

MODERNÍ NÁSTROJE EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU

KAPITOLA 6

NÁSTROJE EKONOMIKY A ŘÍZENÍ FINANČÍ

Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

TCO – (Total Cost of Ownership) celkové náklady spojené s vlastnictvím

- Pomocí *TCO* se definují veškeré náklady související s nákupem nebo realizací konkrétního projektu.
- Do *TCO* spadají i **výdaje**, které **souvisejí s vlastnictvím a provozem**, a to po dobu životnosti nebo využívání dané věci či služby.
- V rámci *TCO* snažíme zjistit:
 - **pořizovací cenu** – nákup zboží, servisní smlouva (záruka), licence atd.;
 - **provozní náklady** – spotřeba energií, povinný pravidelný servis, opravy (externí firmou);
 - **lidské zdroje** – školení personálu (úvodní a pravidelné), správa a provoz vlastními lidmi (kolik času měsíčně).

Uplatnění TCO

- **Vyčíslení všech nákladů na projekt**

Výpočet *TCO* se u každého projektu zpravidla provádí na 3 až 5 let (u nemovitostí, infrastruktury a podobných projektů je to samozřejmě více). Nejnižší pořizovací cena neznamena vždy největší úsporu

- **Porovnání různých variant z hlediska *TCO***

Někdy se *TCO* používá pro porovnání dvou různých variant nákupu, pronájmu nebo služby. Častým scénářem je porovnání nákupu zařízení do vlastnictví versus nákupu formou služby. Zde pak právě potřebujete definovat *TCO* pro variantu pořízení dané věci do vašeho vlastnictví. *TCO* započítává všechny náklady spojené s pořízením a provozem dané věci. Následně, když zjistíte *TCO*, tedy celkový náklad na daný projekt při variantě nákupu do vašeho vlastnictví, jej ještě porovnáte s cenou služby.

Nejčastější chyby TCO

- **nezapočtení lidské práce** – je třeba definovat, kolik hodin měsíčně bude pravidelně potřeba na správu zařízení, a započítat je do nákladů
- **neověření kapacity oddělení, které se bude o dané zařízení**
- **nezapočtení energií** – nezapočtení spotřeby elektřiny, pohonných hmot atd.;
- **nezapočtení pravidelného školení** – u složitějších zařízení na obsluhu a servis je v některých oblastech nutné zaměstnance pravidelně vzdělávat a někdy dokonce i certifikovat, obzvláště to platí v IT oblasti.

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

- zisk před zdaněním a odečtením úroků

- *EBIT* slouží k:
 - porovnání výsledků hospodaření u firem s různou kapitálovou strukturou, různou mírou zdanění a dalšími odlišnostmi.
 - prezentaci hospodářského výsledku.
 - k porovnání tržeb a nákladů na provozní úrovni, které jsou očištěny od vlivů, např. typu zdanění právnických osob nebo způsobu financování, který může ovlivňovat úroky. V praxi si vedení firmy díky ***EBIT*** snadno srovná výkonnost např. na úrovni divizí.

Výpočet EBIT

Zdrojem dat pro výpočet *EBIT* je *Výsledovka* – výkaz zisku a ztráty

- $EBIT = EBT \text{ (hrubý zisk) } + \text{nákladové úroky}$

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)- čistý provozní zisk po zdanění

- Podniky počítají **NOPAT** tak, že vezmou *čistý provozní zisk (NOI)* a odečtou daňové výdaje. Zbývající částka bude potenciální zisk, pokud se nebere v úvahu žádný jiný dluh.
- Příklad: Firma má provozní příjem 200 000 CZK a daň. sazbu 30 %.
$$NOPAT = 200\,000\text{ CZK} \times (1 - 0,3) \text{ nebo } 200\,000 \times 0,7, \text{ což je } 140\,000\text{ CZK.}$$
- **NOPAT** není nejpřesnější číslo, protože nezahrnuje jednorázové výdaje ani ztráty, které se v průběhu let neopakují a neovlivní výdělečný potenciál podniku. Podobně jakákoli data týkající se fúzí nebo akvizic nebudou do **NOPAT** zahrnuta. Tyto finanční problémy ovlivní výroční zprávu společnosti, ale dlouhodobě nebudou ovlivňovat provozní náklady.

EVA (economic value added)

- EVA je rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady. Bere v potaz i náklady na vlastní kapitál
- Slouží k posouzení hodnoty majetku vlastníků, tzv. shareholder value
- $EVA = EBIT \cdot (1 - t) - C \cdot WACC = NOPAT - C \cdot WACC$
 - t – míra zdanění zisku (například 20 % = 0,2)
 - C – dlouhodobě investovaný kapitál
 - $WACC$ – vážený průměr nákladů na kapitál (například 10 % = 0,1)
(Weighted average cost of capital)

MVA (Market Value Added) - tržní přidaná hodnota

- *MVA* je rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a do něj investovaným kapitálem (vklady a dluhy), tj. rozdíl mezi částkou, kterou by vlastníci a ostatní investoři získali prodejem svých podílů (akcií) a pohledávek (dluhopisů), a hodnotou, kterou do firmy vložili
- *MVA = tržní hodnota podniku - obchodní kapitál*
- Často se používá jako ukazatel :
Změna MVA = (prodejní cena akcie - nákupní cena akcie) × počet akcií
- V případě záporné hodnoty se někdy používá označení *MVL (Market Value Lost - tržní ztracená hodnota)*.

BEP (BIM Execution Plan) - výkonný plán realizace BIM

- *BEP* zahrnuje informace o projektu, účastnících, použitých nástrojích, požadavcích na informace různého druhu. Pro podmínky v ČR je návrh *BEP* součástí *BIM protokolu*, který je smluvní přílohou pro projekty s využitím metody *BIM*.
- Práce metodou *BIM* znamená vytváření otevřené strukturované databáze informací o stavbě. Všechny tyto informace jsou vzájemně provázány a tvoří Informační model stavby (IMS), který je sdílen v rámci *Společného datového prostředí* (CDE), právní rámec o výměně informací pak dává *BIM Protokol*. Podoba *Digitálního modelu stavby* (DiMS), který je klíčovou součástí IMS, je určen *Datovým standardem staveb* (DSS). Klíčové je, že informace o stavbě jsou sdíleny a doplňovány po celý životní cyklus stavby.

Metodika BIM

- *BIM* je metoda, nikoli počítačový program
- *BIM* znamená zásadní změnu způsobu práce s informacemi. Digitalizovat je potřeba nejen projektovou a další dokumentaci, ale i všechny postupy, pravidla, procesy a – co bude možná pro řadu lidí nejobtížnější – také veškerou komunikaci související se stavbou.
- *Informační model stavby (IMS)* nevznikne v počítači projektanta. Skládá se postupně z celé řady informací, které přibývají v jednotlivých fázích životního cyklu stavby..