízení
 - občanská sdružení – spolky, hnutí, kluby a svazy
 - nadace – zakládány účelově pro dosahování a podporu obecně prospěšných cílů (většinou humanitních)

Podniky podle sektorů a hosp. odvětví

- sektor – část národního hospodářství, do níž je národní hospodářství podle určitého hlediska rozčleněno
- sektor
 - veřejný
 - soukromý
 - smíšený
 - primární
 - sekundární
 - terciální



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

Podniky podle velikosti

- podniky velké, střední a malé
- kritériem dělení počet zaměstnanců, velikost obrát, velikost kapitálu nebo zisku
- v EU kritérium podle počtu zaměstnanců
 - mikropodniky – 1 – 9 zaměstnanců
 - malé podniky – 10 – 99 zaměstnanců
 - střední podniky – 100 – 499 zaměstnanců
 - velké podniky – více jak 500 zaměstnanců

Podniky podle velikosti

- v ČR se používá kombinované kritérium (počet zaměstnanců + výše obrátu)
 - malý podnik – méně než 100 zaměstnanců a obrát nepřesahuje 30 mil. Kč
 - střední podnik – méně než 500 zaměstnanců a obrát menší než 100 mil. Kč
 - ostatní podniky jsou velké podniky

Podniky podle typu výroby

- Zwach
 - výroba hromadná
 - výroba vázaná
 - výroba druhová
 - výroba sériová
 - výroba plynulá
 - výroba kusová
- Drucker
 - výroba na zakázku
 - vázaná (pevná) hromadná výroba
 - pružná (flexibilní) hromadná výroba
 - plynulá (proudová) výroba

Sdružení podniků

- specializace
 - proces, v němž dochází k vyčleňování a osamostatňování jednotlivých odvětví, oborů, podniků, závodů, dílen a pracovišť, které vyrábějí stejné nebo podobné výrobky, provádějí stejné technologické operace, nebo poskytují stejné nebo podobné služby
 - specializace předmětná
 - specializace technologická
 - souběžně probíhá kooperace a koncentrace

Sdružení podniků

- zájmová sdružení a pracovní společenství
 - dobrovolná sdružení podniků nebo pracovníků, které podporují a prosazují zájmy svých členů, organizují jejich spolupráci, poskytují jim služby, spolupracují se zahraničními partnery apod.
 - v ČR např. Asociace sklářského a keramického průmyslu

Sdružení podniků

- konsorcium
 - dočasné nebo příležitostné sdružení podnikatelů k uskutečnění určitého podnikatelského záměru, na který by jednotlivá podnikatel kapitálově nestačil nebo by pro něj byl příliš rizikový
- společný podnik
 - sdružení dvou nebo více nezávislých podnikatelů, z nichž žádný nemá rozhodující vliv
 - v ČR typický pro podniky se zahraniční kapitálovou účastí
 - představitelem tzv. joint ventures – spojení dvou nebo více nezávislých podniků neb jejich k částí k uskutečnění specifického cíle

Sdružení podniků

- kartel
 - skupina výrobců nebo obchodníků stejného oboru, kteří vytváření spojenou prodejní organizaci, často nazývanou syndikát, jejímž cílem je odstranit konkurenci a zvýšit tak zisk
 - obsahem kartelové smlouvy je stanovení cen, rozdělení teritorií, kvotace objemu výroby
 - v Evropě, USA i jiných zemí zakázány
 - v ČR dodnes v neformální podobě

Sdružení podniků

- trust
 - v USA
 - původně monopolní spojení obchodních společností vytvořené převodem akcií do trustu a jejich výměnou za trustové certifikáty
 - zakázány od r. 1890
 - trust company používáno jako označení pro poradenské, správcovské, investiční a různé služby poskytující firmy

Sdružení podniků

- franchising
 - ústní nebo písemná smlouva, na základě které jeden subjekt poskytuje jinému subjektu povolení užívat své obchodní jméno, značku, logo nebo jinou charakteristiku
 - franchisa má velký význam pro poskytovatele – šetří počáteční kapitál, provozní náklady, získává další příjmy
 - např. Coca-Cola, McDonalds, OBI, Family Frost

Sdružení podniků

- koncentrace
 - soustřeďování určité výroby do určité oblasti nebo na určité místo, do určitého podniku
 - koncentrace výrobní (věcná)
 - koncentrace organizační
- koncern
 - sdružení právně samostatných podniků podřízených jednotnému vedení
 - nemá právní subjektivitu
 - sdružení na základě smlouvy nebo kapitálové účasti

Sdružení podniků

- holdingová společnost
 - firma, která drží velký balík akcií jiných společností a tím je ovládá
 - často nazývána mateřskou společností a ovládané společnosti se označují jako dceřiné společnosti

Sdružení podniků

- fúze

- dobrovolné spojení svou nebo více podniků do podniku jediného
- všechny podniky spojením zanikají a vznikne podnik nový nebo jeden podnik existuje dál a ostatní do něj vplynou
- tři typy – horizontální, vertikální a konglomerátní fúze
- důvody pro fúzi – synergický efekt, existence volných peněz, diversifikace s cílem snížit riziko, rozšíření trhů

Sdružení podniků

- nadnárodní společnosti
 - vznikly jako výsledek mezinárodního obchodu, společného podnikání, zakládání dceřiných podniků apod.
 - ředitelství v mateřské zemi a pobočky v hostitelských zemích
 - některé se přeměňují v transnacionální korporace (např. ABB)
- strategické aliance
 - mezinárodní spolupráce podniků s cílem využít specifických předností jednotlivých partnerů
 - sdružují celé podniky nebo jejich části či činnosti
 - joint ventures, holdingy, franchisy, fúze, akvizice aj.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

Výstavba podniku

Majetková a kapitálová výstavba podniku

- rozvaha podniku
 - statický přehled o majetku podniku a jeho finančním krytí k určitému datu
 - aktiva a pasíva
 - počáteční rozvaha – při založení podniku
 - podvojné účetnictví – zachycování hospodářských operací
 - konečná rozvaha – na konci účetního období
 - roční závěrka – konečná rozvaha + výkaz zisků a ztrát + příloha

Majetková struktura podniku

- investiční majetek
 - nehmotný investiční majetek
 - hmotný investiční majetek
 - finanční investice
- oběžný majetek
 - věcná forma
 - peněžní forma

Kapitálová struktura podniku

- vlastní kapitál – základ podnikání
 - základní kapitál
 - kapitálové fondy
 - fondy ze zisku
 - nerozdělený zisk
- cizí kapitál – další zdroj financování podniku
 - krátkodobý cizí kapitál
 - dlouhodobý cizí kapitál
 - rezervy

Kapitálová struktura podniku

- optimální finanční (kapitálová) struktura, tj. optimální zadluženost
- minimum průměrných nákladů na podnikový kapitál (WACC)

$$k_a (WACC) = W_d k_d (1 - t) + W_p k_p + W_s k_s$$

k_a – náklady na celkový kapitál v %

k_d – náklady na cizí kapitál (na dluh) v %

T – procento zdanění zisku v %

K_s – náklady na vlastní kapitál (kmenové jmění a zadržený zisk) v %

K_p – náklady na preferenční akcie v %

W_d, W_p, W_s – váhy jednotlivých kapitálových složek z celkových zdrojů v %

Kapitálová struktura podniku

- struktura dluhů – podíl krátkodobého a dlouhodobého kapitálu
- krátkodobý cizí kapitál je levnější než dlouhodobý cizí kapitál
- je žádoucí udržovat i optimální poměr dlouhodobých a krátkodobých zdrojů
- čistý pracovní kapitál – přebytek oběžného majetku
- nekrytý dluh – krátkodobý cizí kapitál převyší oběžný majetek

Kapitálová struktura podniku

- dluh je účelné zvýšit, když vyšší zadluženost zvyšuje majetek akcionářů

$$\frac{EBIT}{K} - x(1 - D) > \dot{U}x(1 - D)$$

Oceňování majetku a podniku

- tržní cena – vztah poptávky a nabídky
- administrativní cena – uměle vytvořená podle pravidel
- účetní předpisy ČR
 - pořizovací cena
 - cena pořízení
 - náklady
 - reprodukční pořizovací cena

Oceňování hmotných aktiv

- v okamžiku pořízení je skutečnou cenou tržní cena
- cena se snižuje o odpisy
- zůstatková účetní cena – nemusí být skutečnou (tržní) cenou
- lineární odpisování vychází z předpokládané životnosti aktiva

$$O = \frac{PC - ZC}{t}$$

- O – roční odpisy
- PC – pořizovací cena aktiva v Kč
- ZC – odhadovaná zůstatková cena aktiva při vyřazení v Kč
- t – doba ekonomické životnosti v letech

Oceňování hmotných aktiv

- zrychlené odpisování

$$a = 1 - \sqrt[t]{\frac{ZC}{PC}}$$

- a – odpisová sazba v %
- t – počet let odpisování
- pro daňové účely – lineární nebo zrychlené odpisování
- pro svou vnitřní potřebu – libovolný způsob odpisování

Oceňování finančních investic

- ocenění cenami pořízení
- tržní ceny lze informativně uvést v příloze účetní závěrky
- stanovení tržní ceny (tržní hodnoty) se používají metody podobné metodám oceňování podniku

Oceňování oběžného majetku

- hotovosti a vklady – nominální hodnota se rovná hodnotě skutečné (reálné)
- zásoby – ceny se mění s kolísáním tržní ceny
 - ocenění průměrnými cenami
 - FIFO
 - LIFO
- pohledávky – ocenění nominální účetní hodnotou

Oceňování cizího a vlastního kapitálu

- pasíva – cizí kapitál má účetní (nominální) hodnotu
- obligace – se obchodují za tržní cenu

$$C_0 = \sum U/(1 + i)^t + TC/(1 + i)^n$$

C_0 – základ tržní ceny obchodovatelných obligací

U – diskontované roční úroky

n – doba splatnosti obligace

TC – očekávaná tržní cena v době splatnosti

i – úroková míra

Oceňování cizího a vlastního kapitálu

- cena prioritních akcií

$$C_p = D/i$$

C_p – cena prioritních akcií

D – roční dividendy

i – tržní úroková míra

- vlastní jmění – oceněno účetní (historickou) hodnotou
- tržní hodnota firmy – hodnota vlastního jmění + tržní hodnota cizího kapitálu

Oceňování podniku

- likvidační hodnota – ocenění jednotlivých položek rozprodávaných aktiv
- výnosová metoda
- substanční metoda

Oceňování podniku

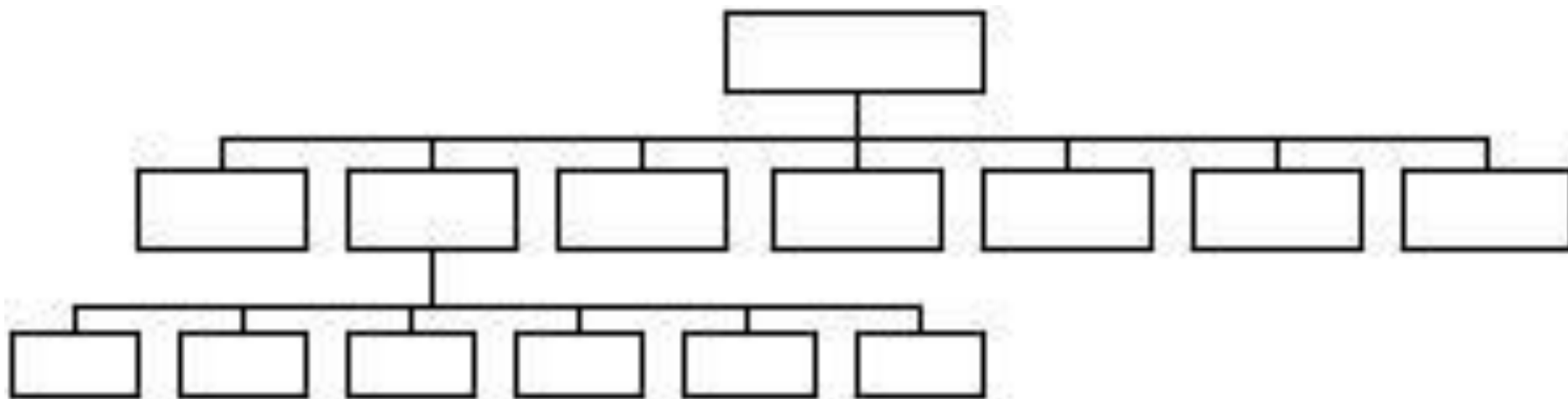
- metoda tzv. diskontovaného volného cash flow (DFCF)
 - pracuje s volným cash flow (VCF)
 - $VCF = EBIT (1 - d) + \text{odpisy} - \text{investice}$
 - tržní hodnota podniku THP
 - $THP = SHVCF \text{ za pět let} + SHVR \text{ v 5. roce}$

$$\cdot \text{ věčná renta v 5. roce} = \frac{VCF \text{ v roce 6}}{i - g}$$

Organizační výstavba podniku

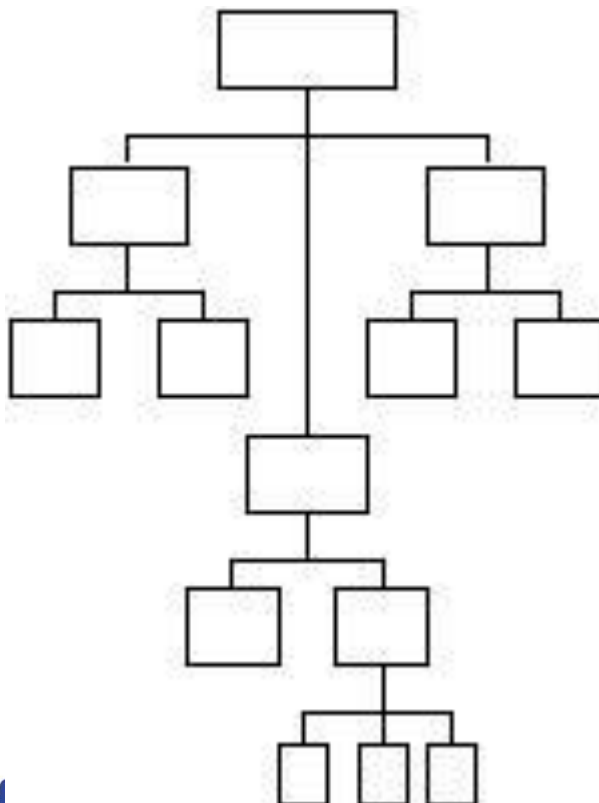
Proč organizovat?

- organizační struktura s širokým rozpětím – plochá organizační struktura



Proč organizovat?

- organizační struktura s úzkým rozpětím řízení – strmá organizační struktura

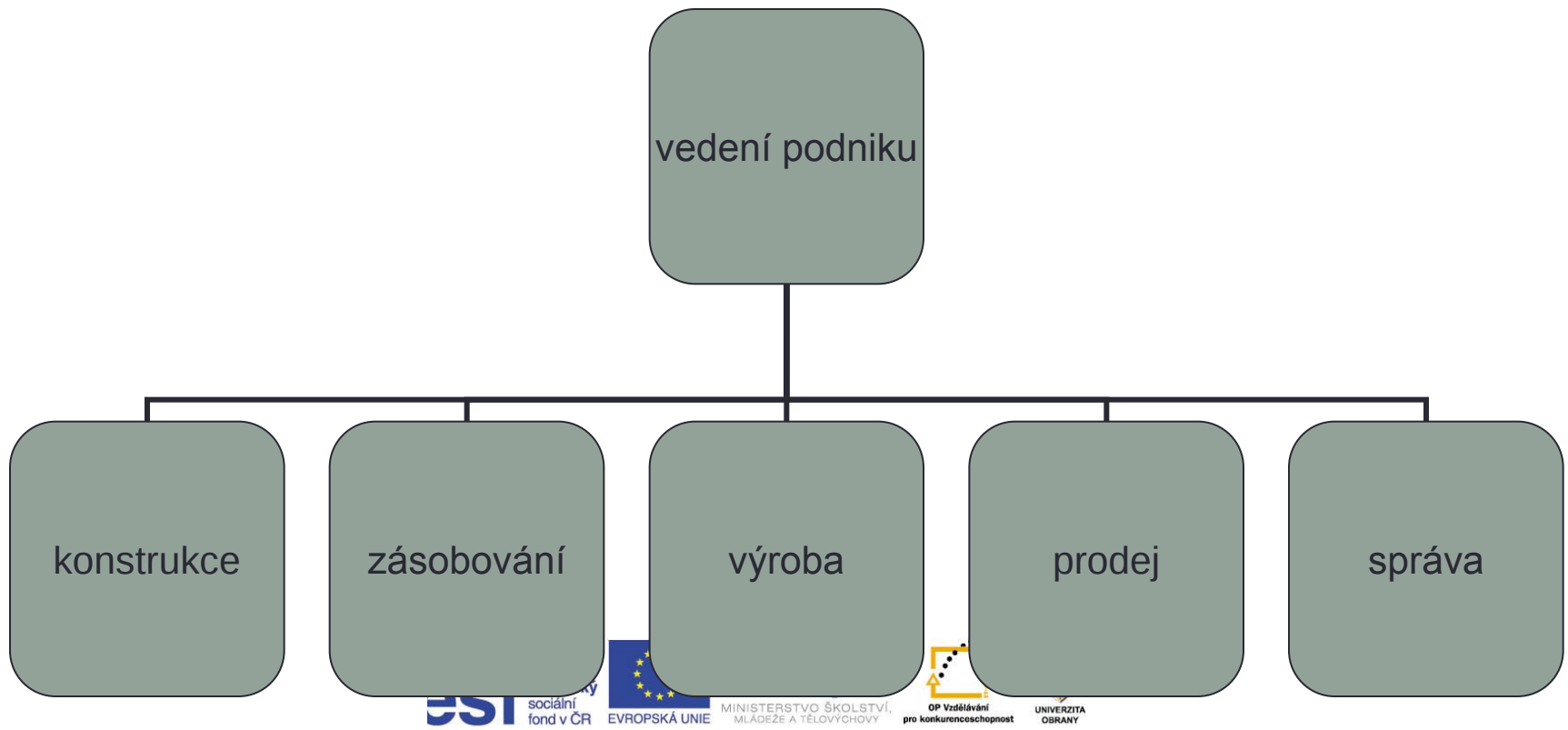


Tvorba organizační struktury

- identifikace činností nutných pro dosažení cíle podniku a jejich seskupení do organizačních jednotek tak, aby bylo možno je co nejlépe provést
- rozdělení, přesné definování a přidělení úkolů spojených s fungováním podniku jednotlivcům, resp. skupinám → specializace
- ze specializace vyplývá rozdělení odpovědnosti
- odpovědnost by měla odpovídat pravomoci

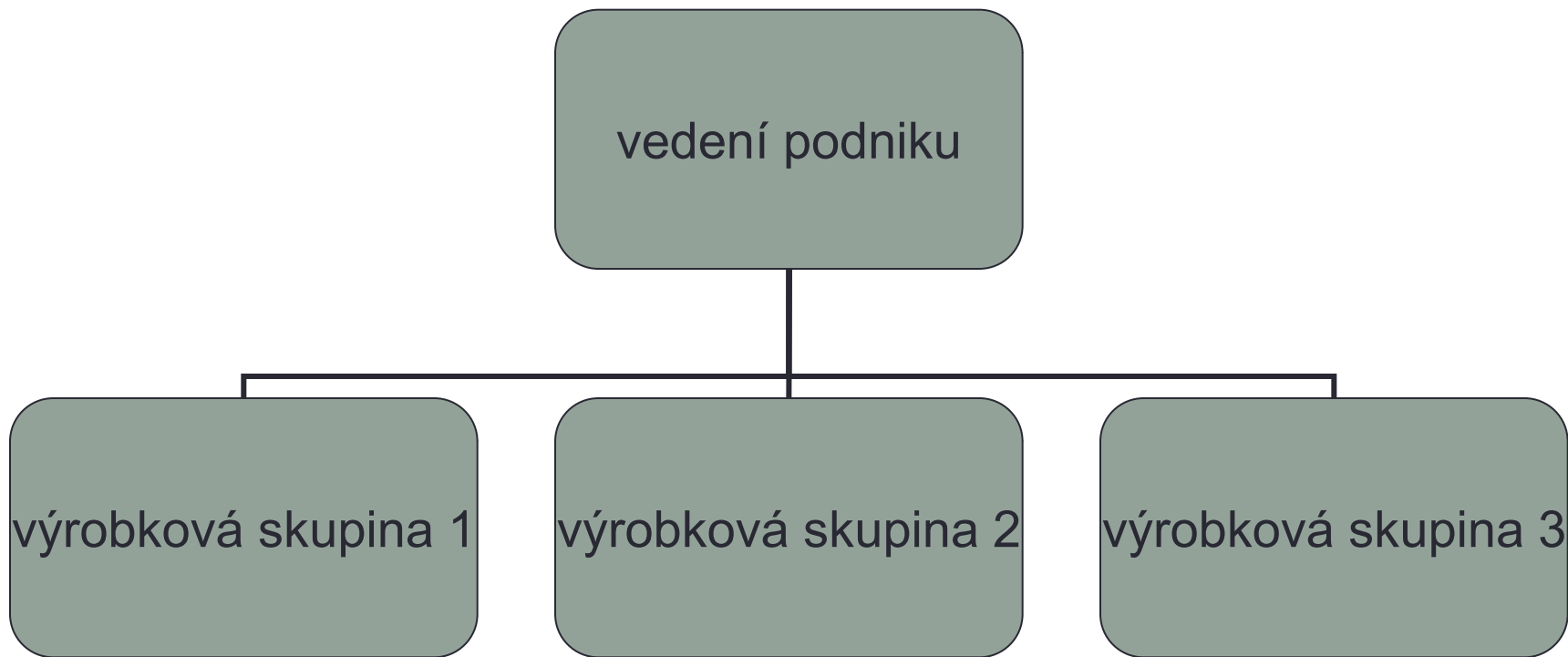
Způsob tvorby organizačních jednotek

- funkcionalizace
- tvorba organizačních jednotek podle podnikových funkcí



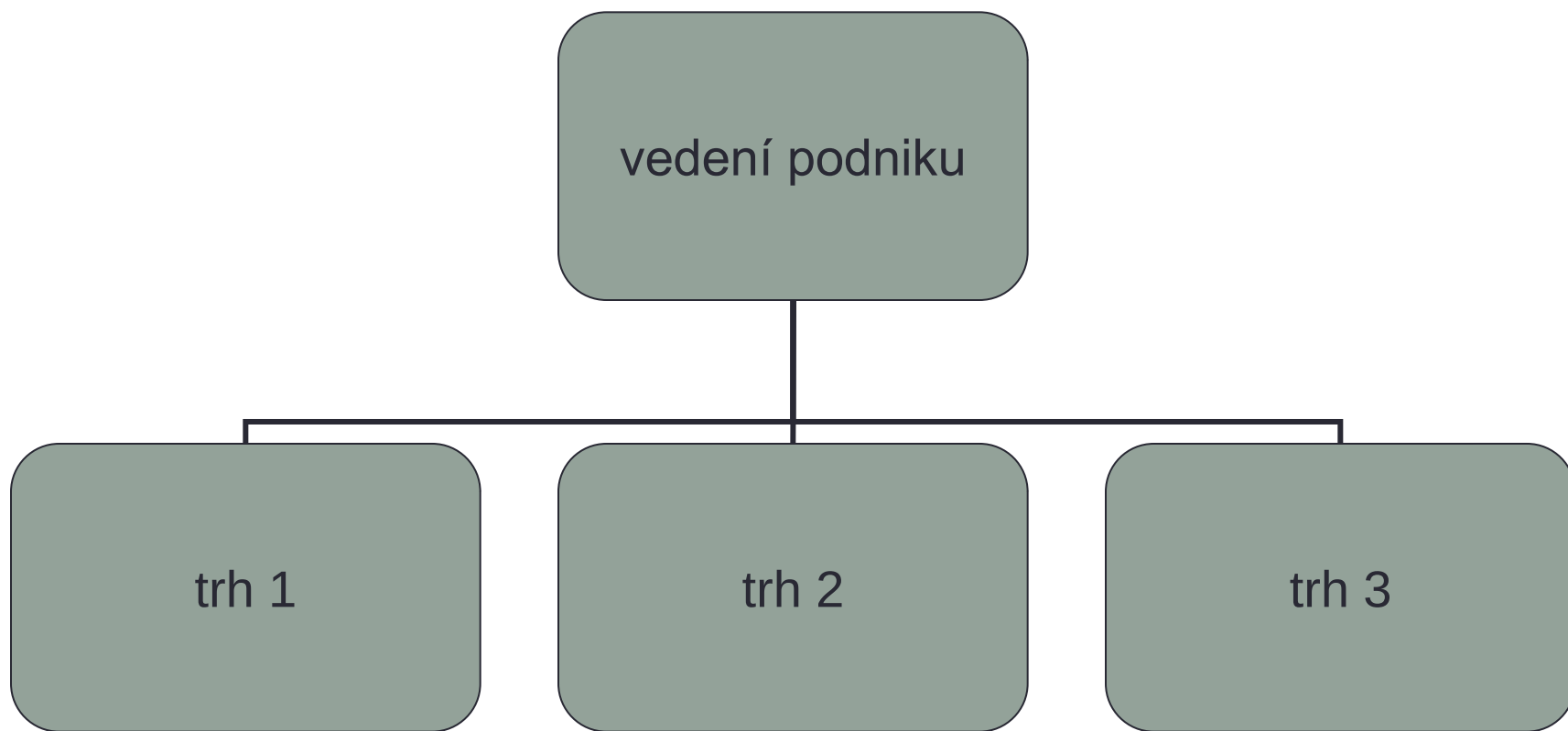
Způsob tvorby organizačních jednotek

- divizionalizace
- tvorba organizačních jednotek (divizí) podle výrobků



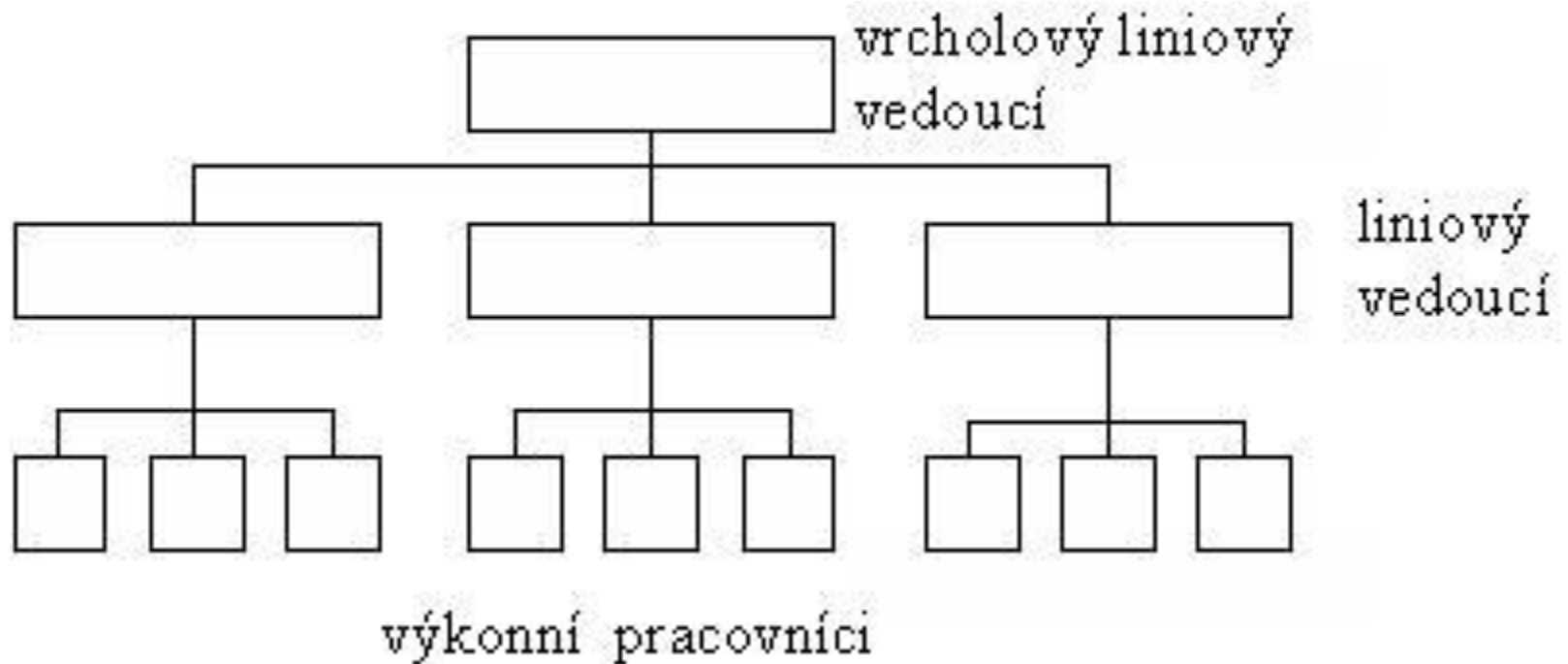
Způsob tvorby organizačních jednotek

- tvorba organizačních jednotek (divizí) podle trhů



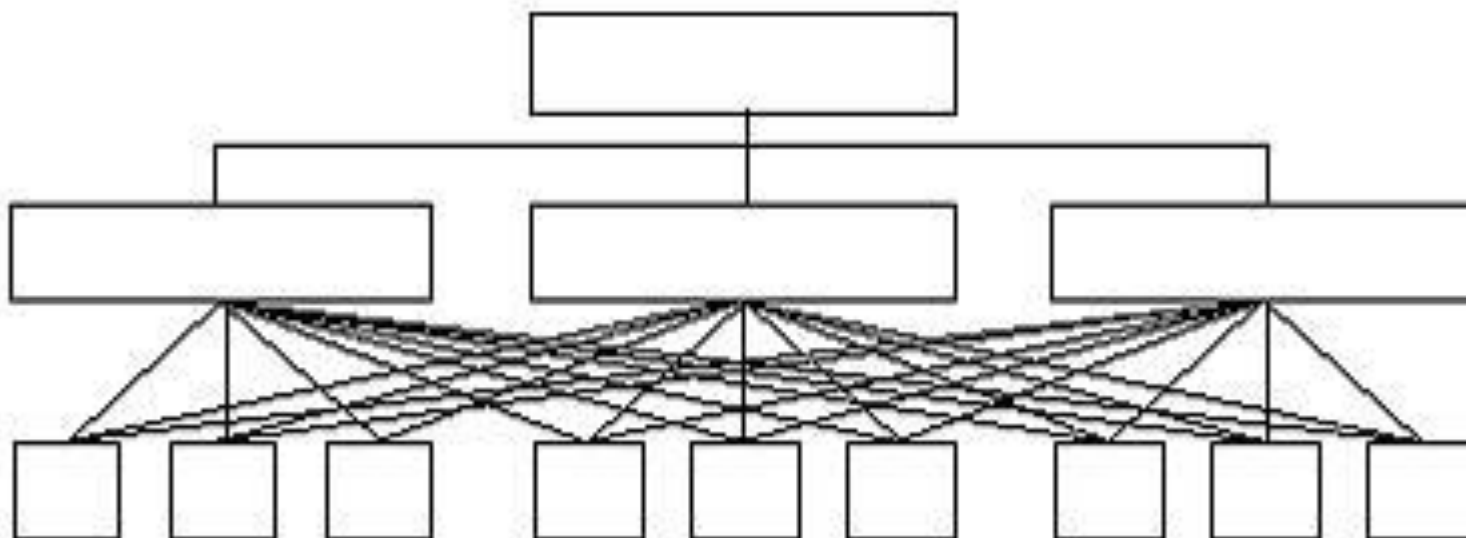
Způsob propojení organizačních jednotek

- jednoliniový (liniový) systém



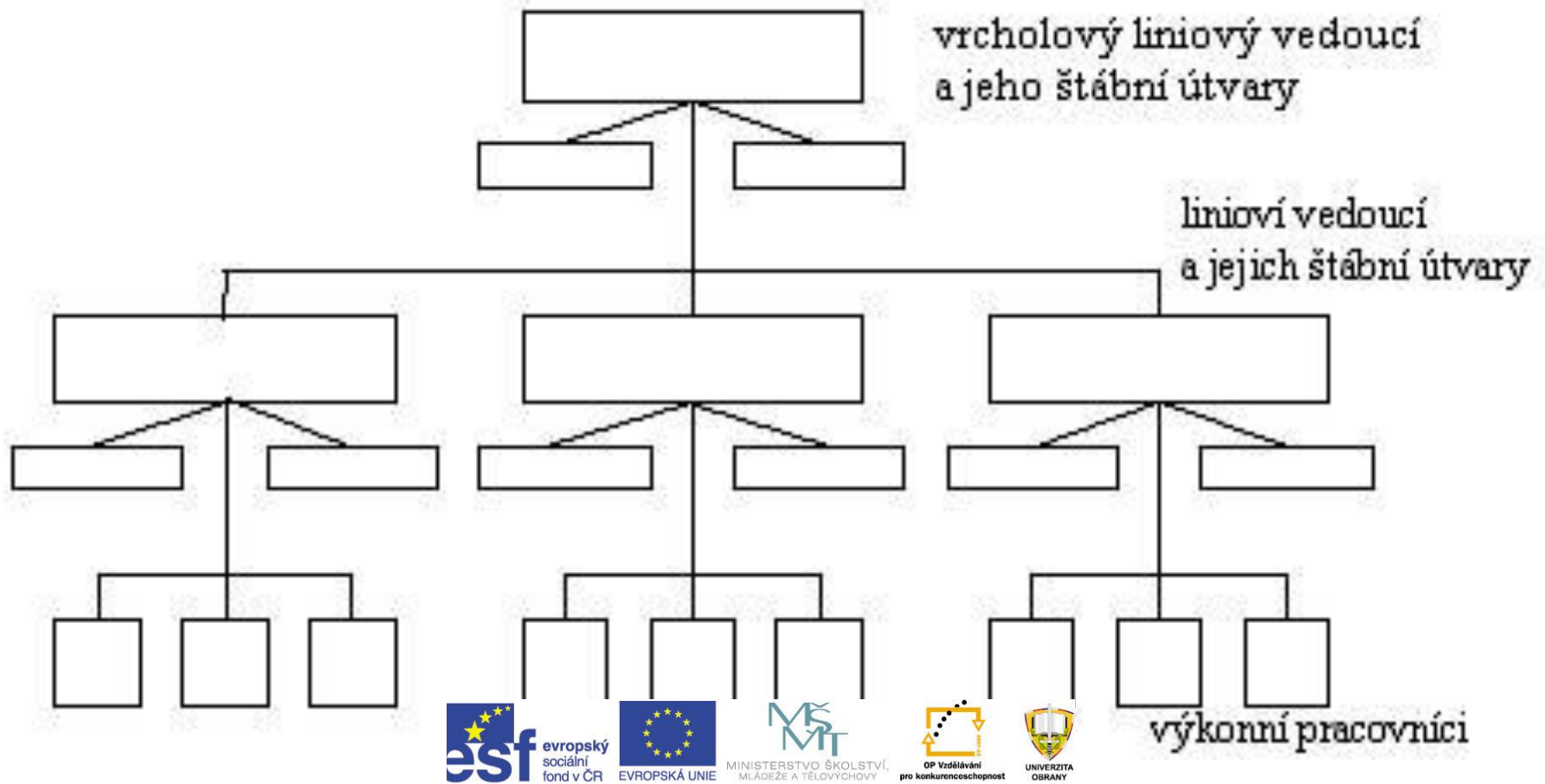
Způsob propojení organizačních jednotek

- víceliniový (funkcionální) systém



Způsob propojení organizačních jednotek

- liniově štábní systém

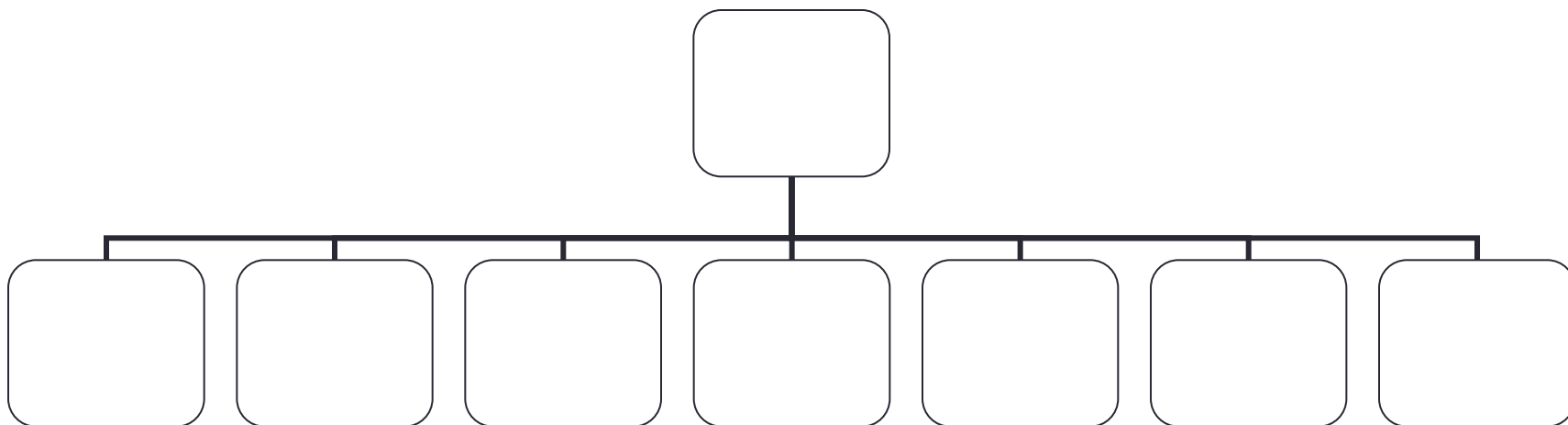


Výsledek organizování

- organizační architektura odrazem manažerské filozofie
- dva základní architektonické styly
 - organizace zaměřená na trh a výrobky
 - organizace zaměřená na technologii a výrobní proces

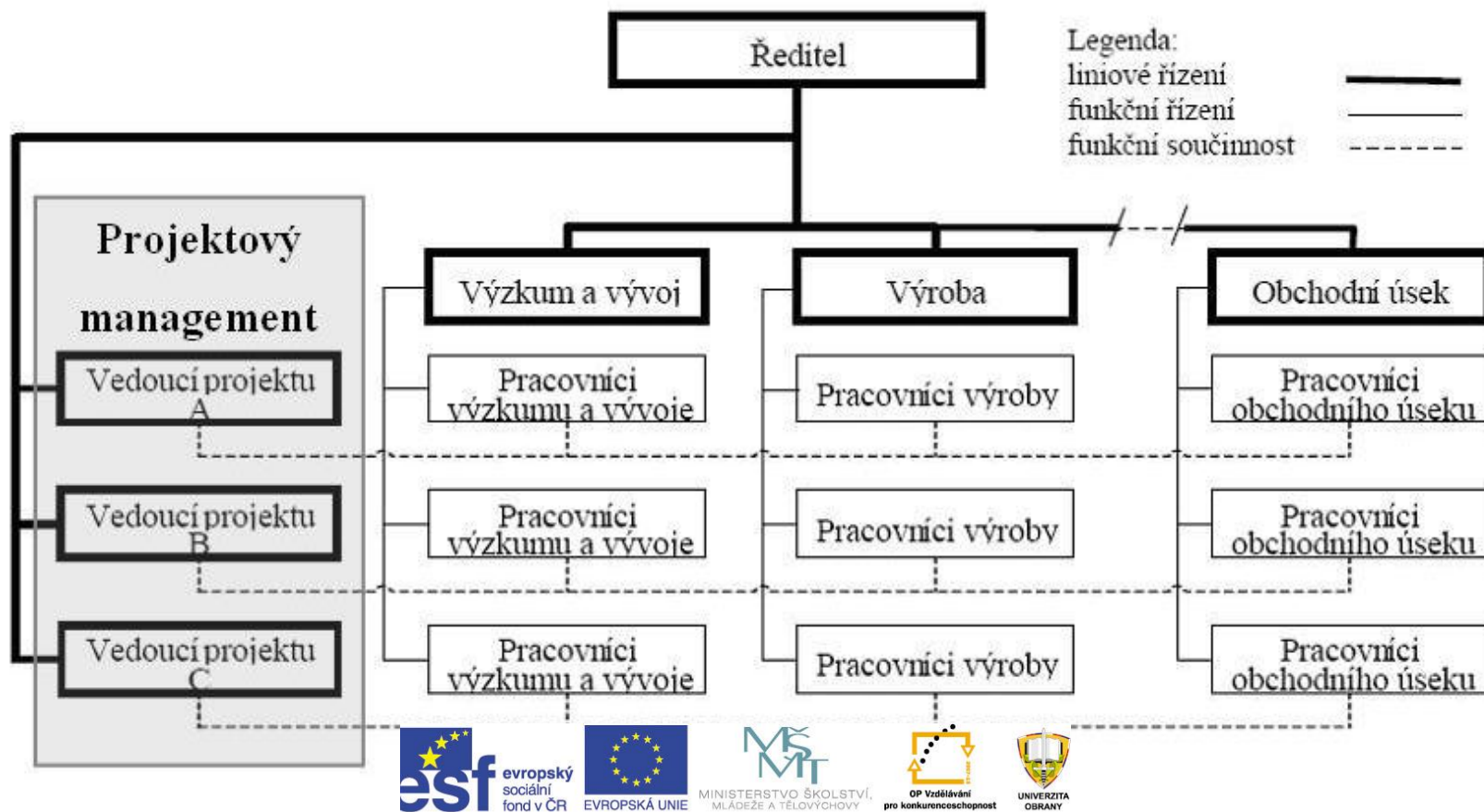
Základní formy organizačních struktur

- průkopnická organizace



Vícekriteriální organizační struktura

- maticová organizace

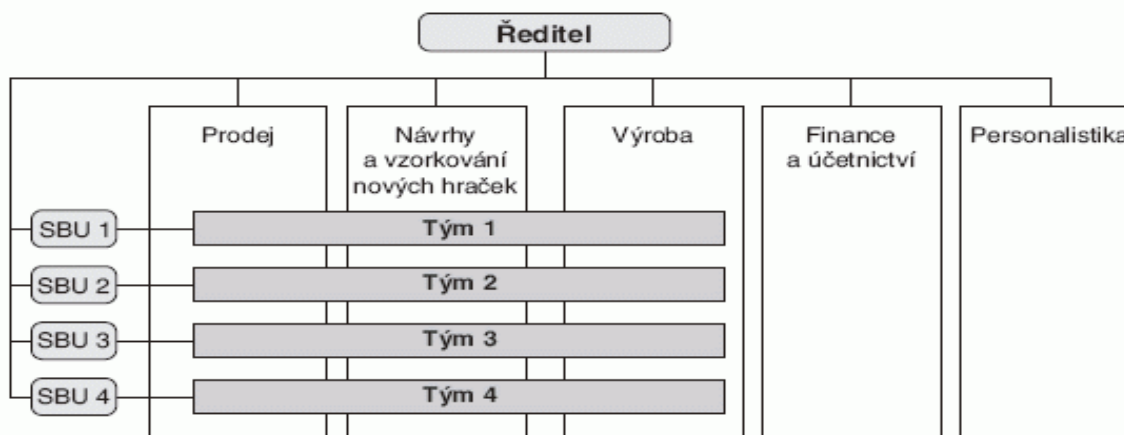


Projektové organizační formy

- v rámci základní organizační struktury podniku vznikne dočasně organizace orientovaná na uskutečnění určitého projektu
- podle ovlivnění základní struktury
 - koordinace projektu
 - projektová maticová organizace
 - čistá projektová organizace

„Podnik v podniku“

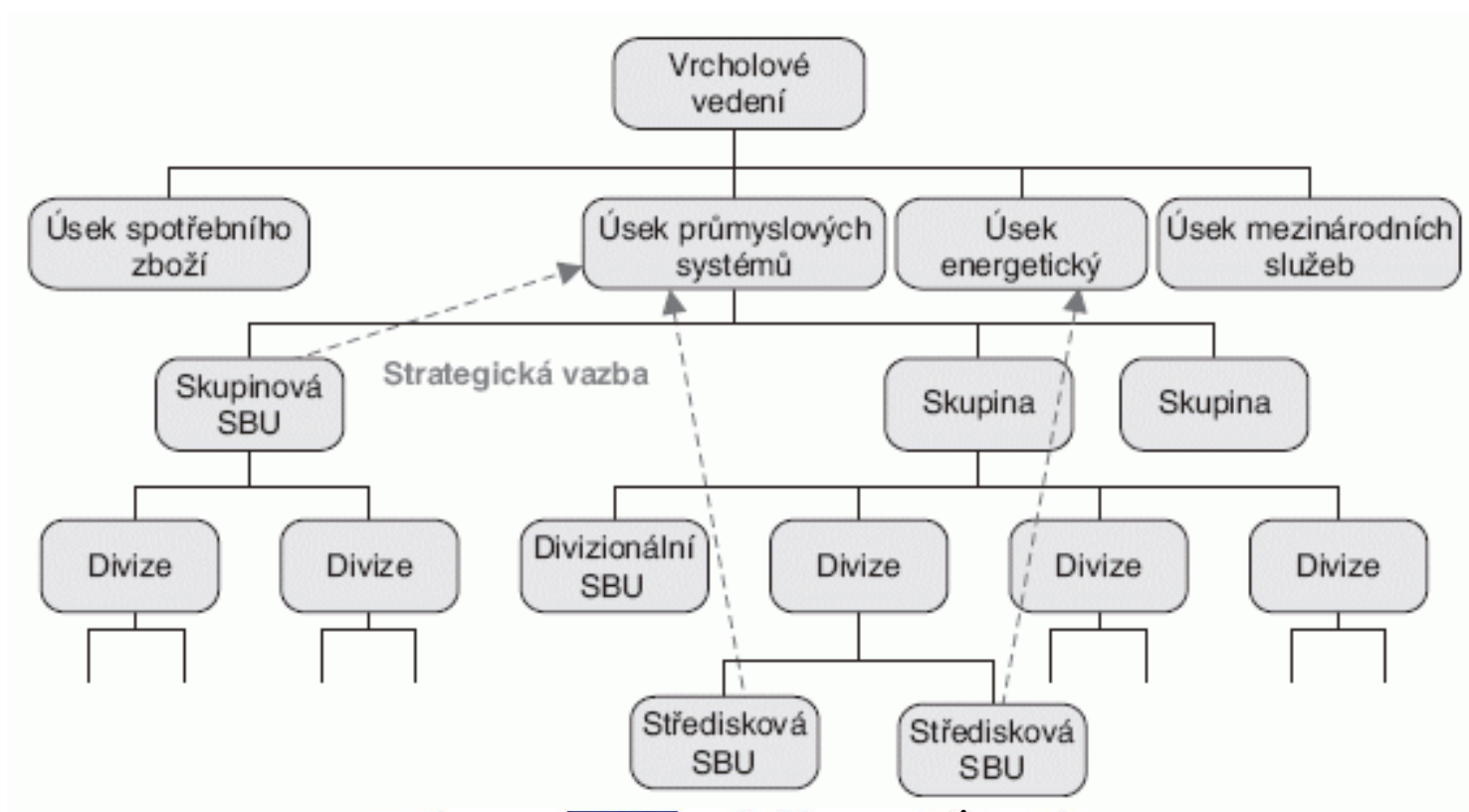
- možnost zpružnění organizační struktury
- fraktálová organizace, flotilová organizace, štihlá výroba, améba
- podnikatelské jednotky (SBU – Strategic Business Units)
- maticová organizace podle SBU



SBU 1 – marketingová podnikatelská jednotka „Domácí trh“
SBU 2 – marketingová podnikatelská jednotka „Trh EU“
SBU 3 – marketingová podnikatelská jednotka „Rusko a další evropské země“
SBU 4 – marketingová podnikatelská jednotka „Severní a Jižní Amerika“

„Podnik v podniku“

- divizionální organizace podle SBU



Právní předpisy

- ovlivňují
 - činnosti, které musí podnik vykonávat
 - vztahy vlastník – management
- právní formy podniků definuje obchodní zákoník
- práva a povinnosti vlastníků, orgány společností, vymezení působnosti a způsobu rozhodování se řídí obchodním zákoníkem a společenskou smlouvou, resp stanovami obchodní společnosti

Život podniku

Život podniku

- založení
- růst
- stabilizace
- krize
- zánik



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

Založení podniku

- rozhodnutí jaké výrobky vyrábět či jaké služby poskytovat
 - věcné předpoklady podnikatelské činnosti
 - řídicí předpoklady
- zakladatelský projekt
 - co vyrábět, jaké jsou příležitosti na trhu, jak a na jakém zařízení vyrábět, reálnost a dostupnost potřebných zdrojů
- zakladatelský rozpočet

Založení podniku

- charakteristiky podnikatelských projektů
- doba životnosti
- zapojení cizího kapitálu do podnikání
- pružnost projektu
- diverzifikace podnikatelského projektu
- citlivost projektu na změnu vnějších parametrů
- postupná realizace projektu

Založení podniku

- způsob a rozsah ručení
 - s omezeným ručením
 - s neomezeným ručením
- oprávnění k řízení
 - uvážení majitelů x předepsáno zákonem
- počet zakladatelů
- nároky na počáteční kapitál

Založení podniku

- administrativní náročnost a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku
 - výdaje na:
 - povolení živnosti
 - zpracování společenské smlouvy a její notářské ověření
 - zápis do obchodního rejstříku
- účast na zisku (ztrátě)
- finanční možnosti
- daňové zatížení
- zveřejňovací povinnost

Růst podniku

- rozšiřování aktivit a současně vyvolává zvýšenou míru rizika plynoucí z růstu
- trvale udržitelný růst
- tempo růstu tržeb

Trvalý růst, který je pro podnik žádoucí, v podstatě představuje takový růst tržeb podniku, při kterém nevznikají další dodatečné nároky na externí financování firmy.

Růst podniku

$$g = P \times R \times A \times T$$

- g – tempo růstu firmy
- P – rentabilita tržeb
- R – aktivační poměr
- A – obrat aktiv
- T – finanční páka
- růst financovaný z interních zdrojů
- růst z externích zdrojů
- růst podniku také spojování nebo štěpení podniků (fúze, rozštěpení)

Stabilizace podniku

- pokud podnik zvládne růst, obvykle anstupuje fáze stabilizace – podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu
- odpisy se rovnají investicím

Krize a sanace

- reengineering – řízení podle projektů, jejichž cílem je změna – management řízení změn
- krize podniku – stádium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat

Krize a sanace

- sanace – soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy
- analýza
 - zjištění příčin krize (interní, externí)
 - aktuální analýza odvětví
- vymezení povahy krize
 - strategická krize
 - krize vyvolaná hospodářskými výsledky
 - krize likvidity
- sanační strategie

Zánik podniku

Zrušení a zánik

- nejdříve zrušení, poté zánik ke dni výmazu z obchodního rejstříku

Likvidace společnosti

- forma zrušení společnosti, nemusí být katastrofou
- tři fáze
 - identifikace majetku
 - sestavení likvidačního plánu
 - realizace plánu likvidátorem

Zánik podniku

Konkurz a vyrovnání

- cílem konkurzu nebo vyrovnání je dosáhnout poměrného uspokojení věřitelů z majetku úpadce
- řízeno správcem konkurzní podstaty

Informace z přednášky

Po prostudování prezentace a základní literatury bude student schopen zodpovědět následující otázky:

- O jaké konkrétní cíle lze v bezpečnostní firmě usilovat?
- Jaké funkce v bezpečnostní firmě rozlišujeme?
- Jaké existují formy podniků (právně i organizačně)?
- Jak probíhá výstavba bezpečnostní firmy (finančně i věcně)?
- Jaké problémy se řeší v rámci jednotlivých životních fází bezpečnostní firmy?

Děkuji za pozornost!

Prezentace vychází z SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*.
ISBN 80-7179-892-4.