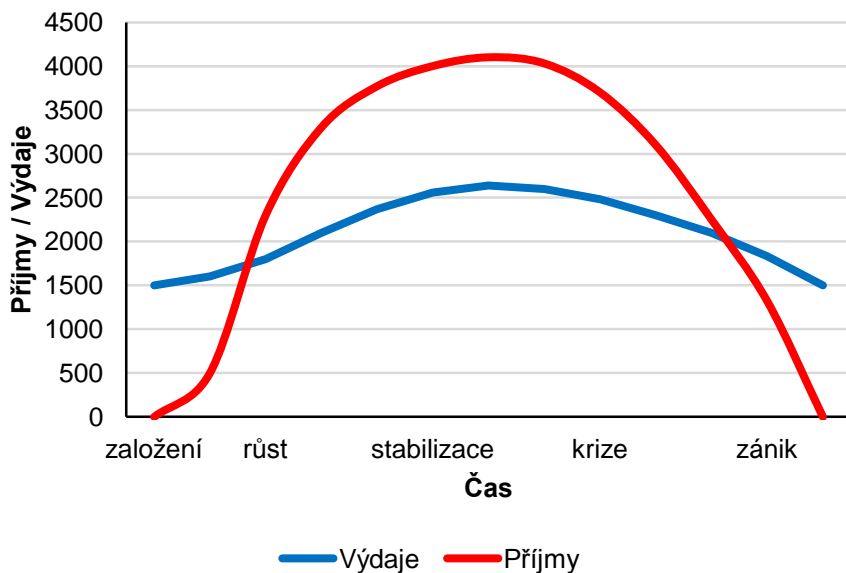


# Hospodaření podniku v sektoru služeb



**Ediční řada Ekonomie a marketing**

# **Hospodaření podniku v sektoru služeb**

**Martin Petříček a kolektiv**

## **Autoři a kapitoly**

Ing. Jana Kalabisová, Ph.D. - 2

Ing. Robin Koklar, Ph.D., MBA - 9

Ing. Věra Levičková, Ph.D. - 8

PhDr. Jan Máče, Ph.D. - 2

Ing. Martin Petříček, Ph.D. - 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, ostatní  
text a příklady

Ing. Eliška Smotlachová – 4, 6, 12

doc. Ing. Josef Vlček, CSc. – 1, 2, 6 , 7

## **Vědecká ediční rada - ExtraSYSTEM Praha**

prof. Ing. Radomír Adamovský, DrSc. Praha, CZ  
prof. PhDr. Martin Bílek, Ph.D. Hradec Králové, CZ  
prof. Ing. Rozmarína Dubovská, DrSc. Hradec Králové, CZ  
prof. Ing. Tomáš Kozík, DrSc. Nitra, SK  
prof. PhDr. Libor Pavera, CSc. Praha, CZ  
doc. PhDr. Marta Germušková, CSc. Prešov, SK  
doc. Ing. Pavel Krpálek, CSc. Praha, CZ  
doc. Ing. Jaroslav Lokvenc, CSc. Hradec Králové, CZ  
doc. Ing. Štěpán Müller, CSc. Praha, CZ  
doc. Ing. Čestmír Serafín, CSc. Olomouc, CZ  
Ing. Kateřina Berková, Ph.D. Praha, CZ

## **Recenzovala**

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

## **Odpovědný redaktor - Ing. Jan Chromý, Ph.D.**

Text neprošel jazykovou korekturou.

## **Hospodaření podniku v sektoru služeb**

© Ing. Martin Petříček, Ph.D. a kol.

© 2019 ExtraSYSTEM Praha

ISBN 978-80-87570-42-5

## **Abstrakt**

Předložený text se soustředí na problematiku hospodaření podniku z několika úhlů pohledu. Celý koncept je poté zasazen do problematiky sektoru služeb. Termín služeb je vymezen v úvodu celého textu. Následující kapitoly se soustředí především na dílčí problematiky podniku. Kromě tradičních problematik jsou v textu uvedeny nové nástroje, které je možné použít v řízení firem (s důrazem na řízení hromadných ubytovacích zařízení). Kromě těchto nástrojů jsou vymezeny také základní prvky z problematiky účetnictví. Vzhledem k dlouhodobému růstu sektoru služeb se značná část textu věnuje okolí podniku v tomto sektoru a to nejen po stránce právní či ekonomické, ale také po stránce ekologické a mezinárodní. Text je přínosný zejména způsobem vysvětlení jednotlivých problematik, které se opírají o řadu komentovaných a řešených příkladů. Unikátní je také kapitola věnující se základním hospodářským výpočtům, které jsou klíčové pro správné hospodaření libovolně velikého podniku. Výstupem celé publikace je tak přehled současných, základních principů, které lze aplikovat v případě řízení podniku v sektoru služeb.

## **Abstract**

The study text focuses on the issue of business management from several points of view. The whole concept is then focused on the service sector. The term of services is defined at the beginning of the entire text. The other chapters focus on particular business issues. In addition to traditional issues, new tools that can be used in corporate management (with focusing on managing collective accommodation) are presented in the text. In addition to these tools, basic elements of accounting are also defined. Due to the long-term growth of the service sector, much of the text is devoted to the business environment in this sector not only in terms of legal or economic, but also ecological and international aspects. The text is particularly helpful in explaining the issues that are based on a number of commented and solved examples. Unique is also the chapter dealing with basic economic calculations, which are key to the proper management of any enterprise. The output of the entire publication is an overview of the current, basic principles that can be applied to business management in the service sector.

## Obsah

<b>ÚVODNÍ TEXT .....</b>	<b>6</b>
<b>1 SLUŽBY V NÁRODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ: ÚVOD DO PROBLEMATIKY....</b>	<b>7</b>
ÚVOD.....	7
1.1 GENEZE SLUŽEB.....	8
1.2 POJETÍ SLUŽEB A JEJICH KLASIFIKACE .....	13
1.3 OSOBNÍ SLUŽBY.....	17
1.4 TERCIÁRNÍ SEKTOR.....	20
SHRNUTÍ .....	23
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	24
<b>2 PODNIKÁNÍ A PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>25</b>
ÚVOD.....	25
2.1 PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKÁNÍ.....	32
2.1.1 <i>Právní formy podnikání.....</i>	<i>33</i>
2.2 MAKROEKONOMICKÉ A MIKROEKONOMICKÉ OKOLÍ FIRMY .....	45
2.2.1 <i>Vymezení okolí podniku .....</i>	<i>45</i>
2.3 INTERNACIONALIZACE PODNIKÁNÍ .....	54
2.3.1 <i>Proces internacionalizace a globalizace.....</i>	<i>55</i>
2.3.2 <i>Liberalismus a protekcionismus .....</i>	<i>57</i>
2.4 FORMY PODNIKÁNÍ NA MEZINÁRODNÍCH TRŽÍCH .....	59
2.4.1 <i>Formy mezinárodního podnikání .....</i>	<i>61</i>
2.5 EKOLOGICKÉ ASPEKTY PODNIKÁNÍ .....	66
2.5.1 <i>Nástroje environmentální politiky.....</i>	<i>66</i>
2.5.2 <i>Legislativní nástroje ochrany životního prostředí .....</i>	<i>67</i>
2.5.3 <i>Dobrovolné nástroje ochrany životního prostředí.....</i>	<i>69</i>
SHRNUTÍ .....	76
KONTROLNÍ OTÁZKY.....	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
<b>3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU .....</b>	<b>79</b>
ÚVOD.....	79
3.1 ZALOŽENÍ PODNIKU.....	81

3.1.1	<i>Podnikatelský záměr</i> .....	85
3.1.2	<i>Podnikatelský plán</i> .....	86
3.2	RŮST A STABILIZACE .....	101
3.3	KRIZE .....	112
3.4	ZRUŠENÍ A ZÁNİK .....	113
	SHRNUTÍ .....	116
	KONTROLNÍ OTÁZKY .....	118
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	118
<b>4</b>	<b>MAJETEK PODNIKU</b> .....	<b>119</b>
	ÚVOD .....	119
4.1	MAJETKOVÁ STRUKTURA .....	119
4.1.1	<i>Dlouhodobý majetek</i> .....	120
4.1.2	<i>Oběžný majetek</i> .....	121
4.2	ZÁSOBOVACÍ ČINNOST PODNIKU .....	123
4.2.1	<i>Nákup</i> .....	124
4.2.2	<i>Nákupní marketingový mix</i> .....	126
4.2.3	<i>Řízení zásob</i> .....	127
4.3	CASH FLOW .....	132
	SHRNUTÍ .....	136
	KONTROLNÍ OTÁZKY .....	139
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	139
<b>5</b>	<b>ZDROJE FINANCOVÁNÍ PODNIKU</b> .....	<b>140</b>
	ÚVOD .....	140
5.1	VLASTNÍ A CIZÍ KAPITÁL .....	141
5.2	PROBLÉM OPTIMÁLNÍ KAPITÁLOVÉ STRUKTURY .....	143
5.3	ZÁKLADNÍ PRAVIDLA FINANCOVÁNÍ PODNIKŮ .....	147
	SHRNUTÍ .....	149
	KONTROLNÍ OTÁZKY .....	150
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	150
<b>6</b>	<b>PERSONÁLNÍ PRÁCE</b> .....	<b>151</b>
	ÚVOD .....	151
6.1	PLÁNOVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	152

6.2	HODNOCENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	157
6.3	PRACOVNÍ VZTAHY, SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU .....	161
6.4	ODMĚŇOVÁNÍ .....	165
6.4.1	<i>Odměna a odměňování</i> .....	166
6.4.2	<i>Formy odměň</i> .....	166
6.4.3	<i>Strategický systém odměňování a základní složky mzdy</i> .....	168
6.5	NÁKLADOVOST LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO PODNIK .....	173
	SHRNUTÍ .....	175
	KONTROLNÍ OTÁZKY .....	177
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	177
<b>7</b>	<b>ODBYT PODNIKU .....</b>	<b>179</b>
	ÚVOD .....	179
7.1	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU .....	181
7.2	SITUAČNÍ ANALÝZA .....	184
7.3	MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	193
7.4	MARKETINGOVÝ MIX .....	197
7.4.1	<i>Výrobek (produkt)</i> .....	198
7.4.2	<i>Cena</i> .....	200
7.4.3	<i>Distribuce</i> .....	204
7.4.4	<i>Komunikace</i> .....	205
	SHRNUTÍ .....	206
	KONTROLNÍ OTÁZKY .....	207
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	207
<b>8</b>	<b>ÚČETNICTVÍ V PODNIKU .....</b>	<b>208</b>
	ÚVOD .....	208
8.1	POJEM ÚČETNICTVÍ .....	208
8.2	FUNKCE ÚČETNICTVÍ .....	210
8.3	UŽIVATELÉ ÚČETNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU .....	211
8.4	METODICKÉ PRVKY ÚČETNICTVÍ .....	214
8.5	ÚČETNÍ PŘEDPOKLADY A ZÁSADY .....	216
8.6	PRÁVNÍ ÚPRAVA VEDENÍ ÚČETNICTVÍ .....	220
8.7	KATEGORIZACE ÚČETNÍCH JEDNOTEK .....	221

8.8	VEDENÍ ÚČETNICTVÍ .....	223
8.8.1	<i>Dle mezinárodních účetních standardů (IFRS/IAS)</i> .....	223
8.8.2	<i>Dle české legislativy</i> .....	223
8.9	ÚČETNÍ ZÁVĚRKA.....	225
8.10	MEZINÁRODNÍ HARMONIZACE ÚČETNICTVÍ .....	226
	SHRNUTÍ .....	228
	KONTROLNÍ OTÁZKY.....	229
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	229
<b>9</b>	<b>EKONOMICKÁ EFEKTIVNOST .....</b>	<b>231</b>
	ÚVOD.....	231
9.1	FINANČNÍ ANALÝZA .....	232
9.2	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	236
9.3	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ .....	238
9.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	242
9.4.1	<i>Ukazatele rentability</i> .....	242
9.4.2	<i>Ukazatele aktivity</i> .....	246
9.4.3	<i>Ukazatele zadluženosti</i> .....	251
9.4.4	<i>Ukazatele likvidity</i> .....	254
9.5	SPECIFICKÉ UKAZATELE V HOTELNICTVÍ .....	257
	SHRNUTÍ .....	259
	KONTROLNÍ OTÁZKY.....	261
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	261
<b>10</b>	<b>HODNOCENÍ INVESTIČNÍ ČINNOSTI V PODNIKU .....</b>	<b>263</b>
	ÚVOD.....	263
10.1	POŘÍZENÍ INVESTICE A ZDROJE .....	264
10.2	POSTUP HODNOCENÍ INVESTIC.....	267
10.2.1	<i>Statické metody hodnocení investic</i> .....	267
10.2.2	<i>Dynamické metody hodnocení investic</i> .....	272
	SHRNUTÍ .....	279
	KONTROLNÍ OTÁZKY.....	280
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	280

<b>11</b>	<b>KRIZOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>282</b>
	ÚVOD.....	282
11.1	PRVOTNÍ SYMPTOMY KRIZE V PODNIKU .....	283
11.2	OPERATIVNÍ SYSTÉMY VČASNÉHO VAROVÁNÍ .....	283
11.3	SANACE PODNIKU .....	286
	SHRNUTÍ .....	288
	KONTROLNÍ OTÁZKY.....	289
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	289
<b>12</b>	<b>VLIV STÁTU A DANĚ.....</b>	<b>290</b>
	ÚVOD.....	290
12.1	DANĚ .....	291
12.2	KONSTRUKCE DANĚ .....	292
12.3	DAŇOVÁ SOUSTAVA ČR .....	293
12.3.1	<i>Přímé daně</i> .....	293
12.3.2	<i>Nepřímé daně</i> .....	294
12.4	DOPAD DANÍ DO OBLASTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ PODNIKU ..	295
	SHRNUTÍ .....	297
	KONTROLNÍ OTÁZKY.....	299
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	299
<b>13</b>	<b>ZÁKLADNÍ HOSPODÁŘSKÉ VÝPOČTY .....</b>	<b>300</b>
	ÚVOD.....	300
13.1	TROJČLENKA .....	300
13.2	PROCENTOVÝ POČET.....	302
13.3	VÁŽENÝ A PROSTÝ ARITMETICKÝ PRŮMĚR.....	303
13.4	ÚROKOVÉ POČTY A HODNOTA PENĚŽ .....	305
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	309
<b>14</b>	<b>INFORMACE O AUTORECH.....</b>	<b>310</b>

---

# Úvodní text

---

V současné době je problematika hospodaření podniku stále aktuálním tématem a hraje významnou roli nejen při studiu na vysokých školách, ale také v praktickém životě. Tato publikace v sobě snoubí několik základních disciplín, které jsou nutné ke komplexnímu poznání hospodaření podniků. Celý text je sice obecně pojat, ale zároveň se velice zaměřuje na problematiku v sektoru služeb. V textu tak nejsou uvedeny jen informace o hospodaření podniku, ale také je vymezen sektor služeb obecně a čtenář získá také základní poznatky o problematice účetnictví. Jedná se o učební text, který celkově svým zaměřením koresponduje s bakalářským stupněm vzdělání profesně orientovaných vysokých škol. Díky tomuto předpokladu je text doplněn řadou komentovaných a řešených příkladů, které vystihují podstatu dané problematiky. V závěru každé kapitoly jsou pro opakování připraveny otázky, jejichž odpovědi považují autoři daných kapitol za klíčové ve vztahu k dalšímu vzdělávání nebo profesnímu růstu. I když je text primárně určen studentům vysokých škol, nalezne v něm řadu užitečných informací i odborná veřejnost. Svoji úroveň je předložený text jen základním přehledem a pro hlubší pochopení některých problematik je doporučeno hlubší studium patřičných zdrojů. Kromě přehledu a zakomponování základní poznatků z hlediska hospodaření podniku, obsahuje předložený text také kapitolu z oblasti hospodářských výpočtů. Ti z vás, kteří se v oblasti počtů necítí komfortně, by tak své studium mohli započít, netradičně, poslední kapitolou.

---

# 1 Služby v národním hospodářství: úvod do problematiky

---

***Klíčová slova:*** služby, společenská dělba práce, dělba práce podle pracovních operací, mezinárodní dělba práce, funkční působení služeb, tržní a veřejné služby, osobní služby, ekonomické sektory, terciární sektor, kvartérní sektor, klasifikace ekonomických činností.

***Cíle kapitoly:*** objasnit historický vývoj služeb; vymežit pojem služby; vysvětlit klasifikaci služeb; charakterizovat terciární sektor.

## Úvod

Sektor služeb tvoří široké spektrum rozdílných ekonomických aktivit. Chceme-li porozumět sektoru služeb, je třeba analyzovat příčiny jejich vzniku. Geneze služeb úzce souvisí s procesem dělby práce, technologickým pokrokem a rostoucí životní úrovní. Všeobecně akceptovatelná definice služeb dosud neexistuje. Služby jsou součástí všech etap reprodukčního procesu – existují jak ve sféře výroby, tak ve sféře oběhu a spotřeby, kde

se stávají stále častější formou uspokojování lidských potřeb. V závislosti na socioekonomické vyspělosti států a vlivem nových výrobních technik dochází k zásadním strukturálním změnám v rámci národního hospodářství. Klesá podíl primárního sektoru, roste, stagnuje a poté klesá význam zpracovatelského průmyslu a v průběhu celého vývoje narůstá podíl služeb (terciárního sektoru). V roce 2010 se v ČR podílel sektor služeb na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP) zhruba 61 % a na zaměstnanosti pracovní síly 59 %.

## 1.1 Geneze služeb

Přirozenou a nezákladnější potřebou člověka je potřeba žít a rozvíjet se. Hospodářství (produkce ekonomických statků) vzniklo jako lidsky specifický způsob uspokojování základních potřeb. **Člověk je z hlediska svých potřeb univerzálním spotřebitelem, ale vlivem dělby práce se stává stále více specializovaným výrobcem.** Člověk jako specializovaný výrobce (nikdo neumí všechno) si nikdy nedokázal vyrobit všechny ekonomické statky, které potřebuje k zajištění svého života, a stal se proto závislým na ostatních lidech. Od samého počátku lidské společnosti měly výstupy výroby podobu hmotných statků a služeb, jež byly určeny k osobní spotřebě.

Dělba práce je historickou kategorií. V rámci prvních lidských společenství se rozvíjela nejdříve v podobě **přirozené dělby práce**, při které dochází k rozdělení pracovních činností podle osobních přirozených dispozic člověka. Společně vyrobený produkt byl v primitivních komunitách rozdělován, přesněji přidělován, na základě zvykových norem. V procesu **společenské dělby práce** došlo k osamostatnění různých pracovních činností. Lidé se nejdříve rozdělili na pastevce

a zemědělce. Výrobní proces, který se původně konal celý v jediném hospodářství, se postupně rozštěpil na samostatné činnosti (oddělení řemesel). Specializovaní výrobci se ekonomicky osamostatnili a pro zajištění svých potřeb byli nuceni vyměňovat si výsledky své činnosti s ostatními výrobci. Směna statků je zatěžovala a bránila jim ve výkonu povolání (když prodávali, nemohli vyrábět).

**Dělna práce:** je forma spolupráce, na níž se různí účastníci (jednotlivé osoby, firmy, oblasti atd.) podílejí různými činnostmi (specializace), které je potřeba koordinovat a integrovat. Cílem je vyšší produktivita práce, nižší náklady a lepší technologické možnosti.

Proces specializace na jednotlivé činnosti proto pokračoval **oddělením obchodu od výroby**. Osamostatnění obchodu umožnilo snížit transakční náklady směny a podnítilo rozvoj sféry služeb. Obchodníci rozšířili strukturu nabídky (prostřednictvím mezinárodního obchodu) a kupujícím začali poskytovat služby, například dodávka objednaného zboží, obchodní úvěry apod. Sektor služeb se tak začal osamostatňovat.

V předindustriálním období byla významná část pracovních činností věnována **poskytování osobních služeb jednotlivce jinému jednotlivci**. Týkalo se to stravování, přechodného ubytování, dopravy, péče o zdraví, zabezpečování vzdělání, zábavy, zajištění osobní bezpečnosti apod. Člověk, který poskytoval tyto služby, byl často ve služebním (závislém) postavení vůči uživateli těchto služeb. Uvedené služby paralelně nabízeli na trhu také svobodní lidé, kteří je vykonávali jako svá povolání. **Osobní služby** se tak staly **předmětem směnných**

**vztahů.** Řada osobních služeb byla nadále poskytována v domácnostech svépomocí a bezúplatně, například vaření, praní prádla, vzdělávání.

**Osobní služby:** služby poskytované konkrétní osobě na základě jejích potřeb (práce pro někoho nebo za někoho).

Nástup kapitalismu, urychlený průmyslovou revolucí, přinesl nové podněty pro rozvoj služeb. Technický pokrok, rostoucí složitost řízení výroby a narůstání inovačního úsilí vedly k **prohloubení dělby práce v rámci pracovních operací**, tzn. k rozvíjení služeb v lůně průmyslových podniků a firem. Lidé si uvědomili, že konkrétní výrobní proces se skládá z mnoha operací, a že specializace pracovníka pouze na jednu operaci, výrazně zvyšuje efektivnost výroby. Výrobní proces, který byl v minulosti vykonáván jedním člověkem, se změnil v součinnost specializovaných pracovníků. **Rozvoj mechanizace a automatizace staví člověka vedle výrobního procesu a vede k vzniku nových služeb**, například údržbářů a seřizovačů.

Rozvoj průmyslu měl velmi nepříznivý vliv na osobní domácí služby. Tovární výroba výrazně posílila sociální mobilitu lidí a zvýšila jejich příjmy, což jim umožnilo vymanit se z méněcenného postavení vůči jiným osobám. **Služby, které si dosud domácnosti zajišťovaly svojí vlastní činností (svépomocí), se staly předmětem nezávislého podnikání v malých firmách.** V domácnostech s nízkými důchody produkci služeb i nadále zajišťovaly ženy.

Spotřeba domácností, založená na domácí práci žen, vytvořila potřebu mechanických zařízení a přístrojů, které by jim usnadnily práci a uspořily jejich čas. Na trhu se proto objevila

nabídka vysavačů, praček, chladniček a širokého sortimentu zařízení na přípravu potravin. Poruchy a opotřebování těchto přístrojů vyvolávají potřebu servisních podniků, které poskytují opravárenské služby. Obsluha části spotřeby se tak přesunula z domácností do oblasti soukromého podnikání.

V současné době však tento segment služeb prochází rozporným vývojem. Některé přístroje jsou například vyráběny v takové kvalitě, že po dobu své životnosti nepotřebují opravy – stalo se z nich zboží jednorázové spotřeby. Příkladem mohou být televizory. Obdobně jsou při přípravě jídel konzumovaných doma používány polotovary a konvence nebo se jen ohřívají hotové pokrmy.

Zvyšování příjmů umožňuje většímu počtu rodin nakupovat od externích dodavatelů služby, které si v nedávné minulosti zajišťovaly vlastní činností, například hlídání dětí, úklid, údržbu zahrad. Tyto nestandardizované a geograficky rozptýlené služby obvykle poskytují malé a střední firmy.

Mechanismus produkce nových služeb stimuluje také **mezinárodní dělba práce**. Transnacionální korporace začaly ve dvacátém století internacionalizovat výrobní proces a přenášet jeho jednotlivé fáze do zemí, v nichž jsou nejvýhodnější podmínky pro podnikání. Tato expanze posílila **význam vnitrofiremních (tzv. produkčních) služeb**, prohloubila mezinárodní kooperaci a zvýšila úlohu mezinárodního obchodu a dopravy. Vnitrofiremní služby mají v takovýchto korporacích podobu pavoučích sítí, jež spojují a ovládají relativně samostatné provozní jednotky. Příkladem aplikace tohoto způsobu řízení je mezinárodní výroba kompletačních výrobků (automobilů, letadel, počítačů).

**Kompletační výrobek:** Jedná se o takový výrobek, který je složen z několika dílčích výrobků (zpravidla) jiných firem a často mohou být tyto jednotlivé části pouze montovány u finálního producenta.

Tato forma podnikání se prosazuje i u osobních služeb, například ji využívají hotelové řetězce. Standardní rozdíl mezi zbožím a službami ztratil v rámci těchto hospodářských impérií smysl. Značná část hodnoty vytvářené těmito podniky je jedinečná (neopakovatelná), protože zahrnuje **komplex služeb**: specializovaný výzkum, výrobní a konstrukční služby, specializované prodejní, marketingové a konzultační služby nezbytné (k identifikaci problémů) a specializované strategické, finanční a manažerské služby.

Firmy mají proto zájem na akumulaci těchto služeb, které využívají jako nový výrobní prostředek, jako **novou formu kapitálu**. Na činnosti (služby), jež dosud nebyly vnímány jako přímá součást produkce (například vnitrofiremní informatika, organizační změny), ale jsou spjaté s procesem produkce ekonomických statků, je nahlíženo jako na **zdroj neviditelných transferů**. Efekty těchto služeb jsou obsaženy v produktech (výstupech) podnikatelských subjektů a při realizaci ekonomických statků na trhu generují vyšší přidanou hodnotu. Jinak vyjádřeno, jsou jedním ze zdrojů konkurenční výhody podniku.

Obdobnou transformací procházejí i tradiční služby, například finanční instituce nabízejí širokou škálu služeb, jejichž cílem je **uspokojení speciálních potřeb individuálních zákazníků**. Hlavní příčinou popsanych procesů je technický pokrok, který umožnil zavedení komunikačních a informačních systémů.

Ve službách tak došlo k předělu, který lze srovnávat s érou průmyslové revoluce ve výrobě. Velký vliv na současný rozvoj služeb má také vysoká životní úroveň, která vyvolává nové potřeby. K jejich naplnění dochází v rámci terciárního sektoru – v subsystémech celoživotního vzdělávání, zdravotnictví, kultury, komunikací a především volnočasových aktivit (cestování, zábava, sport apod.).

## 1.2 Pojetí služeb a jejich klasifikace

Služby představují specifickou formu ekonomických statků. Pojem služba vyjadřuje vykonávání (vykonání) prací pro někoho nebo za někoho. Jde o vykonávání prací, které v konečném důsledku slouží k osobní spotřebě obyvatelstva.

Klíčovým komponentem služeb je člověk, který službu poskytuje nebo je jejím spotřebitelem. **Za službu považujeme každou užitečnou lidskou činnost, která uspokojuje lidské potřeby samotným svým průběhem.** Znamená to, že charakteristickým rysem služeb je jejich **nemateriální povaha** (nehmotnost). Služby jsou výsledkem aktivity lidí a představují specifickou činnost člověka, protože jsou zpravidla **simultánně produkovány a spotřebovávány**. Při transakcích se službami se nemění vlastnické poměry. Po poskytnutí služby, resp. její spotřebě, nezůstává příjemci žádný hmatatelný předmět, který by prokazoval poskytnutí (spotřebování) dané služby. Většinu služeb charakterizuje přímá vazba jejich produkce a spotřeby na čas a místo kde jsou poskytovány. **Neoddělitelnost produkce a spotřeby služeb** vede k tomu, že je nelze skladovat (vyrábět do zásoby) nebo odložit jejich spotřebu (zmeškání letadla). Zákazník se tak stává neoddělitelnou součástí služby a z tohoto hlediska:

- **služba jde za zákazníkem** (například roznáška pošty, rychlé dodávky zboží do domu),
- **zákazník jde za službou** (např. opravy aut jsou prováděny v autoservisu, chodí se k holiči).

Vzhledem k tomu, že služby poskytují lidé, jsou značně variabilní a lze na ně obtížně získat autorská práva. **Realizace služby může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.** Z tohoto hlediska rozlišujeme:

- tzv. čisté služby (pouze služba, např. psychoterapie);
- služby s doprovodnými výrobky (během letecké přepravy je cestujícím poskytováno občerstvení, časopisy);
- hmotné zboží s doprovodnými službami (výrobce prodává zboží se zárukou a poskytuje servisní služby).

**Infrastruktura služeb:** *Jedná se o vybavenost firmy patřičným majetkem (tvorbu předpokladů), který je nutný k realizaci služby samotné.*

U všech uvedených variant služeb musí být vytvořeny předpoklady pro jejich poskytování, které souhrnně označujeme za **infrastrukturu služeb**. Například poskytování „čisté“ služby, jako je masáž, je spojeno s hmotnými prvky (ordinace, pracovní stůl). V reálné ekonomice vždy dochází k prolínání služeb s hmotnými produkty. Zákazníkům je většinou nabízen „složený produkt“ (balíček služeb a produktů), například v oblasti stravování, cestovního ruchu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Prolínání nemateriálních a materiálních atributů realizovaných služeb prohlubuje rozvoj komunikačních technologií. V oblastech služeb jako

Výsledkem služeb je užitečný efekt, který je obvykle specifikován jako přidaná hodnota. Vyjdeme-li z obecného pojmu služba, jehož obsahem je vykonávání práce pro někoho nebo za někoho, můžeme **podle funkčního působení** rozdělit služby do čtyř základních skupin.

- **Produkční** (výrobní) služby zajišťují produkční proces ve výrobní jednotce a udržují funkčnost vyrobených statků po dobu jejich životního cyklu (nákup zdrojů, organizace výroby, zpracování dat, výzkum, servis, opravy, čistírny apod.).
- **Obchodní** /distribuční/ služby zprostředkovávají pohyb (směnu) ekonomických statků, finančních prostředků a informací mezi ekonomickými subjekty (maloobchod, velkoobchod, bankovní, komunikační a dopravní služby).
- **Veřejné** (společenské, kolektivní, sociální) služby poskytují subjekty, které spadají pod veřejnou moc. Prostředky na jejich produkci získává stát prostřednictvím přerozdělovacích procesů a do spotřeby se dostávají netržním způsobem (obrana státu, vnitřní bezpečnost země, školství, služby justice a státní správy, činnost spolků apod.).
- **Osobní služby** uspokojují individuální potřeby a jejich užitečný efekt působí přímo na člověka (zdravotní péče, hotelové a restaurační služby apod.). Tyto služby jsou simultánně produkovány a spotřebovány.

---

World Wide Web jsou produkce, směna a konzumace neoddělitelně provázané a potenciálně dokonce totožné – produkt práce je ihned předán někomu jinému a ihned je zkonsumován. Rostoucí elektronizace služeb přináší i opačný vývoj, protože zvyšuje oddělitelnost produkce služby a její spotřeby.

**Služby** jsou součástí všech etap reprodukčního procesu. Existují jak **ve sféře výroby** (jsou neoddelitelnou součástí výrobního procesu – například řízení výroby), tak v **oblasti oběhu** (přemisťování produkce, její ochrana, opatření obalem apod.) a **směny**. Úkolem těchto aktivit je zprostředkovat pohyb vyrobené produkce od výrobce ke spotřebiteli. Ve sféře **spotřeby** (užití) služby uspokojují konečné potřeby obyvatelstva a tato oblast je hlavní sférou jejich působnosti. **Heterogenost služeb** je příčinou mnoha pokusů o jejich klasifikaci, z nichž žádná dosud není všeobecně přijímaná.

Vývoj sektoru služeb vykazuje úzkou pozitivní korelaci s růstem národního důchodu připadajícího na jednoho obyvatele. Se zvyšováním průměrné životní úrovně souvisí nejen rozšiřování služeb celé terciární sféry, ale i zvyšování spotřebitelské poptávky zaměřené na odvětví umožňující využívání rostoucího fondu volného času a přispívající k rozvíjení lidské osobnosti. Masový rozvoj služeb vedl k tomu, že **tzv. spotřební služby** (někdy označované za služby pro obyvatelstvo) dnes tvoří organickou součást životní úrovně.

**Spotřební služby:** *Pojem spotřební služby zdůrazňuje jejich ekonomickou funkci, resp. jejich užití. Spotřební služby rozdělujeme na věcné (údržba a oprava spotřebních statků) a osobní.*

**Služby** lze specifikovat i **podle způsobu jejich realizace**. Z tohoto hlediska je rozdělujeme do dvou základních sfér.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Klasifikace služeb podle tržní a netržní sféry není vždy jednoznačná. Například zdravotní péče může být poskytována v soukromé i veřejné

- **Tržní (komerční) služby**, jsou předmětem směny a jejich produkci a alokaci reguluje tržní mechanismus. Cena těchto služeb kryje za normálních podmínek výrobní náklady a umožňuje zpravidla realizovat zisk. Jejich producentem jsou podnikatelské subjekty a nakupují je občané, ale i firmy.
- **Veřejné služby** (netržní) nejsou předmětem směnné transakce mezi výrobcem a spotřebitelem. Většinou jsou tyto služby spojeny se sociálně ekonomickou činností státu a jejich spotřeba je nedělitelná. Vzhledem k tomu, že jsou financovány prostřednictvím přerozdělovacích procesů (platíme je daněmi a poplatky), obyvatelstvo chápe jejich poskytování jako bezplatné.

### 1.3 Osobní služby

Osobní služby uspokojují potřeby člověka plynoucí z fyzických a duševních stránek lidského života. Do této skupiny služeb patří řada činností, například školství, zdravotnictví, kultura, doprava, stravování, rekreační služby apod. **Cílem osobních služeb**, jež uspokojují nejzákladnější potřeby lidí, je **zajištění reprodukce pracovní síly člověka a rozvoj jeho osobnosti**. Poskytování osobních služeb vyžaduje potřebné materiální vybavení (zázemí), ale zároveň se vyznačují tím, že nedochází k jejich zhmotňování do podoby materiálního spotřebního statku. Například produkce stravovacích služeb vyžaduje technické vybavení kuchyně, zásoby surovin a prostory vhodné ke konzumaci vyrobených potravin. Vyrobený pokrm se dostává ke

---

nemocnici, totéž se týká vzdělávání (veřejné a soukromé vysoké školy).

spotřebiteli prostřednictvím pracovníků obsluhy. Službu, kterou poskytuje číšník nelze považovat za práci „jako takovou“, ale za užitečnou činnost, která je zaměřena na konkrétního zákazníka. Předmětem užitečného působení služby číšníka je člověk. Povaha práce vynakládané na osobní služby je odlišná podle jednotlivých druhů služeb.

***Užitečnost (užitná hodnota, užitečný efekt):*** *Schopnost statku uspokojovat potřeby spotřebitelů. Uspokojením potřeb získává spotřebitel užitek.*

**Užitečnost osobních služeb** závisí na vztahu poskytovatele služeb (výrobce) a spotřebitele služeb. Služby tak uspokojují osobní potřeby lidí svou vlastní konečnou spotřebou. Užitná hodnota osobní služby spočívá v procesu služby samé. Znamená to, že služba se zosobňuje jak svou tvorbou a spotřebou, tak i užitečným efektem, který po její spotřebě zůstává spotřebiteli. Například host v restauraci tak má po konzumaci jídla určitý pocit uspokojení, tedy užitek.

Osobní služby jsou adresné a mají svoji **výrobní a spotřební stránku**. Výroba osobních služeb má stejný časový horizont jako jejich spotřeba. Tato skutečnost představuje technologický rámec osobních služeb, protože při jejich produkci musí být poskytovatel a spotřebitel místně a časově spojeni. Osobní služby se konzumují pro svůj užitečný efekt, nikoliv pro pracovní proces jejich poskytování. Pracovní proces poskytování služby je předpokladem výsledného užitečného efektu.

Osobní služba se jeví jako **činnost „sama o sobě“**, ale její poskytování je do značné míry zprostředkované prostřednictvím hmotných statků. V případě číšníka je služba zprostředkována

pokrmem, vybavením restaurace apod. **Užitek osobních služeb vždy přetrvává jen po určitou dobu**, jejíž trvání závisí na věcném obsahu poskytované služby. Například užitek služby z oblasti vzdělávání má zpravidla delší dobu trvání a dlouhodobější důsledky. Hygienické služby nebo stravování poskytují obvykle krátkodobé uspokojení (seberealizaci) a jejich užitek je přesně ohraničen.

Rozvoj produkčního potenciálu osobních služeb závisí na počtu pracovních sil, na jejich kvalifikaci a na vybavenosti práce kapitálem. Charakteristickým rysem struktury kapitálových statků ve sféře osobních služeb je vysoký podíl budov a poměrně nízký podíl strojního vybavení. **Osobní služby jsou náročné na živou práci** a vyznačují se minimální spotřebou surovin ve vztahu k počtu pracovníků nebo v poměru k hodnotě jejich produkce. Nehmotnost osobních služeb nutí zákazníka, aby si před provedením transakce ověřil známky a důkazy jejich kvality, protože kupuje něco, na co si nemůže sáhnout. Poskytovatelé služeb se proto snaží, aby tyto informace byly spotřebitelům snadno dostupné. Poskytují jim materiální vodítka, která je mají nalákat ke koupi (vzhled zařízení, vnitřní design, vzhled zaměstnanců, internetové stránky apod.).

Velký počet a nestejnorodost poskytovatelů a uživatelů osobních služeb vyvolává variabilitu těchto služeb, která je příčinou toho, že **zákazník nemusí vždy obdržet stejnou (totožnou) kvalitu služby**. Standardizace osobních služeb je obtížná a jejich poskytovatelé se snaží řešit problém variability zaváděním **programů řízení kvality**. V jeho rámci věnují pozornost celému průběhu poskytování služby, neboť zákazník je jeho neoddělitelnou součástí a jakákoliv změna v tomto procesu ovlivňuje to, jak vnímá výsledný užitek služby. V zásadě jde o vzdělávání zaměstnanců, jehož cílem je zdokonalovat

nejen jejich odborné kompetence, ale také „umění“ zacházet se zákazníky.<sup>3</sup> Využití potenciálu pracovních sil a větší kvalitu a stabilitu poskytovaných služeb firmy zajišťují pomocí rozdílové analýzy, zvyšováním pravomocí zaměstnanců a aplikací systémů organizace práce a její dělby.

## 1.4 Terciární sektor

Zvyšování produktivity práce (podmíněné technickým pokrokem) a změny ve struktuře spotřeby ovlivňují vývoj a kvantitativní poměry jednotlivých odvětví. Hospodářské aktivity jsou podle funkce jejich předmětu rozdělovány do **ekonomických sektorů**.

**Ekonomický sektor:** Skupiny ekonomických činností, do nichž se pro analytické účely seskupují jednotlivá odvětví (obory).

V ekonomické teorii jsou na základě přesunu struktur produkce a zaměstnanosti v národním hospodářství nejčastěji rozlišovány tři sektory.

- **Primární sektor** zahrnuje odvětví tzv. prvovýroby, tj. odvětví, která produkují statky „ve spolupráci s přírodou“ (základní suroviny a materiály). Do primárního sektoru patří zemědělství, lesnictví, rybnářství, těžba a dobývání nerostných surovin.

---

<sup>3</sup> V oblasti gastronomie se firmy snaží snižovat náklady a minimalizovat možné negativní důsledky způsobené „selháním“ zaměstnanců v procesu poskytování služby. Využívají k tomu **disintermediaci** (omezují osobní kontakt), kdy celý proces (nebo jeho část) poskytování služby se transformuje v proces samoobslužný (předpokládá se, že zákazník při spotřebě služby nemá potřebu s nikým komunikovat).

- **Sekundární sektor** navazuje na primární sektor a jsou sem zařazována odvětví zpracovatelského průmyslu, tzn. odvětví, která zpracovávají přírodní suroviny a vyrábějí a zpracovávají umělé zdroje. Do sekundárního sektoru zahrnujeme zpracovatelský průmysl; výrobu a rozvod elektřiny, plynu a vody; stavebnictví.
- **Terciární sektor** zajišťuje širokou oblast individuálních a společenských potřeb. Zahrnuje segmenty osobních služeb, produkční služby, obchodní služby a celou oblast veřejných služeb. Terciární sektor zahrnuje tak heterogenní směs činností, že jejich jakákoliv společná charakteristika je sporná.

Sektorová struktura ekonomiky se vyvíjí v závislosti na socioekonomické vyspělosti země. Mezi ekonomickým růstem a strukturou národního hospodářství existuje vztah vzájemnosti. Z hlediska podílu sektorů na celkovém výstupu ekonomiky byl zaznamenán v dlouhodobém vývoji pokles podílu primárního sektoru, postupný růst přecházející do stagnace a následně poklesu sekundárního sektoru a trvalý nárůst podílu terciárního sektoru.

#### **Poznámka – kvartérní sektor**

*Globalizace, dynamický rozvoj technologií a rostoucí význam některých aktivit vede k tomu, že z terciárního sektoru jsou vyčleňovány určité služby, které se osamostatňují v tzv. **kvartérním sektoru**. Jde o reakci na poptávku po **tzv. znalostních službách**, které rozdělují produkční činnosti a řídí jejich kooperaci, a tím přispívají k jejich zefektivnění. Jejich nositelem je vysoce kvalifikovaný **lidský kapitál**, vybavený*

*praktickými manažerskými zkušenostmi a potřebnou kreativitou. Do kvartérního sektoru je zařazována oblast vědy (výzkum) a veřejné služby, které bezprostředně působí na rozvoj člověka (zvyšování kvalifikace a rozvoj zdravotnické péče). Charakteristickým rysem tohoto sektoru je jeho vysoká finanční náročnost a proto se na jeho rozvoji výrazně podílí stát.*

Národní hospodářství můžeme popsat (klasifikovat) také z **hlediska odvětvové struktury**. Prvky tohoto systému tvoří jednotlivá odvětví. **Podle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)**, která platí v ČR od 1. 1. 2008 (nahradila Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností „OKEČ“), je v seznamu 21 položek (od a – Zemědělství, lesnictví, rybnářství, přes i – Ubytování, stravování a pohostinství, až po U – Činnost exteritoriálních organizací a orgánů).<sup>4</sup> Terciární sektor zahrnuje největší počet odvětví – v klasifikaci OKEČ (sekce 17, písmeno G až Q) a v klasifikaci CZ-NACE (sekce 21, písmeno G až U).

---

<sup>4</sup> V praxi vznikají problémy se zařazením jednotlivých statistických jednotek, protože jejich činnost není homogenní, ale má nesourodý charakter. Východiskem je pojetí odvětví jako skupiny ekonomických aktivit, které vznikly historicky v procesu dělby práce. Odvětví se rozlišují podle charakteru potřeb, které jsou produkcí daného odvětví uspokojovány. U statistických jednotek jsou proto zjišťovány hlavní a převažující činnosti, které tvoří rozhodující část jejich celkové přidané hodnoty. Hlavní činnost je tak určována podle výrobků, které jednotka produkuje, nebo podle poskytovaných služeb.

**Tabulka:** Sektorová struktura zaměstnanosti v České republice (CZ-NACE) 2005 – 2014 (v %)

Sektor	2005	2007	2009	2011	2013	2014
Primární	3,6	3,2	2,9	2,7	2,6	2,6
Sekundární	39,7	39,5	37,2	36,7	35,9	35,8
Terciární	56,8	57,3	60,0	60,7	61,5	61,6

*Zdroj: Bulletin No 30. Vývoj hlavních ekonomických a sociálních ukazatelů České republiky 1990 – 2014. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, květen 2015. ISBN 978-80-7416-214-5, str. 65*

## Shrnutí

Metodologickým východiskem ekonomické kategorie služba je dělba práce a různost jejich projevů. Z geneze služeb vyplývají základní příčiny jejich rozvoje. Strukturální přístup umožňuje specifikovat jednotlivé druhy služeb a jejich proporce. Heterogenost služeb ovlivňuje pojetí definice služby a jejich klasifikaci. Vzhledem k poslání této publikace věnujeme větší pozornost osobním službám. Typickým představitelem osobních služeb jsou hotelové, restaurační a rekreační služby. Spotřebitel těchto služeb se přímo účastní procesu jejich produkce. V jeho průběhu dochází k vzájemné interakci mezi poskytovatelem (tvůrcem) a zákazníkem. Vývoj struktury hospodářství závisí na socioekonomické vyspělosti země. Strukturu národního hospodářství nejčastěji charakterizujeme z hlediska sektorů a odvětví.

## Seznam použité literatury

KUBIČKOVÁ, V., BENEŠOVÁ, D. Charakter a intenzita inovačnej aktivity v službách v Slovenskej republike a jej ekonomický význam. In: *Ekonomický časopis*, 59, 2011, č. 4. Bratislava. S. 412 – 427. ISSN 0013-3035

PAZOUR, M. 2008. Typologie inovačního procesu ve službách. In *Politická ekonomie*, No. 6. 2008, str. 795 – 818. ISSN 0032-3233

TUČKOVÁ, Z. *Ekonomika služeb*. Wolters Kluwer ČR, a.s., Praha 2013, s. 176. ISBN: 978-80-7478-006-6

VLČEK, J. Služby v současné ekonomice. *Sborník recenzovaných příspěvků mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha: VŠH, 2011. ISBN 978-80-87411-15-5. s. 348 – 354

---

## 2 Podnikání a podnikatelské prostředí

---

***Klíčová slova:** podnik, podnikatel, právní formy, okolí firmy, makroekonomické a mikroekonomické okolí, ekologické aspekty podnikání.*

***Cíle kapitoly:** charakterizovat podnik; vymezit právní prostředí pro realizaci podnikání; charakterizovat okolí podniku.*

### Úvod

Pro pochopení problematiky podnikání je vhodné rozlišit několik základních pojmů: **podnikání, podnikatel a podnik**. Na pojem **podnikání** lze z dnešního hlediska nahlížet na základě dvou rozdílných aspektů. Jedním z nich je podnikání chápáno jako **činnost**. Druhé hledisko představuje podnikání ve vztahu k možnému **přístupu** (metodě).

**Podnikání jako činnost** vznikla v rámci společenské dělby práce. V současné podobě je chápána jako samostatná profese, kterou realizuje podnikatel. Podnikání je možno provádět při splnění určitých podmínek. Mezi tyto podmínky je možné zařadit

zejména zákonné požadavky, které jsou představeny v dalším textu.

**Podnikání z pohledu přístupu**, nebo také metody, již představuje širší uchopení v tom smyslu, že se přesunuje také do dalších oblastí a lidských činností. Podnikání je v tomto pojetí chápáno jako způsob myšlení. Timmons (2002) poté definuje podnikání jako „*způsob myšlení, uvažování a jednání, to znamená posedlost příležitostmi, holistický přístup a to vše harmonizováno vůdcovstvím*“. Podobné myšlenky uvádí také Illy (2000), který nahlíží na podnikání jako na celkový přístup k jakékoliv aktivitě, která je zaměřena na objevování příležitostí a jejich transformaci do proveditelných projektů, které mají sloužit ke splnění stanoveného cíle.

*Podnikání je samostatně vykonávaná činnost, charakteristická specifickým přístupem, který vede k vytyčenému cíli.*

S podnikavým přístupem je také spojena řada charakteristik, které přibližují postavu samotného **podnikatele jako tvůrce podnikatelské činnosti**. Tyto charakteristiky jsou již spojeny s pojmem podnikatel.

Původ slova **podnikatel** pochází z francouzštiny a ve svém původním významu představoval „zprostředkovatele“. V roce 1725 přišel Richard Cantillon s pokročilejší definicí a rozlišil osobu nesoucí riziko od osoby nesoucí kapitál. Osoba, která nese kapitál a s ním hospodaří, zde byla chápána právě jako podnikatel. Čímž vlastně oddělil pojmy hospodaření s kapitálem (dnes chápáno tak, že s ním hospodaříme za účelem zisku) a rizika. To je však dnes chápáno jako dvě spojené věci. V roce 1876: Francis Walker rozlišoval mezi osobami, jež poskytují

zdroje a dostávají úroky a osobami, jejichž zisky pocházejí z manažerských schopností. Spojil tak podnikatelskou a manažerskou činnost. Roku 1934 Joseph A. Schumpeter začal podnikatele chápat jako inovátora, který rozvíjí nevyzkoušené techniky. Jiné pojetí podnikatele přinesl v roce 1964 Peter Drucker s tím, že podnikatel umocňuje příležitost. Všechny tyto popsané přístupy přispěly k tomu, jak je pojem podnikatel pojmán dnes.

***Podnikatel:*** osoba, která provozuje podnikatelskou činnost za účelem dosažení zisku. Podnikatel také nese riziko a realizuje tuto činnost svým jménem a na svůj účet, tedy na svoji zodpovědnost.

S podnikatelem je svázáno dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti a **snaha o vytvoření patričné přidané hodnoty**. Podnikatel může realizovat svoji činnost coby samostatná osoba. V rámci dělby práce a z ní vyplývající specializace se podnikatelská činnost koncentruje také v podnicích.

**Podnik** lze definovat z pohledu práva nebo z ekonomického pohledu. V současném právu byl pojem podniku nahrazen pojmem **obchodní závod** a je definován jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Kromě pojmu obchodní závod byl zaveden i nový pojem **rodinný závod**. Rodinný závod je opět chápán jako soubor obchodního jmění sloužící podnikatelským účelům, který ovšem vlastní některý člen rodiny a na jehož provozu se podílejí trvalou prací také členové širší rodiny, aniž by byli společníky (obchodní) společnosti nebo byly v pracovním vztahu.

Z ekonomického pohledu **podnik představuje ekonomicko-právní subjekt**, který tvoří jednu ze základních organizačních jednotek současných ekonomik. Za základní rysy podniku lze spatřit ekonomickou samostatnost a určitou právní subjektivitu. Jedná se tedy o systém, který má určitou vazbu na své okolí a je tvořen čtyřmi základními prvky – ekonomickými, sociálními, informačními a technickými (Kraft, 2010). Na základě využití dostupných výrobních faktorů je v podniku realizována podnikatelská činnost. Díky koncentraci těchto výrobních faktorů je možné využít úspor z rozsahu i úsporného řízení faktorů, což zároveň představuje základní důvody vzniku podniku jako takového.

***Podnik je ekonomicko-právní subjekt vyznačující se ekonomickou samostatností a právní subjektivitou.***

I když je podnik v současném právním prostředí nahrazen zmiňovaným pojmem obchodní závod, bude i v dalším textu pracováno s pojmem podnik. Tento totiž lépe vystihuje vazbu mezi podnikáním i podnikatelem.

***Poznámka – základní práce s pojmy***

Před dalším představením a hlubším zkoumáním podnikání je důležité zmínit jistý konflikt, který přináší rozdílný pohled na základní pojmy spojené s podnikáním z hlediska účetního, teoreticko-ekonomického, finančního, právního či z pohledu ekonomiky podniku. Jedná se zejména o následující výrazy a je nezbytně nutné tyto rozdíly zmínit:

**Výnos** (hledisko účetní a ekonomiky podniku): Jedná se o finanční vyjádření realizované činnosti. Lze také uvést, že se bavíme o vyjádření výstupů podnikatelské činnosti v penězích.

**Náklad** (hledisko účetní a ekonomiky podniku): Představuje finančně vyjádření vstupů, které jsou využívány pro podnikatelskou činnost. Věcně a časově souvisí s danou činností. Z hlediska ekonomiky podniku poté ještě navíc rozlišujeme náklady účetní a ekonomické a následně pracujeme s oběma typy nákladů.

**Příjem** (hledisko teoreticko-ekonomické): odpovídá svým charakterem výnosu. Je však chápán zjednodušeně jako peníze utržené za prodej statků.

**Příjem** (hledisko účetní a ekonomiky podniku): Termín příjmu je úzce spojen s termínem výnosu. Jisté rozdíly je však nutné zmínit. Příjem, oproti výdaji, se vždy váže na zvýšení stavu finančních prostředků v podniku. Příjem je tedy situace, kdy narůstá hodnota hotovosti nebo zůstatků na bankovních účtech vlivem transakcí. Ne vždy musí být příjem spojen s výnosem a naopak.

**Výdaj** (hledisko účetní a ekonomiky podniku): Výdaj je pouze opakem příjmu a představuje tedy stejnou transakci, pouze v opačném gardu – jedná se o úbytek hotovosti nebo snížení zůstatku na běžném účtu v podniku.

**Zisk** (hledisko účetní a ekonomiky podniku): Jedná se o kladný rozdíl mezi výnosy a náklady. Záporný rozdíl je označován jako **ztráta**.

**Cash flow** (hledisko účetní a ekonomiky podniku): Jedná se o rozdíl mezi příjmy a výdaji podniku.

**Obrat** (hledisko účetní): Pojem obratu je obtížné stanovit primárně z toho hlediska, že v ekonomické praxi je používán velice často a mnohdy s různými významy. Nicméně v Zákoně o účetnictví můžeme nalézt pojem tzv. „čistého obratu“, který určuje hodnotu všech výnosů sníženou o prodejní slevy. Z hlediska zákona o DPH je pak obrat chápán jako výnosy za uskutečněná zdanitelná plnění s výjimkou plnění, která jsou od DPH osvobozená bez nároku na odpočet. Případně může termín obratu v účetnictví představovat součet všech zaúčtovaných položek na jednu stranu konkrétního účtu. Nutno doplnit, že termín obratu se nalézá také ve vazbě například na zákon o registračních pokladnách či zákon o podpoře malého a středního podnikání.

**Obrat** (hledisko ekonomiky podniku): Ani z pohledu ekonomiky podniku nepanuje jednotný pohled. Z pohledu ekonomiky podniku však zpravidla za obrat považujeme sumu veškerých realizovaných výnosů z provozní činnosti. Druhý pohled poté uvádí, že obrat je součet všech výnosů generovaných v daném období (tedy i výnosů z finanční činnosti). Je nutné uvést, že obrat není zisk. I firma s vysokým obratem může generovat ztrátu.

**Kapitál** (hledisko teoreticko-ekonomické): z hlediska ekonomické teorie je položka kapitálu chápána zpravidla jako výrobní faktor, který je prezentován majetkem daného podniku.

**Kapitál** (hlediska ekonomiky podniku): Oproti předcházejícímu pohledu chápeme kapitál v ekonomice podniku jako zdroj financování a stojí tak na opačné straně než z pohledu ekonomické teorie.

Pro veškerý další obsah tohoto textu poté platí používání výše zmíněných pojmů z hlediska ekonomiky podniku.

## Cíle podnikání

Stanovení cílů je pro podnik je klíčové, a to zejména z důvodu, že **řada firem je řízena pomocí systému MBO** (Management by Objectives). Jedná se o přístup, kdy na základě stanovení cíle vrcholovým managementem firmy, jsou dále naplánovány a rozpracovány další aktivity všem ostatním strukturám a liniovým manažerům. Důležité při tvorbě cíle je také dodržet základní analytickou techniku SMART – ta uvádí, že cíl má být specifický (Specific), měřitelný (Measurable), dosažitelný (Achievable), relevantní (Realistic) a specifikován z hlediska termínu (Trackable). Pokud není dodržen tento přístup, není možné s cíli, z hlediska manažerského, pracovat.

**Cíle podnikání lze klasifikovat na základě několika charakteristik.** Jednak lze cíle rozdělit z hlediska času na krátkodobé a dlouhodobé, z pohledu významu na primární a sekundární nebo z pohledu vazby cíle na určitou skupinu uživatelů daných informací na cíle pro majitele a manažerské cíle. Všechny tyto tři pohledy se v praxi často vzájemně prolínají.

**Z hlediska času** jsou za **dlouhodobé cíle** považovány takové, jejichž dosažení je očekáváno po delším časovém horizontu, než je jeden rok. **Krátkodobé cíle** jsou takové, jejichž dosažení si podnik nebo podnikatel stanoví na dobu kratší jednoho roku.

Rozdíl mezi primárním a sekundárním cílem poté představuje tu skutečnost, že **sekundární cíle** lze považovat za dílčí kroky, které vedou k dosažení **cíle primárního**. V praxi řízení podniků se poté často pracuje spíše se sekundárními cíli, neboť z pohledu manažerského rozhodování představují prvek, na který se přímo váží aktivity managementu podniku.

Cíle pro majitele a pro manažery podniku se mohou a nemusí vzájemně slučovat. V momentě, kdy majitel i manažer podniku je jednou osobou nebo jsou tyto osoby v úzké vazbě, tak tyto rozdílné cíle postrádají smysl – jedná se zejména o malé a střední podniky. V situaci, kdy majitelé podniku se přímo nepodílí na jeho vedení, může dojít ke sledování rozdílných cílů. V mikroekonomické teorii se tato skutečnost popisuje jako problém pána a správce (Principal-Agent Problem), nebo jako **tzv. problém zastoupení**. Rozdílnost cílů majitelů (pánů) a manažerů (správců) může spočívat například ve skutečnosti, že základní cíl majitelů je zvyšování hodnoty jejich majetku (tedy daného podniku), kdežto základní cíl manažerů je maximalizace jejich odměny. Tato skutečnost nastává zejména u velkých firem a může být řešena tak, že část odměny manažerů se sváže s ukazatelem, který měří hodnotu podniku.

***Cíl podnikání:*** *Za základní cíl podnikání se považuje maximalizace zisku. Spojuje v sobě minimalizaci nákladů a zároveň maximalizaci výnosů. Manažerské uchopení cíle by však mělo vždy splňovat tzv. podstatu SMART.*

Tento cíl lze považovat za primární a zpravidla také dlouhodobý. Dále je možné provést jeho rozklad na sekundární cíle, které se mohou soustředit například na efektivní využití oběžného majetku podniku a tím snížit náklady nebo na zvyšování výnosů firmy v podobě průniku na nové trhu.

## 2.1 Právní prostředí podnikání

Podnikání upravuje v České republice několik právních norem. Jedná se zejména o Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních

korporacích (ZOK), který vešel v platnost s Novým občanským zákoníkem (NOZ) 1. ledna 2014 a o Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Nejedná se o jediné právní normy, které hrají při podnikání klíčovou roli. Dále je důležité vzít v potaz také zejména zákony, které se váží k vedení účetnictví, problematice daní a tak podobně.

### 2.1.1 Právní formy podnikání

V případě právních forem podnikání je nutné rozlišit, zda se jedná o podnikání jednotlivce **na základě živnostenského zákona** nebo o podnikání firmy **na základě zákona o obchodních korporacích**. Podnikání na základě živnostenského zákona představuje soustavnou činnost realizovanou samostatnou osobou, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Zákon o obchodních korporacích upravuje podnikání realizované podniky.

#### Podnikání na základě živnostenského zákona

Živnosti lze klasifikovat do dvou základních kategorií, a sice na živnosti ohlašovací a koncesované. **Ohlašovací živnosti** se dále člení na řemeslné, vázané a volné. Rozdíl mezi ohlašovací a koncesovanou živností spočívá v tom, že u ohlašovací živnosti po splnění všech podmínek je úřadem pouze evidována. **Koncesovanou živnost** však musí živnostenský úřad schválit a může ji také nepovolit. Koncesované živnosti jsou takové, které jsou zpravidla regulované.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Jedná se o živnosti, které mohou znamenat přímé nebo nepřímé ohrožení bezpečnostní situace nebo o živnosti, u kterých je žádoucí

Živnost může provozovat právnická i fyzická osoba, pokud splní všechny potřebné podmínky. Podmínky k provozování živnosti jsou jednak všeobecné a dále specifické. **Všeobecné podmínky** stanoví, že živnost může provozovat osoba, která dovršila 18 let věku<sup>6</sup>, je způsobilá k právním úkonům a bezúhonná. Bezúhonnost se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů. Všeobecné podmínky platí pro veškeré typy živností. **Specifické podmínky** jsou poté stanoveny pro živnosti řemeslné, vázané a koncesované. Může se jednat například o vzdělání či praxi v daném oboru, složení zkoušek atp.

## Vznik ohlašovací živnosti

Pro vznik ohlašovací živnosti je nutné navštívit živnostenský úřad a je zde nutné uvést následující skutečnosti.

**Fyzická osoba** v ohlášení uvede zejména:

- jméno a příjmení, státní občanství, bydliště a další náležitosti,
- místo podnikání,
- předmět podnikání s vymezením oboru,
- provozovnu nebo provozovny, ve kterých bude provozování živnosti zahájeno bezprostředně po vzniku živnostenského oprávnění.

---

regulovat počet těchto oprávnění (jedná se například o nákup a prodej zbraní atp.)

<sup>6</sup> Ve zvláštních případech může soud udělit z této podmínky výjimku a povolit podnikání osobě již od 16 let věku.

**Právnícká osoba** v ohlášení uvede zejména:

- obchodní firmu nebo název a sídlo,
- označení a umístění organizační složky podniku v České republice,
- předmět podnikání s vymezením oboru,
- provozovnu nebo provozovny, ve kterých bude provozování živnosti zahájeno bezprostředně po vzniku živnostenského oprávnění.

Spolu s těmito úkony je spojena také úhrada správního poplatku a v případě splnění veškerých náležitostí živnost vzniká. Podnikateli je také přiřazeno unikátní identifikační číslo (IČO) a je evidován v živnostenském rejstříku<sup>7</sup>. Z živnostenského úřadu také podnikatel získá výpis z živnostenského rejstříku, který nahradil vydávání živnostenského listu. Při podnikání na základě živnostenského zákona podnikatel ručí za své závazky celým svým majetkem.

## **Řízení o koncesi**

Oproti ohlašovacím živnostem je proces získání tzv. koncese (dokument opravňující k provozování koncesované živnosti) složitějším procesem. Proces je složitější v porovnání s ohlašovací živností v tom smyslu, že se rozděluje do několika dílčích bodů (podání žádosti o koncesi, projednání žádostí, rozhodování o koncesi a vydání koncesní listiny). **Pro získání koncese je většinou nutné získat tzv. odbornou způsobilost.**

---

<sup>7</sup> Lze nalézt na [www.rzp.cz](http://www.rzp.cz).

## **Podnikání obchodních korporací**

Za obchodní korporace zákon považuje jednak obchodní společnosti (společnosti) a dále družstva. Obchodní společnosti se dále člení na:

- osobní společnosti,
- kapitálové společnosti,
- evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

Za **osobní společnosti** se považují veřejná obchodní společnost a komanditní společnost

**Kapitálové společnosti** jsou společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Zvláštní úlohu zde představují evropské společnosti a evropské hospodářské zájmové sdružení, a to v tom smyslu, že jejich založení se řídí jak zákonem o obchodních korporacích, tak také použitelnými předpisy Evropské unie.

Za **družstvo** je považováno jak družstvo v rámci českého práva, tak i tzv. evropská družstevní společnost, která (obdobně jako evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení) je zakládána také v souladu s právem Evropské unie.

**Obchodní korporace** se zakládá společenskou smlouvou. Pokud společnost může založit pouze jedna osoba, tak je zakládána zakladatelskou listinou a to ve formě listiny veřejné. Typickým pro obchodní korporace je určitý **vklad** – jedná se o peněžní vyjádření hodnoty předmětu vkladu obchodní

korporace. Vklad může být jak v peněžní, tak i v nepeněžní formě a to movitý i nemovitý. Některé společnosti mají minimální zákonnou vkladovou povinnost. Veškeré vklady poté tvoří základní kapitál korporace. Vznik korporace je poté vždy ke dni zápisu do obchodního rejstříku.

## Orgány obchodní korporace

Každá korporace má ustanoveny základní orgány, tedy jednotky, které vykonávají patřičnou funkci a mají patřičnou zodpovědnost. Obecně lze popsat tři typy orgánů v korporacích. Jedná se o nejvyšší orgán, kontrolní orgán a statutární orgán.

- **Nejvyšší orgán** schvaluje klíčová rozhodnutí korporace a to většinou formou hlasování.
- **Statutární orgán** jedná jménem korporace.
- **Kontrolní orgán** dohlíží na činnost statutárního orgánu.

Není nutné, aby korporace měla vždy všechny tři výše zmíněné typy orgánů. Jednotlivé složení daných orgánů poté závisí na konkrétní zvolené právní formě podnikatelské činnosti.

## Typy obchodních společností

**Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)** je nejjednodušší formou podnikání. Představuje spolupráci minimálně dvou podnikatelů (ve v. o. s. již společníků), kteří **ručí za dluhy společně a nerozdílně**. Totožná je i velikost jejich podílů (pokud není stanoveno ve společenské smlouvě jinak). Minimální zákonná velikost vkladu však stanovena není. K rozhodování ve všech věcech společnosti je zapotřebí souhlasu

všech společníků, pokud společenská smlouva neurčuje jinak. Statutárním orgánem společnosti může být jeden nebo i více společníků. Zisk a ztráta se dělí mezi společníky rovným dílem.

**Komanditní společnost (k. s.)** představuje spojení investorů a manažerů. Investoři jsou zde označováni jako komanditisté a nepodílí se přímo na vedení společnosti. Manažeři, kteří společnost fakticky řídí, jsou komplementáři. Společnost mohou založit nejméně dva zakladatelé – jeden komanditista a jeden komplementář. **Komanditisté ručí za závazky společnosti omezeně** a to do výše svých nesplacených vkladů. **Komplementáři poté ručí za závazky společnosti svým majetkem.** Podíly komanditistů se určují podle poměru jejich vkladů. Statutárním orgánem společnosti jsou všichni komplementáři. Neurčí-li společenská smlouva jiné dělení, dělí se zisk a ztráta mezi komanditisty a komplementáře na polovinu. Komplementáři si poté zisk rozdělí rovným dílem a komanditisté dle výše svých vkladů ve společnosti.

**Společnost s ručením omezeným (s. r. o.),** za jejíž dluhy **ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti** podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Společník může být pouze jedna osoba a svůj podíl na dané společnosti určuje na základě poměru výši jeho vkladu k výši základního kapitálu společnosti. Výše vkladu může být stanovena pro jednotlivé podíly rozdílně. V případě, že vklad má jinou než peněžitou formu, je třeba jej ocenit. Toto ocenění provádí znalec, který zpracuje posudek, ve kterém je určena hodnota daného vkladu. Ve společenské smlouvě, jako zakladatelském dokumentu, může být určen podíl ve formě tzv. kmenových listů.

Tyto kmenové listy představují cenný papír, který však není veřejně obchodovatelný. Kmenový list obsahuje následující skutečnosti:

- označení, že se jedná o kmenový list,
- jednoznačnou identifikaci společnosti,
- výši vkladu připadající na podíl,
- jednoznačnou identifikaci společníka,
- označení podílu, k němuž je kmenový list vydán a
- označení kmenového listu, jeho číslo a další náležitosti.

Společnost s ručením omezeným má tři základní orgány. Jedná se o valnou hromadu, jednatele a dozorčí radu. **Valná hromada** představuje nejvyšší orgán společnosti a tvoří ji společníci. Na valné hromadě se rozhoduje pomocí hlasování s tím, že na každou korunu vkladu připadá jeden hlas společníka. Je však možné rozdělení hlasů stanovit ve společenské smlouvě jinak. Valná hromada je svolávána minimálně jednou za účetní období a klíčovým bodem jednání je projednávání účetní závěrky společnosti. Kromě projednávání účetní závěrky se na valné hromadě může rozhodovat o změnách společenské smlouvy, výši základního kapitálu, dále o odvolání jednatele jako statutárního orgánu a o zvolení nového, schvalují se převody podílů atp. Dalším orgánem jsou **jednatelé**. Jednatel může být pouze jedna osoba a může být zároveň také společníkem. Jednatelé realizují obchodní vedení společnosti, jedná se tedy o statutární orgán a jedná jménem společnosti v obchodních vztazích. V praxi bývá taková osoba často označována pozicí ředitele. **Dozorčí rada** představuje kontrolní orgán společnosti.

Její zřízení není povinné, pokud tak nestanoví společenská smlouva nebo jiný právní předpis<sup>8</sup>. Minimální počet členů dozorčí rady není stanoven, ale jejím členem nemůže být jednatel společnosti, protože dozorčí rada kontroluje právě činnosti jednatelů. Závěry z těchto kontrol předkládá valné hromadě.

Od 1. ledna 2014 došlo k několika dílčím změnám týkajícím se společností s ručením omezeným. Změnou je, že jedna osoba může vlastnit více než jeden podíl. Byla zavedena také možnost větší váhy hlasů některých podílů nebo přednostní právo na výplatu zisku. Minimální výše základního kapitálu byla stanovena na 1 Kč (z původních 200 000 Kč), ochranu věřitelů zajišťují kromě ustanovení o správě majetku společnosti a odpovědnosti také pravidla o testu insolvence, které společnosti zakazují poskytovat určitá plnění v případě, že by si tím způsobila úpadek.

**Akciová společnost (a. s.)** je charakteristická rozvržením svého základního kapitálu. Ten je prezentován určitým počtem akcií. **Akcie** představuje majetkový cenný papír a její vlastník je akcionář společnosti. Akcionáři mohou vlastní více akcií, čímž

---

<sup>8</sup> Povinnost zřídit dozorčí radu platí například pro společnosti obchodující s cennými papíry nebo organizující regulovaný trh. V zahraničí je spolu s termínem dozorčí rady spojena tzv. kodeterminace – tedy povinnost, aby určitou část dozorčí rady tvořili zaměstnanci. Jedná se například o situaci v Německu u společností, které mají více než 500 zaměstnanců. V České republice kodeterminace není povinná ani u společností s ručením omezeným, ani u jiných typů korporací.

mají větší podíl na majetku společnosti.<sup>9</sup> Samotný chod společnosti řídí profesionální management, který je zpravidla oddělen od majitelů. Minimální výše základního kapitálu je stanovena na 2 000 000 Kč nebo na hodnotu 80 000 EUR, což platí v případě, pokud by byla společnost založena podle evropského práva. K založení akciové společnosti se vyžaduje přijetí **stanov**, které obsahují zejména:

- firmu a předmět podnikání nebo činnosti,
- výši základního kapitálu,
- počet akcií, jejich jmenovitou hodnotu, počet hlasů spojených s jednou akcií a způsob hlasování na valné hromadě,
- údaj o tom, který ze systémů vnitřní struktury společnosti byl zvolen a další náležitosti.

Vzhledem k tomu, že majetek akciové společnosti je rozdělen na určitý počet akcií, které se mohou veřejně obchodovat, může se měnit také jejich tržní hodnota, která ovlivňuje hodnotu společnosti. Akcionáři se také podílí na řízení společnosti a mají právo na podíl na zisku (vyplácený ve formě **dividendy**), případně právo na likvidačním zůstatku společnosti. Likvidační zůstatek představuje část hodnoty z prodávaného majetku v momentě, kdy je podnik likvidován a následně zaniká.

---

<sup>9</sup> Akciové společnosti v minulosti vznikly za účelem sdružování majetků tak, aby si jejich vlastníci rozdělovali podíly na ziscích, který jeden podnik vytvoří. I když jsou tyto myšlenky známy již z antiky, tak první evidovanou akciovou společností byla Nizozemská východoindická společnost, založena v roce 1602. První akciová společnost v Česku byla založena v roce 1787 s názvem C. k. privilegovaná rafinerie cukru ve Zbraslavi u Prahy (K. K. Privilegirte Zucker-Raffinerie zu Königsaal bey Prag).

Orgány společnosti se odlišují dle toho, jaký systém vedení byl zvolen. Rozlišujeme dva systémy – monistický a dualistický. Dualistický systém je tradičním, který v Česku existoval ještě před novým občanským zákoníkem. Monistický systém vedení si klade za cíl zjednodušit řízení akciové společnosti co do počtu nutných členů jednotlivých orgánů. Společnost při svém vzniku určí, který ze systémů si zvolí. V průběhu života společnosti je možné systém změnit.

**Dualistický systém** má následující tři orgány:

- valná hromada
- představenstvo
- dozorčí rada

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem akciové společnosti a podobně jako u společnosti s ručením omezeným je tvořena akcionáři. Také náplň činnosti valné hromady je obdobná. Tento nejvyšší orgán schvaluje rozdělení zisku a účetní závěrku společnosti nebo volí ostatní orgány společnosti. Rozhodování na valné hromadě probíhá formou hlasování. **Představenstvo** je statutárním orgánem společnosti a přísluší mu tedy obchodní vedení společnosti. Členové představenstva jsou voleni valnou hromadou a to na libovolně dlouhou dobu. Představenstvo má zpravidla tři členy. **Dozorčí rada**, obdobně jako ve společnosti s ručením omezeným, je kontrolním orgánem a dohlíží na působnost představenstva jako statutárního orgánu společnosti. Dozorčí rada má většinou 3 členy a je volena na 3 roky. Oproti společnosti s ručením omezeným je však dozorčí rada povinným orgánem.

**Monistický systém** má také tři orgány jako systém dualistický, nicméně jedná se o rozdílné rozložení funkcí. Orgány v monistické systému jsou následující:

- valná hromada
- správní rada
- statutární ředitel

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem společnosti a svým charakterem se jedná o totožný orgán jako v dualistickém systému řízení. **Správní rada** je kontrolní orgán, který může mít i funkci orgánu řídicího. Jako kontrolní orgán dohlíží na statutární orgán společnosti. Správní rada má několik členů (zpravidla tři) a svého předsedu. Předseda správní rady organizuje její činnost a dohlíží na řádný výkon funkce ostatních orgánů společnosti. Zodpovídá se valné hromadě jako nejvyššímu orgánu. Výkon řídicí funkce správní rady nastává v momentě, kdy předsedou správní rady je zároveň statutárním ředitelem. **Statutární ředitel** je obdobou představenstva u dualistického systému a je tedy statutárním orgánem společnosti – přísluší mu obchodní vedení firmy a jedná se o jednu osobu, což je klíčový rozdíl oproti dualistickému systému.

Podobně jako u společnosti s ručením omezeným i zde, u akciové společnosti, došlo k několika klíčovým **změnám oproti předchozí právní úpravě právě v souvislosti s novým občanským zákoníkem, resp. zákonem o obchodních korporacích**. Jedná se například o upuštění možnosti založení na základě veřejné nabídky úpisu akcií. V předchozí právní úpravě mohla akciová společnost vzniknout také na základě

veřejné nabídky úpisu akcií, tedy získáním základního kapitálu od různých investorů – v takovém případě však byla povinnost minimálního základního kapitálu navýšena na hodnotu 20 000 000 Kč. Rezervní fond oproti předcházející právní úpravě již není povinný. Další změnou je, že akciová společnost může emitovat kusové akcie. Tyto akcie nemají nominální hodnotu, ale akciová společnost pouze vydá patřičné množství těchto akcií. Jejich hodnota je pak určena jako podíl základního kapitálu a počtu těchto emitovaných kusových akcií.

**Družstvo** představuje společenství osob, které podporuje zájmy svých členů nebo třetích osob za účelem podnikání<sup>10</sup>. Minimální počet členů nutných k založení družstva jsou tři. Zakládajícím dokumentem družstva jsou stanovy, jejichž sepsáním a následným přijetím družstvo vzniká. Orgány v družstvu jsou variabilní v tom smyslu, že na základě stanov mohou být zřízeny i jiné než orgány základní. Nicméně mezi základní orgány patří členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. **Členská schůze** je nejvyšším orgánem družstva, na kterém se hlasuje. Každý člen družstva má na členské schůzi jeden hlas a to bez ohledu na majetkovém podílu v družstvu. K tomu, aby se osoba stala členem družstva, musí splnit vkladovou povinnost. Minimální výše členského vkladu není ze zákona stanovena. Statutární orgán je **představenstvo**. Kontrolním orgánem je poté **kontrolní komise**, která má minimálně 3 členy. U družstev do 50 členů není kontrolní komise povinným orgánem družstva.

---

<sup>10</sup> Dříve se družstvo označovalo jako spolek. Družstva tedy nebyla považována za obchodní společnosti. Po roce 1948 pak byla podporována pouze družstva jednotná zemědělská (která sloužila ke kolektivizaci zemědělství) a výrobní. Před rokem 2014 družstva nebyla považována za obchodní korporace, nicméně současná právní úprava je již za korporace považuje. V současné době se vzhledem k povaze družstevnického spojení často s udržitelým rozvojem.

Zákon o obchodních korporacích pak rozlišuje dva typy družstev. Jedná se o bytové družstvo a sociální družstvo. **Bytové družstvo** je založeno za účelem získání bytových potřeb. **Sociální družstvo** realizuje obecně prospěšné činnosti na podporu sociální soudržnosti. Kromě těchto dvou typů družstev upravených v Zákoně o obchodních korporacích, tak lze nalézt ještě další typy družstev, které podléhají jiné právní úpravě. Jedná se o **spořitelny a úvěrní družstva**.<sup>11</sup> Jsou to družstva, které přijímají vklady a poskytují úvěry, také nad nimi vykonává dohled Česká národní banka. **Výrobní družstva** jsou speciálním typem podniku, který je vlastněn zejména zaměstnanci. Tvoří také orgány družstva a tím přímo ovlivňují chod podniku.

## 2.2 Makroekonomické a mikroekonomické okolí firmy

Okolí firmy představuje významný prvek, který ovlivňuje fungování podniku v libovolném časovém období nebo lokalitě.

### 2.2.1 Vymezení okolí podniku

Podnik je ekonomicky a právně samostatný podnikatelský subjekt, který vždy existuje v reálném čase a zároveň také v dané lokalitě. Souhrn podniků v státně osamostatněném celku tvoří produkční subsystém jeho národního hospodářství.

Z hlediska makroekonomického koloběhu mohou podniky existovat a fungovat pouze jako **součásti hospodářského**

---

<sup>11</sup> Historicky označovány jako družstevní záložny.

**celku vyššího stupně** (státu), který tvoří jejich prostředí (hospodářský prostor). Podnikatelské aktivity nutí podniky k navazování kontaktů a vazeb se subjekty, které tvoří jejich okolí. Ekonomický a sociální rámec okolí podnikatelských subjektů tvoří **tržní mechanismus** (podniky vstupují na trhy ekonomických statků, trhy výrobních faktorů, finanční trhy apod.) a **regulační činnosti státu**, který řeší problémy tržní ekonomiky.

Prostředí, ve kterém podnik provozuje svoje aktivity, ovlivňuje volbu předmětu jeho podnikatelské činnosti, právní formu podnikání, jeho organizační strukturu, formy vnějších vztahů s okolím atd. Provozování podniku je spjato s velkými riziky, a pokud chce být podnikatel úspěšný, potom musí analyzovat vlivy okolí, využívat je a přizpůsobovat své chování (rozhodování) nejen současnému, ale i budoucímu (očekávanému) vývoji prostředí, v němž existuje.

Základním východiskem těchto analýz je sídlo podniku v určitém státě a umístění jeho provozoven v regionu, protože od dané lokality se odvíjejí možnosti obchodu, výběr dodavatelů a odběratelů, napojení na inženýrské sítě (voda, plyn, elektřina, železnice, silnice), ale také podmínky získávání subvencí a zdanění příjmů. Výraznou roli zde hrají i sociálně ekonomické faktory, jako např. možnosti dopravy pracovníků do zaměstnání, možnost jejich stravování, dostupnost lékařské péče, možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanců aj. Pokud je podnik schopen využít okolí, potom obvykle získává konkurenční výhodu.

## **Faktory okolí podniku**

Podnik chápeme jako jeden z prvků systému lidské společnosti a jeho okolí proto tvoří celý svět. Pro potřeby řízení podniku je

nutné konkretizovat ty činitele (faktory),  **které na podnik působí** (ovlivňují ho) a  **na které podnik sám působí** (ovlivňuje je). Okolí podniku proto tvoří množina vazeb s faktory vyššího hospodářského celku, která vzniká při podnikatelských aktivitách. Okolí podniku tvoří faktory, které mají všeobecný (nepřímý) nebo specifický (přímý) vliv na jeho chování. Rozdílný charakter těchto faktorů umožňuje jejich rozčlenění do dvou vzájemně spjatých skupin.

**Všeobecné okolí** zahrnuje faktory (množinu vazeb), které bezprostředně (někdy jen potenciálně) působí na všechny podniky. Do **specifického okolí** patří faktory, které ovlivňují konkrétní podnik v konkrétním čase a oblasti jeho působení, jejich vliv je přesně specifikovatelný a adresný (domácnosti jako spotřebitelé, konkurenční podniky, finanční instituce).

Toto **specifické okolí** (nazývané také **konkurenční okolí**) je také ovlivňováno samotným podnikem. Jako příklad této situace si uvedeme vliv obce na podnik působící na jejím území. Obec může brzdit aktivity podniku z ekologických důvodů nebo je podporovat vzhledem k zaměstnanosti. Podnik může přispívat k rozvoji produkce veřejných statků (osvětlení, silnice) apod.<sup>12</sup>

## Faktory nepřímého okolí

**Politické.** Patří sem všechny skutečnosti, které jsou výsledkem činnosti politických stran (vládní koalice, opozice), státní hospodářské politiky (fiskální a monetární politika), kontrolních

---

<sup>12</sup> Množinu vazeb, do nichž podnik vstupuje, můžeme rozdělit na dvě skupiny, a to na: 1. horizontální vazby s jinými podniky, případe s domácnostmi; 2. vertikální vazby podniku vůči obci, státu a veřejnosti.

institucí (dohlízejí na dodržování zákonů, Protimonopolní úřad) a zájmových (nátlakových) skupin na ochranu veřejného blaha (hnutí na ochranu životního prostředí). Politickou stabilitu země ovlivňuje nejen vnitřní politická situace, ale i mezinárodní politický vývoj a členství země v mezinárodních organizacích (např. Evropská unie, Mezinárodní měnový fond). Vlády politickými kroky stabilizují ekonomickou situaci v zemi (provádějí anticyklickou politiku), podporují výkonnost podniků (státní subvence, podpora exportu), chrání podniky před zahraniční konkurencí (celní a kvantitativní překážky) a prostřednictvím přerozdělovacích procesů ovlivňují agregátní poptávku. Za legitimní součást politické kultury je dnes považováno lobbování, které umožňuje určitým zájmovým skupinám prosadit své zájmy. Hranice mezi lobbováním a nepřijatelným ovlivňováním státních orgánů (včetně korupce) nelze nikdy exaktně určit. Největším problémem v této oblasti je skutečnost, že výhoda je obvykle poskytnuta jedné zájmové skupině (např. zemědělcům) a tím dochází k znevýhodňování ostatních účastníků hospodářského života.

**Ekonomické.** Vyplyvají z koncepce hospodářského vývoje země a jsou určeny stavem ekonomiky. Základními indikátory stavu ekonomického okolí jsou: vývoj HDP (míra ekonomického růstu), úroveň zaměstnanosti a nezaměstnanosti, míra inflace, vývoj obchodní a platební bilance, kupní síla obyvatelstva (změny v příjmech a ve struktuře výdajů obyvatelstva), výše úspor, zadlužení domácností, vývoj úrokových sazeb, úroveň a vývoj měnového kurzu, stav veřejných financí, životní úroveň obyvatelstva atd. Změny hlavních makroekonomických proměnných mají výrazný vliv na vývoj situace na trhu. Podniky proto pozorně sledují tyto agregátní ukazatele a využívají je jako východisko ekonomických prognóz. Včasným poznáním

předpokládaného vývoje těchto ekonomických veličin má podnik možnost využít určitý trend vývoje jako svou tržní příležitost.

**Sociální.** Jde o projevy vývoje lidských hodnot, změn postojů a životního stylu obyvatelstva. Společnost, v níž lidé žijí, formuje jejich základní názory a hierarchii hodnot, vzájemné vztahy i status vlastního já. Dynamické změny sociálního prostředí vyplývají z úsilí jednotlivců co nejlépe naplnit své tužby a potřeby. Odhalení trendu sociálních a kulturních změn znamená pro podnik novou příležitost. Podnikové analýzy vycházejí z rozboru spotřeby (konzumní způsob života) a rozdělení příjmů (sociální stratifikace).<sup>13</sup> Dále je pozornost věnována demografickým trendům populace (porodnost, úmrtnost), mezinárodní migraci obyvatelstva, úrovni a dostupnosti vzdělání, náboženskému přesvědčení apod. Sociální situaci obyvatelstva ovlivňuje také určení minimální mzdy, úroveň podpor v nezaměstnanosti, podpora vzniku nových pracovních míst, výše vyplácených důchodů a dětských přídatků, mezinárodní závazky země v oblasti práce apod. Vztah „já a společnost“ se projevuje v používání ekonomických statků jako prostředků sebevyjádření. Například subkultury (skupiny lidí se stejným hodnotovým systémem, např. důchodci) mají obdobné nákupní chování a podniky je mohou využívat jako cílové trhy.

**Technologické.** Mají zásadní vliv na vývoj společnosti, protože jejich projevem je technologická úroveň výroby a kvalita

---

<sup>13</sup> Nespokojenost spotřebitelů s jejich postavením na trhu vedla k vzniku tzv. konzumerizmu, tj. hnutí občanů a státních institucí, které posiluje práva a postavení kupujících ve vztahu k prodávajícím. V USA vznikla v roce 1898 první organizace na ochranu spotřebitelů (National Consumers League) a testováním nových výrobků se v této zemi začala zabývat instituce Consumers Research již v roce 1929.

produkce. Jsou výsledkem aktivit všech subjektů, které mají vliv na vznik nových technologií a na vývoj nových výrobků. Nové technologie vytvářejí nové trhy a nové možnosti podnikání (např. robotika, nanotechnologie, komunikační systémy apod.). Poměrně rychlé morální zastarávání technického vybavení nutí firmy k nákupům moderních technologií a materiálů. Sledování technického rozvoje umožňuje podnikům snižovat výrobní náklady a zvyšovat svoji konkurenceschopnost. Podniky se většinou snaží o zdokonalování existujících produktů a méně se věnují riskantním větším inovacím. Výzkum a vývoj proto podporují vládní orgány ze státního rozpočtu. Nabídka technicky složitých výrobků vyžaduje jejich certifikaci, protože je nutné zajistit, odpovídající úroveň ochrany spotřebitelů.

**Legislativní.** Jsou to ekonomické, právní a technické normy, které upravují podmínky podnikatelské činnosti. Patří sem například daňové předpisy, cenové regulace, výše minimální mzdy, technické vyhlášky, normy kvality a jakosti, protimonopolní zákony apod. Většina těchto zákonů, předpisů a vyhlášek má restriktivní charakter a svými důsledky významně ovlivňují konkurenceschopnost podniků a jejich potenciální zisk.

**Ekologické.** Každý podnik by měl zvažovat ekologické (environmentální) důsledky své podnikatelské činnosti. Negativní dopady použitých technologií a vyráběných produktů na životní prostředí mohou ohrozit prosperitu podniku a někdy mohou vést i k ukončení podnikatelské činnosti. Společensky odpovědné podniky se snaží omezovat nebezpečné odpady, podporovat recyklaci odpadů a obalů, vyrábět ekologické výrobky. Šetrný přístup podniku k životnímu prostředí se může stát jeho konkurenční výhodou. Environmentální chování podniků je standardně kontrolováno orgány státní moci a zájem o některé jeho stránky mají i obchodní partneři, bankovní

instituce a veřejnost (neziskové organizace). Ochranu životního prostředí stát zajišťuje pomocí normativních (administrativních) a ekonomických nástrojů (poplatkový systém, sankční platby, dotace). Podniky se proto snaží chovat transparentně z hlediska životního prostředí, přispívají k udržitelnému rozvoji a některé zavádějí systémy environmentálního řízení podle norem řady EN ČSN ISO 14 001, ekologické označování výrobků apod.

Znalost uvedených faktorů nepřímého okolí je využívána při tzv. **PESTLE analýze**<sup>14</sup>, která umožňuje identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik. Schopnost porozumět změnám v prostředí má zásadní význam, protože odhalení vnějších sil, které ovlivňují podnik (pozitivně či negativně), umožňuje včas a odpovídajícím způsobem změnit podnikovou strategii.

## Faktory přímého okolí

V jejich vlivu se promítá existence samotného podniku.

- **Konkurenti** (skuteční, resp. potenciální). Ovlivňují chování podniku komplexně, protože jsou „překážkou“, kterou musí

---

<sup>14</sup> PESTLE je akronym složený z počátečních písmen hlavních faktorů nepřímého okolí: Politické (působení existujících a potenciálních politických vlivů), Ekonomické (vliv lokální, národní a světové ekonomiky), Sociální (identifikace a podnikatelské využívání sociálních změn ve společnosti), Technologické (dopady současných a nových technologií), Legislativní (vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy), Ekologické (řešení problematiky životního prostředí). Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejdůležitější jevy a události, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Analýza PESTLE vychází z poznatků o minulém vývoji, rozebírá současný stav a na základě extrapolace umožňuje predikci vlivů prostředí ve všech uvedených oblastech.

podnik překonat. Má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Konkurenční prostředí vytváří tlak na snižování nákladů, na inovace a zdokonalování metod odbytu.

- **Zákazníci.** Jejich poptávka v rozhodující míře ovlivňuje, co se bude vyrábět a v jakém množství. Trh není homogenní a každý kupující má svá specifická přání. V této souvislosti rozlišujeme spotřebitelský trh (sem je směřována finální produkce), obchodní trhy (dodavatelsko-odběratelské transakce mezi podniky) a vládní trh (nákupy státu). Úspěch podniku závisí na znalosti potřeb zákazníků, na informacích o situaci na trhu a na jeho dobré „obsluze“.
- **Dodavatelé.** Ovlivňují možnost podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění jeho základní funkce. Mají vliv na náklady podniku a na jeho schopnost přizpůsobit se změnám poptávky.
- **Zprostředkovatelé.** Jsou to firmy, které pomáhají podniku při prodeji a distribuci zboží (marketingové a reklamní agentury, velkoobchod, maloobchod, dopravní organizace) k cílovým zákazníkům. Zvláštní úlohu mají finanční instituce (banky, pojišťovny), které usměřují tok finančních prostředků mezi jednotlivými subjekty trhu tak, aby byl zajištěn volný pohyb zboží od výrobců k zákazníkům.
- **Veřejnost.** Je vymezována jako skupina lidí, kteří mají skutečný nebo potenciální vliv na dosahování cílů podniku. Většina podniků má oddělení pro styk s veřejností (tj. občanská veřejnost, sdělovací prostředky, finanční veřejnost), které se snaží sladovat soukromé a veřejné

zájmy. Smyslem Public Relations (práce s veřejností) je vytvořit v povědomí veřejnosti jako celku kladnou představu o podniku a tím vyvolat zájem o jeho produkty.

Základní přehled o daném odvětví dle klasifikace CZ-NACE (ubytování, stravování a pohostinství) může znázorňovat následující tabulka.

**Tabulka:** *Vývoj počtu podniku a zaměstnaných osob v sektoru služeb*

Rok	2013	2014	2015	2016
Počet podniků	58 866	59 008	58 612	60 120
Počet zam. osob	161 349	162 276	165 277	170 580

Zdroj: ČSÚ

**Faktory podnikového okolí** lze utřídit také podle toho, **jaký mají vliv na rozhodování managementu** podniku, tzn. z hlediska jejich důležitosti.

- Nejbližší okolí tvoří **zákazníci a podniky**, které firmě přímo konkurují ve všech směrech. Jde o nejdůležitější faktory a jejich znalost má pro každý podnik zásadní význam.
- Faktory, které vyplývají ze **situace v daném odvětví** (i z neformálních dohod mezi podniky) a mají vliv na výši cen, na úroveň servisu, kvalitu produktů.
- Situace, které vznikají v důsledku zásahů státu a **hospodářské politiky vlády** v ekonomice země (inflace, úroková míra, daně, minimální mzda apod.)

- **Faktory sociální** (životní úroveň, vzdělanost a odborná příprava obyvatelstva, demografický vývoj, systém zdravotního a sociálního zabezpečení, kulturní vývoj, spotřební zvyklosti).
- **Faktory politické povahy** (výsledky voleb, opatření vlády a parlamentu, vliv zájmových skupin).
- **Strukturální změny**, které mají vliv na podnikatelské prostředí, např. změny v komunikaci (mobilní telefony, internet), změny v infrastruktuře (výstavba dálnic, železničních koridorů), migrace pracovních sil apod.
- Faktory, které jsou spojeny s **procesy globalizace**. Jde o příliv zahraničních investic, o formy mezinárodní konkurence, o výsledky harmonizace mezinárodních ekonomických vztahů, např. v rámci EU či o dohody uzavřené v rámci Světové obchodní organizace apod.

## 2.3 Internacionalizace podnikání

Svět, který nás obklopuje, se neustále zmenšuje, ekonomika se stala globální, což má za následek homogenitu kultur, ekonomik a také celé společnosti. Vzdálenosti mezi jednotlivými místy už nehrají tak velikou roli a prostor a geografie se stávají méně důležitými. V tomto rychle se měnícím světě vyvstává otázka, co znamená slovo „internationalizace“ a jak se liší od termínu „globalizace“, oba termíny se od sebe totiž vzájemně liší. Slovo globalizace je skloňováno v mnoha ohledech a souvislostech. Někteří autoři tento proces dokonce označují novějším termínem „glokalizace“.

### 2.3.1 Proces internacionalizace a globalizace

Globalizační procesy se objevují již v dávné historii, je ovšem potřeba stanovit, o které vědní disciplíně zrovna hovoříme. Globalizační procesy mohou probíhat například z pohledu historie a antropologie, sociologie, politiky, kultury nebo ekonomie. Všechny druhy těchto globalizačních procesů znamenají propojení jednotlivých zemí na základě sítí hospodářské (nebo ekonomické), politické a kulturní výměny.

***Ekonomická globalizace** spočívá v pohybu zboží, služeb a kapitálu mezi jednotlivými zeměmi. Do ekonomické globalizace můžeme také zahrnout výměnu technologií a informací. Výsledkem ekonomických globalizačních procesů je větší stupeň integrace mezi zeměmi a vzájemná závislost regionálních i národních ekonomik.*

Většina autorů rozděluje **proces globalizace do 4 fází** (někdy až 5 fází).

**V první fázi („domácí“)** je produkce statků a služeb určena pro místní domácí trh. Produkce i marketing jsou lokalizované v domovské zemi, mezinárodní prodeje dosahují malých objemů a firma se snaží zvětšit prodej svých výrobků do zahraničí.

**Ve druhé fázi („mezinárodní“)** firma zvětšuje exporty produktů a služeb do zahraničí a začíná se soustředit na svoje konkurenční postavení na trhu na zahraničních trzích. Firma většinou založí specializované oddělení orientované na zahraniční prodeje, ale prodeje produktů a služeb bývají stále většinově orientovány na místní domácí trh.

**Ve třetí fázi („multinacionální“)** firma operuje ve více zemích, všechny vnímá relativně samostatně a dochází k rychlému růstu mezinárodních operací. Zahraniční pobočky bývají většinou vedeny domovskými manažery a klíčová rozhodnutí přicházejí z hlavního sídla firma v domácí zemi.

V **poslední čtvrté fázi** se firma stává „**globální**“, kdy je okolní prostředí vnímáno jako jeden trh a strategické plánování se stává globálním.

Někdy se uvádí i **pátá fáze** označovaná jako „**transnacionální**“, pro niž je specifická schopnost řídit prodeje přes hranice státu při zachování místní flexibility. Tento typ firem zvládá úspěšně propojit proces standardizace a lokalizace.

Z tohoto popisu vyplývá, že proces globalizace je širším pojmem, než pojem internacionalizace:

**Ekonomická globalizace** znamená globální ekonomickou integraci mnoha národních ekonomik do jedné světové ekonomiky, můžeme říci, že se jedná o „zrušení“ národních hranic pro hospodářské účely. Je to interakce veřejného a soukromého sektoru směrem k ekonomické, finanční, komunikační, politické nebo kulturní integraci prostřednictvím přeshraničního pohybu a přesunu zboží a služeb, kapitálu, lidí, dat a informací.

***Ekonomická internacionalizace zahrnuje ekonomickou aktivitu probíhající mezi limitovaným počtem zemí (dvěma a více zeměmi) a je omezená hranicemi jednotlivých států. Internacionalizace firem lze interpretovat jako snahu společností podnikat v jedné nebo více zahraničních zemích, což znamená rozšiřování jejich činnosti za hranice daného státu.***

**Ekonomická internacionalizace** může zahrnovat aktivity, jako je outsourcing, výroba a prodej materiálů, komponent nebo zboží a služeb. Rozlišujeme různé druhy těchto vstupů, některé jsou nenáročné na kapitálové investice (viz kap. 2.4) a kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy (viz kap. 2.4).

Termín **glokalizace** je složen ze slov; „globalizace“ a „lokalizace“ a označuje propojení globálních a lokálních procesů s cílem přizpůsobit danou službu nebo produkt místním poměrům (efektivně je „glokalizovat“, tedy „myslet globálně a jednat lokálně“), čímž se stanou atraktivnější pro místní spotřebitele.

### 2.3.2 Liberalismus a protekcionismus

Možnosti firem při zapojení do procesů internacionalizace a globalizace může významně ovlivnit stát a jeho politika – faktory politické, ekonomické a legislativní. V teorii se rozlišují **dva základní směry obchodní politiky**: liberalismus a protekcionismus. Tyto dva směry se však v praxi téměř nevyskytují ve své čisté podobě, protože obchodní politiky států jsou vždy kompromisem mezi otevřením ekonomiky vnějším vlivům, proexportní podporou a ochranou domácí ekonomiky.

**Liberalismus** (z latinského liberalis = důstojný, šlechtný) v obchodní politice je chápán jako odstraňování překážek obchodu, tj. klasických obchodních bariér tarifního i netarifního (různé druhy standardů a podpor) charakteru, otevření všech sektorů vnitřního trhu zahraniční konkurenci a úplné odstranění přímých (administrativních – např. kvóty, cla a vývozní subvence nebo neviditelné překážky obchodu) i nepřímých podpor státu

*(tržně orientované operace fiskální a monetární politiky státu) ve všech oblastech ekonomiky.*

Liberální přístup se může projevit jak pozitivně, tak negativně. Obecně liberální přístup vede k propuštění zahraničních vlivů na domácí výrobu a výrobní základnu, ke změně výrobní struktury, ke zvýšení konkurence na domácím trhu, k růstu specializace ekonomiky, k možnosti vyšší realizace komparativních výhod ze zahraničně obchodní směny, k nižším spotřebitelským cenám, do jisté míry také k eliminaci inflace a stabilitě cen, ke snížení mezd nebo ke zvýšení nezaměstnanosti, k vyšší zranitelnosti ekonomiky v souvislosti s rostoucí závislostí na strategických dovozech).

***Protekcionismus*** (z latinského protectio = ochrana) v obchodní politice je naopak chápán jako směr chránící domácí ekonomiku před vnějšími vlivy, resp. jako obchodní politiku filtrující negativní vnější vlivy.

Stejně jako u liberalismu není možno jednoznačně teoreticky určit, zda protekcionismus a především jednotlivá protekcionistická opatření mají pozitivní nebo negativní dopady – vždy záleží na jednotlivých ekonomických souvislostech a dalších možných vazbách. Obecně vede protekcionistický přístup ke konzervaci stereotypů v domácí výrobě, k zachování výrobní struktury a ke konzervaci úrovně výrobní základny, k potlačení konkurence na vnitřním trhu a k vytvoření skleníkového prostředí pro domácí průmysl, k pomalému technickému rozvoji, k nižším přínosům, z komparativních výhod, k vyšším výrobním a spotřebitelským cenám, k vyšším mzdám nebo ke zvýšení nezaměstnanosti, k inflačním

tendencím, k základní soběstačnosti ekonomiky a k vyloučení její závislosti na zahraničních zdrojích.

## 2.4 Formy podnikání na mezinárodních trzích

Rostoucí liberalizace obchodu umožňuje firmám možnost většího zapojení na mezinárodních trzích. Na jedné straně to firmám usnadňuje vstup na zahraniční trhy, na druhé straně existují ale také silnější konkurenční tlaky. Firma si také může zvolit formu a intenzitu tohoto zapojení – menší typy podniků začínají obvykle exportem a importem zboží a služeb, větší podniky pak mohou volit celou řadu možných způsobů zapojení do mezinárodních trhů, v závislosti na druhu podnikání a zvolené strategii.

Machková a kol. (2010) uvádějí celou řadu faktorů, které mohou ovlivnit volbu formy vstupu na mezinárodní trhy. Jedná se zejména o:

- **obchodněpolitické podmínky** – celní a devizový režim, kurzová politika, netarifní nástroje obchodní politiky (technické překážky, množstevní omezení, minimální ceny, antidumpingová cla, dovozní přírážky, dovozní depozita atp.);
- **ekonomické prostředí** – hospodářský růst, míra inflace, míra nezaměstnanosti, růst průmyslové výroby, vývoj reálných směnných relací, investic, platební bilance, demografický vývoj, životní úroveň nebo dynamiky spotřeby;
- **politické prostředí** – politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních

seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí, význam zájmových skupin;

- **právní prostředí** – stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí, podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, devizově-právní aspekty podnikání zahraničních subjektů, možnost repatriace zisku do zahraničí, řešení sporů při podnikání se zahraničím, podmínky pro zaměstnávání cizinců se zahraničím;
- **charakteristika výrobků** – průmyslový výrobky, zemědělské výrobky, spotřební zboží krátkodobé a dlouhodobé spotřeby, dodávky pro veřejný sektor;
- **charakteristika obchodního partnera** – právní forma společnosti, vlastnická struktura, ručení, osoby oprávněné jednat jménem firmy, postavení na trhu, velikost firmy, reference;
- **efektivnost vybrané formy podnikání** – poměr vynaložených nákladů a rizik, návratnost vložených prostředků, předpokládaná míra zisku.

Důvodů, pro které firmy spolupracují nebo vytvářejí různé druhy spojení, je celá řada. Může k nim patřit například ekonomický růst firmy (získání většího podílu na trhu), zvýšení konkurenceschopnosti, eliminace rizika, sdružování různých zdrojů (technických, finančních, personálních nebo třeba marketingových), spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje, zajištění kontinuity podnikání, získání nových technologií, diverzifikace nabídky produktů a služeb či nedostatek vlastních

finančních nebo jiných zdrojů. Mimořádně významným hlediskem je úspora nákladů. Ta může plynout ze synergických efektů (jedná se o efekt působení dvou nebo více prvků dohromady, jehož výsledkem je větší kvalitativní nebo kvantitativní efekt, než kdyby působily oba dva prvky samostatně a sečetly se následně jejich efekty), úspory z rozsahu (jedná se o snižování nákladů plynoucích z rozsahu výroby, kdy se zvětšujícím objemem dochází ke snižování variabilních nebo fixních nákladů, firmě to následně umožní dosáhnout vyšších objemů na trhu), případně ze zabránění většího podílu na trhu.

**Synergický efekt:** *Jedná se o efekt působení dvou nebo více prvků dohromady, jehož výsledkem je větší kvalitativní nebo kvantitativní efekt, než kdyby působily oba dva prvky samostatně a sečetly se následně jejich efekty.*

## 2.4.1 Formy mezinárodního podnikání

Mezinárodní podnikání může mít celou řadu forem, jež obvykle členíme do tří základních skupin.

První představuje **vývoz a dovoz zboží a služeb (obchodní operace)**. Je to nejjednodušší forma vstupu na zahraniční trhy, tedy vývozní a dovozní operace. Při vývozu mohou firmy využít řadu obchodních metod a spolupracovat na základě smluvních vztahů s různými subjekty – prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, mandatáři, komisionáři atp. Speciálně pro malé a střední firmy může být výhodné účastnit se vývozních aliancí (tzv. exportních clusterů), což je sdružení firem

v příbuzných oborech a jejich hlavním cílem je zvýšení konkurenceschopnosti firem.

Druhou skupinu můžeme označit za **formy nenáročné na kapitálové investice**. V tomto případě si některé firmy nekladou za cíl vynakládat veliké investice na zahraničních trzích, ale klasický vývoz a dovoz zboží a služeb jim nestačí, volí si proto jiné formy podnikání, které jsou nenáročné na kapitálové investice. Jednou z forem je poskytnutí **licence** (z latinského *licitus* – dovolený, a obecně znamená povolení nebo oprávnění k určité činnosti, vzoru či ochrannému označení, využití patentu nebo nakládání s autorským dílem) nebo **smlouvu o řízení** (dle Machkové a kol. (2010) se jedná o poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů obvykle na smluvním základě na dobu určitou). Speciálním druhem spolupráce firem je tzv. **franchising**. Tento typ spolupráce je velice běžný v oblasti poskytování ubytovacích služeb (Hilton, Radisson nebo Clarion) nebo restauračních služeb (McDonald's, Subway nebo ryze česká Bageterie Boulevard, která již expandovala i na zahraniční trhy).

**Franchising** (odvozeno z anglického *Francoise* – udělit právo k provozování): Obvykle se jedná o dlouhodobou smluvní spolupráci mezi poskytovatelem franchisingu (*franchisorem*) a odběratelem franchisingu (*franchisantem*), v rámci které franchisor poskytuje svým franchisantům určitý nárok na něco (např. podporu, know-how, soubor metod nebo práv apod.), ale rovněž je zavazuje k povinnosti provozovat činnost v souladu s koncepcí franchisingu.

V případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby může firma zvolit formu **zušlechtovacích operací** (zpracování nebo



- **Majetkové akvizice** – jedná se o koupi všech konkrétních aktiv podniku a převzetí všech konkrétních závazků podniku,
- **Fúze** – v tomto případě dochází k přeměně společností, jde tedy o zánik společnosti bez likvidace s právním nástupcem.

**Akvizice** (z *anglického* acquisition = akvizice nebo takeover = převzetí) je proces, při kterém přecházejí všechny nebo část vlastnických podílů, aktiv nebo akcií jednoho právního subjektu na druhý právní subjekt na základě koupě a prodeje. Jedná se o významnou změnu vlastnické struktury firmy, přičemž žádná společnost přitom nevzniká ani nezaniká. Tento zásah má ale velice podstatný dopad na řízení a budoucí vývoj firmy a může mít charakter vzájemného přátelského rozhodnutí nebo dochází k nepřátelskému převzetí.

Z pohledu odvětvové klasifikace se akvizice dělí na horizontální a vertikální.

**Horizontální akvizice** zahrnuje firmy v konkurenčním nebo nekonkurenčním odvětví se stejnými nebo podobnými výrobky nebo službami (substituty). Cílem této akvizice může být úspora nákladů, výnosy z rozsahu, silnější postavení na trhu nebo společné využívání zdrojů, rozlišujeme různé druhy horizontálních akvizic: **objemové** (jedná se o přímé konkurenty, účelem je zvýšení podílu na trhu a úspory. příkladem je Carrefour a Promodes), **regionální** (společnosti v jednom odvětví, ale působících v různých regionech – například Erste Bank a Česká spořitelna) a **produktové** (nekonkurenčních společností, které dodávají různé produkty stejným zákazníkům

– PepsiCo a Quaker Oats). (Euro.cz, 2017)

**Vertikální akvizice** je dodavatelsko-odběratelský vztah mezi firmami, kdy kupující a prodávající působí v návazných odvětvích, dochází při nich ke spojení částí distribučního řetězce. Motivem je opět úspora nákladů, silnějším postavení na trhu, významné je také snížení závislosti na dodavatelích, čímž se významně snižuje riziko podnikání. Rozlišujeme dva druhy vertikálních akvizic: tzv. **dopředu vertikální integrace** zákazníků nebo maloobchodníků (s cílem získat dodatečné podíly na trhu nebo nové distribuční kanály – příkladem je Vodafone a Singlepoint) a **dozadu vertikální integrace** dodavatelů (cílem je zajistit strategické zdroje nebo získat výhody z poklesu jejich síly – Mittal Steel a Kryvorižstal).

U **konglomerátních akvizic** se jedná o firmy, které spolu nemají společné odvětvové zaměření, ani zákazníky, ani zde není dodavatelsko-odběratelský vztah, jedná o firmy ze zcela odlišných předmětů podnikání (příkladem je například spojení Procter&Gamble a Gillette). Hlavním cílem těchto akvizic je rozložení rizika na více firem. Existují dva typy konglomerátních akvizic: **čistá** (firmy ze zcela odlišných předmětů podnikání) a **smíšená** (firmy se firmy se snaží rozšířit svou produktovou nabídku nebo cílové trhy).

**Fúze** (z anglického termínu merger = sloučení splynutí) - jedná se o absorpci jedné firmy jinou firmou, kdy si absorbující firma ponechá svoje jméno i svoji právní subjektivitu a absorbuje pasiva a aktiva kupované společnosti, která tímto ukončuje svoji činnost jako právní entita.

Existuje ještě jedna forma spojení firem, známá jako **konsolidace**, která má totožnou definici jako fúze, jen s tím rozdílem, že absorbující firma také přestává právně existovat a vzniká tak nový právní subjekt. Rozdíl je patrný z následujících rovnic:

Fúze (sloučení):	$A + B = A$
Konsolidace (splynutí):	$A + B = C$

A – absorbující firma

B – kupovaná firma

C – nově vznikající firma

## 2.5 Ekologické aspekty podnikání

Ochrana životního prostředí se v současné době dostala do popředí zájmů všech aktérů společnosti. Nebylo tomu tak vždy. První snahy o ochranu životního prostředí se u nás objevují kolem 13. století, první chráněná území byla vyhlášena až v první polovině 19. století a vůbec první zákon týkající se ochrany životního prostředí až v roce 1956. Hlavní roli v ochraně životního prostředí začal hrát stát. V současné době je stát stále hlavním tvůrcem legislativy a podpor pro podnikatelské subjekty, ale stále větší iniciativu v ochraně životního prostředí začíná přejímat soukromý sektor a podnikatelé jako odpověď na zvyšující se tlaky spotřebitelů a celé společnosti.

### 2.5.1 Nástroje environmentální politiky

Každému cíli environmentální politiky můžeme přiřadit celou škálu různých nástrojů, které se mohou lišit **formou stimulace**

nebo **mírou direktivnosti**, resp. postavením jednotlivých aktérů a jejich vzájemnými vztahy.

**Nástroje pozitivní stimulace** motivují ekonomické subjekty k určitému jednání nabízením finančních výhod a odměňují tak subjekty ochotné chránit životní prostředí nad rámec legislativních povinností (např. daňová zvýhodnění, subvence).

**Nástroje negativní stimulace** motivují k určitému jednání, např. ke snižování znečišťování, zpoplatnění nežádoucího chování, a „trestají“ tak subjekty za jednání s negativním dopadem na životní prostředí (např. pokuty a sankce, náhrada škody, daně a poplatky).

**Administrativní (direktivní) nástroje** jsou založeny na nerovnovážném postavení státu a původců znečištění, jasně určují požadované chování subjektu s ohledem na životní prostředí (např. zákazy, příkazy, limity, kvóty).

**Ekonomické (tržně konformní) nástroje** stimulují tržní prostředí a umožňují původcům znečištění rozhodovat se na základě nákladů a užitků různých variant (např. daně a poplatky, zálohy, obchodovatelná povolení).

**Dobrovolné nástroje** jsou znečišťovateli využívány bez přímého donucení (např. ekodesign, ekologické značení výrobků, EMS).

## **2.5.2 Legislativní nástroje ochrany životního prostředí**

Právní úprava vztahující se na podnikatele v rámci ochrany životního prostředí je velice široká. Zákony ochrany životního prostředí se dotýkají mnoha tematických oblastí a zasahují do

agend mnoha ministerstev, v prostředí České republiky se jím zabývá především Ministerstvo životního prostředí, ale také například Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo průmyslu a obchodu nebo Ministerstvo zdravotnictví i další. Právní předpisy ochrany životního prostředí lze rozdělit na dvě hlavní skupiny.

**Horizontální právní předpisy** ochrany životního prostředí tvoří především zákony obecných zásad ochrany životního prostředí včetně práva na informace o životním prostředí, posuzování vlivů na životní prostředí, integrované prevence znečišťování nebo ekologické újmy. Tato oblast předpisů je v obecné rovině platná pro všechny podnikatelské subjekty.

**Složkové právní předpisy** životního prostředí tvoří druhou skupiny předpisů ochrany, která obsahuje legislativu podle samostatných tematických oblastí, jako je:

- ochrana biodiverzity (ochrana přírody a krajiny),
- CITES (z anglického *Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora* = Úmluva o mezinárodním obchodu s ohroženými druhy volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin),
- ochrana půdního zemědělského fondu,
- geologie a hornictví,
- vodní hospodářství,
- odpadové hospodářství,
- ochrana ovzduší,
- regulované látky a plyny poškozující ozónovou vrstvu,
- ochrana klimatu,

- chemické látky,
- prevence závažných havárií,
- geneticky modifikované organismy,
- ochrana lesů a vod,
- ochrana zdraví před hlukem a vibracemi a další.

Všechny tyto tematické celky obsahují jednotlivé zákony a případné vyhlášky, nařízení nebo výklady provázející a vysvětlující znění těchto zákonů. Zákony jsou pro jednotlivé podniky nebo podnikatele platné v případě, že jejich činnost zasahuje do některé z uvedených oblastí.

Poslední oblastí, která nespadá do obecné horizontální roviny nebo do oblasti složkových právních předpisů, jsou **dobrovolné nástroje**. Tyto nástroje nemají charakter zákonů a firmy se samy rozhodují o tom, zda se více zapojí do ochrany životního prostředí nad rámec povinné legislativy.

### 2.5.3 Dobrovolné nástroje ochrany životního prostředí

Jedná se o takové aktivity podnikatelských a jiných subjektů, které **směřují ke snižování negativních dopadů jejich činnosti na životní prostředí**, přičemž jsou těmito subjekty zaváděny a realizovány na základě jejich svobodného (dobrovolného) rozhodnutí a jdou nad rámec požadavků platných legislativních norem.

Základními principy dobrovolných nástrojů jsou **dobrovolnost** (v legislativě není nikde stanovena povinnost jejich uplatňování),

**prevence** (soustředí se na odstraňování příčin environmentálních problémů, nikoliv jejich důsledků – odstraňování škod) a **systematický přístup** (záměrné působení na ty oblasti a činnosti organizace, které mají negativní vliv na životní prostředí).

Využívání dobrovolných nástrojů (či dobrovolných environmentálních aktivit) na podnikové úrovni má proto velký význam jak pro podnik samotný, tak pro společnost jako celek. Preventivní zaměření dobrovolných nástrojů vede k ozdravení životního prostředí a značně tak přispívá k realizaci udržitelné výroby i spotřeby, resp. udržitelného rozvoje. Na úrovni podniku se pak projevují i další přínosy, např. zvyšování konkurenceschopnosti, budování lepší image či úspory provozních nákladů.

Uplatňování uvedených nástrojů v praxi je podporováno nejen **Státní politikou životního prostředí**, ale také formou jednotlivých národních programů schválených na úrovni vlády ČR a realizovaných Ministerstvem životního prostředí (MŽP, 2017a).

Dobrovolné nástroje ochrany životního prostředí se dělí do dvou hlavních skupin.

### **Nástroje týkající se podniku jako celku:**

- Systém environmentálního managementu (EMS)
- Čistší produkce
- Dobrovolné dohody
- Environmentální účetnictví
- Environmentální reporting

## **Nástroje zaměřené na výroby a služby:**

- Environmentální značení
- Ekodesign
- Posuzování životního cyklu (LCA)
- Zelené nakupování, ozeleňování veřejných zakázek

**Systém environmentálního managementu (EMS)** zahrnuje dva hlavní nástroje – normu ISO 14001 a Program EMAS (Systém environmentálního managementu a auditu). Environmentální management (EMS) cílí na obecný systém řízení konkrétního podniku, který může ovlivnit kvalitu ochrany životního prostředí. Může se týkat podniku, jakkoliv zaměřeného a sám podnik si zvolí, do jaké míry se chce do tohoto systému zapojit. Může zahrnovat mnoho oblastí, jako například organizaci řízení a odpovědnosti nebo technologické postupy a procesy.

EMAS byl zřízen Evropskou komisí, je ukotven v Nařízení (ES) č. 761/2001 a řízen Agenturou EMAS. Zahrnuje kromě systému environmentálního řízení také vnitřní i vnější audit. Norma ISO 14001 systematickým způsobem specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu a obecně je v praxi využívána více než EMAS.

**Čistší produkce** se zabývá materiálově-energetickými procesy výroby podniku s cílem eliminovat nežádoucí účinky na okolí. Zabývá se hledáním příčin a následně vylepšenými nebo novými postupy, jejichž výsledkem by měl být stejný nebo vyšší výstup. Čistší produkce se týká jak vstupů do podniku, tak

produkčního procesu uvnitř podniku a to má následně vliv na podnikové výstupy. Cílem je přitom dosáhnout win-win strategie – výhody, které budou plynout nejen pro životní prostředí, ale také pro podnik samotný. Těmito výhodami může být materiálově-energetická úspora, zvýšení konkurenceschopnosti, inovace výroby nebo postupů, zvýšení efektivity, využití nových technologií i dobré jméno podniku.

**Dobrovolné dohody** se uzavírají mezi soukromým subjektem (podnikem) a státní autoritou na různém administrativním stupni. Obsahem těchto dohod je problematika nad rámcem existující nebo chybějící legislativy a jejich hlavním rysem je vyjednávání. Důvodem aktivity soukromého subjektu tohoto dobrovolného nástroje může být úspora nákladů (nižší náklady, než kdyby se dohody nedosáhlo) a státní autorita má menší transakční náklady, když dosáhne dohody na základě dobrovolnosti než časově náročným vyjednáváním. Tyto dohody mohou sloužit také jako podklad pro přípravu budoucí legislativy.

**Environmentální účetnictví** (účetnictví udržitelného rozvoje) na podnikové úrovni je nástroj, který slouží na podporu rozhodování v podniku a hodnotí ekonomické dopady šetrného přístupu k životnímu prostředí při respektování sociálních aspektů podnikání. Kromě managementu poskytuje toto účetnictví informace i externím zainteresovaným stranám (např. akcionářům, investorům, věřitelům, orgánům státní správy, obchodním partnerům a veřejnosti). Informuje o tom, jak se environmentální profil a sociální výkonnost podniku odrážejí v jeho ekonomické výkonnosti a přispívají k úspěšnosti podnikání.

Jako velmi účelné se jeví provázat systém účetnictví udržitelného rozvoje s podnikovým reportingem udržitelného

rozvoje. Informace ze systému účetnictví udržitelného rozvoje představují významnou součást komunikace se zainteresovanými stranami a to nejen v oblasti přístupu podniku k životnímu prostředí, ale i v rámci výročních zpráv, popř. zpráv o udržitelném rozvoji podniků (MŽP, 2017b).

Hlavním účelem **environmentálního reportingu** je podat zprávu, informaci o vlivech daného podniku na životní prostředí. Reportování je určeno zainteresovaným zájmovým skupinám – interním (management a zaměstnanci daného podniku) nebo externím (zákazníci, investoři, akcionáři, státní správa, politici, místní obyvatelstvo i široká veřejnost, konkurence, banky apod.). Forma ani obsah reportování není v České republice nijak specifikován – může mít podobu tiskových zpráv, internetového reportu, sdělení v rozhlasu nebo televizi. Obsah může být zaměřen na pozitivní, méně již negativní dopady aktivit daného podniku na životní prostředí a také na informace, které podnik musí vykazovat na základě povinné legislativy. Váhu environmentálních reportů může zvýšit nezávislé vyjádření externího subjektu k obsahu těchto zpráv.

**Posuzování životního cyklu** pochází z anglického termínu *Life Cycle Management* (LCA). Tento koncept sleduje celý vývoj produktu, to znamená od jeho vstupů (těžba surovin výroba materiálů, doprava) přes jeho transformaci (výroba) až po výstup (údržba a užitý výrobek i jeho vyřazení), tedy nejen fázi transformace, tedy jeho výroby. Každá z těchto fází vyžaduje určité množství energie a materiálu a zároveň z ní vystupuje určité množství odpadních látek. Cílem tohoto cyklu je maximum těchto odpadních látek zrecyklovat a opět je zařadit do produkčního procesu. To je hlavní koncept tzv. cirkulární ekonomiky, která sleduje klasické lineární produkční schéma produkce-opad, ale maximum odpadů opět vrátit do produkce.

**Environmentální značení** má informativní charakter, který slouží koncovým uživatelům daného výroku ohledně jeho vlastností ve vztahu k dopadům na životní prostředí. Tento koncept začalo využívat mnoho subjektů a v některých případech sloužily environmentální motivy spíše jako vizuální podoba obalů, než aby odkazovaly na vlastnosti tohoto produktu. MŽP proto zavedlo a rozdělilo toto značení na tři standardizované (normované) typy základní typy:

- **Ekoznačení (typ I) nebo-li eco-labeling**, je nástroj založený na označování výrobků (a služeb), které mají nižší negativní dopady na životní prostředí než výrobky s nimi srovnatelné, tj. zaměnitelné ve fázi užívání. Označeny mohou být výrobky, které splňují předem stanovená environmentální kritéria v rámci definované výrokové kategorie a které jsou nezávisle ověřeny třetí stranou.
- **Vlastní environmentální tvrzení (typ II)** je definováno jako „prohlášení, značka nebo obrazec poukazující na environmentální aspekt výrobku, součástky nebo obalu.“ (např. biologicky degradovatelný, recyklovatelný apod.). Je vydáno výrobcem, bez ověření či certifikace třetí stranou, avšak musí být veřejně ověřitelné (tzv. ověření druhou stranou), a to na základě informací zpřístupněných vyhlášovatelem.
- **Environmentální prohlášení o produktu (EPD – Environmental Product Declaration) (typ III)** poskytuje kvantitativní informace o vlivu daného produktu na životní prostředí, a to v celém jeho životním cyklu - tzn. od těžby surovin až po jeho odstranění či recyklaci. Základem je tedy uplatnění metody hodnocení životního cyklu (LCA) (MŽP, 2017c).

**Ekodesign** úzce souvisí s předešlým termínem životního cyklu, protože produkty s tímto označením minimalizují dopady na životní prostředí a to během celého jejich cyklu. Termín slova pochází z anglického *ecodesig*, který je chápán v širším kontextu než český termín, který se vztahuje jen na vzhled výrobku (v angličtině také jako provedení nebo sestavení).

Obecně lze ekodesign definovat jako systematický proces navrhování a vývoje výrobku, který vedle klasických vlastností jako je funkčnost, ekonomičnost, bezpečnost, ergonomičnost, technická proveditelnost, estetičnost apod., klade velký důraz na dosažení minimálního negativního dopadu výrobku na životní prostředí, a to z hlediska jeho celého životního cyklu.

Jako příklady ekodesignu lze uvést například nafukovací nábytek, využití solárních panelů na dobíjení, lampa na klikku, ale i ledničky, pračky, TV s nižší spotřebou energie (bývají označovány tzv. energetickým štítky) nebo auta s nižšími obsahy emisí apod.

**Zelené nakupování podniků** se týká toho, co vstupuje do produkčního procesu, tedy nakupované suroviny, produkty nebo služby. Berou se při tom v úvahu různé aspekty těchto vstupů, může se jednat o materiálovou a energetickou náročnost přeměny těchto vstupů na výstupy, dále jejich recyklovatelnost nebo zdravotní nezávadnost. Roli může také vzdálenost, z jaké se tyto vstupy do podniku dostanou – preferovány jsou proto především lokální produkty. Významným kritériem je také kvantita – tedy množství nakupovaných produktů a služeb – předejde se tam zbytečnému plýtvání nebo i nákup již použitých produktů z „druhé ruky“. Trendem poslední doby je také nákup produktů, které šetří obalový materiál. Podnik se může také

zaměřit přímo na nákup produktů a služeb pocházejících z biologické produkce nebo s ekoznačením.

Veřejná správa a její instituce patří k jedněm z největších spotřebitelů, zelené veřejné zakázky proto hrají významnou roli v dobrovolných nástrojích ochrany životního prostředí. Evropská komise vydala řadu metodik upravující specifika zadávání veřejných zakázek, například v oblasti dopravy, čisticích prostředků a úklidových služeb, elektřiny, nábytku, potravin a stravovacích služeb a řady dalších.

## **Shrnutí**

Podnikání je součástí právního prostředí dané země. V České republice je možné vykonávat podnikatelskou činnost na základě rozdílných tzv. právní forem podnikání. Kromě podniku jako takového lze vykonávat některou činnost pouze na základě živnostenského oprávnění. Podnik je ovlivněn řadou faktorů, které lze charakterizovat v jeho blízkém či širším okolí. Pro analýzu daného okolí je vhodné jeho rozdělení na makroekonomické a mikroekonomické okolí firmy. Kromě této klasifikace ovlivňuje podnik také mezinárodní prostředí a ekologické aspekty podnikání. Ekologické aspekty představují jednu z aktuálně řešených problematik na celosvětové úrovni a je spojen se společenskou odpovědností firem.

## Kontrolní otázky

Jaké znáte právní formy podnikání?

Vymezte mikrookolí a makrookolí podniku.

Jaké analýzy lze použít pro zkoumání okolí podniku?

Co je synergický efekt?

Jaký je rozdíl mezi fúzí a akvizicí podniku?

Vyjmenujte základní nástroje environmentální politiky.

## Seznam použité literatury

HANUS, R., KOUBSKÝ, J. a M. Krčma, *Inovace výrobků a jejich systémů – Přehled metodiky analýzy inovačního potenciálu výrobků a služeb s diskusními otázkami*. Praha: Centrum inovací a rozvoje, 25 s., 2004.

ILLY, R. *My Entrepreneurial Experience. Entrepreneurship on the Wave of Change*, CEEMAN Triest 2000

Ministerstvo životního prostředí ČR. Dobrovolné nástroje. 2017a. Dostupné na [https://www.mzp.cz/cz/dobrovolne\\_nastroje](https://www.mzp.cz/cz/dobrovolne_nastroje) (cit. 12. 7. 2017)

Ministerstvo životního prostředí ČR. Environmentální účetnictví. 2017b. Dostupné na [https://www.mzp.cz/cz/environmentalni\\_ucetnictvi](https://www.mzp.cz/cz/environmentalni_ucetnictvi) (cit. 12. 7. 2017)

Ministerstvo životního prostředí ČR. Environmentální značení. 2017c. Dostupné na

[https://www.mzp.cz/cz/environmentalni\\_znaceni](https://www.mzp.cz/cz/environmentalni_znaceni) (cit. 12. 7. 2017)

REMTOVÁ, K. *Ecodesign*. Ministerstvo životního prostředí. Praha, 2003 ISBN 80-7212-230-4.

SLAVÍKOVÁ, L., VEJCHODSKÁ, E. a J., Slavík, *Ekonomie životního prostředí – teorie a politika*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2012. ISBN: 978-80-87197-45-5.

TIMMONS, J. A. *New Venture Creation*. Entrepreneurship for the 21. st Century. Irwin, Mc Graw-Hill 2001

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších úprav

---

## 3 Životní cyklus podniku

---

**Klíčová slova:** model životního cyklu podniku, podnikatelský plán, analýza bodu zvratu.

**Cíle kapitoly:** pochopit základní fáze života podniku; umět rozlišit jednotlivé fáze jako přípravu pro hlubší analýzu; analyzovat a aplikovat problematiku bodu zvratu podniku.

### Úvod

Životní cyklus podniku může být ilustrován modelem, jehož autory jsou Danny Miller a Peter Friesen. Tento model vychází z empirických studií, které byly realizovány ve Spojených státech amerických – jejich výstupem je poté křivka životního cyklu reprezentativního vzorku podniků.<sup>15</sup> Tento model je sledován na základě velikosti příjmů a výdajů v podniku tak, jak postupně prochází jednotlivými fázemi – ty jsou rozlišovány na následující:

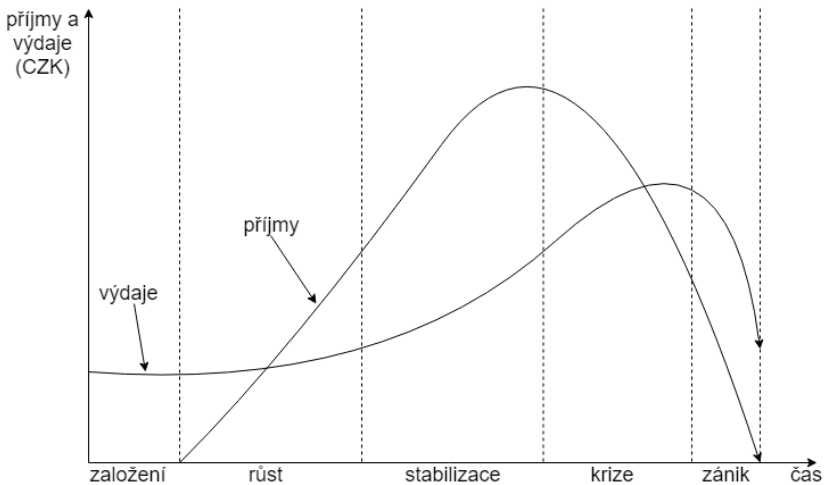
- založení,

---

<sup>15</sup> Jednalo se primárně o podniku v sektoru průmyslu.

- růst,
- stabilizace,
- krize a zánik.

Dobrou představu o životním cyklu podniku podává grafická interpretace modelu.



**Obrázek:** Životní cyklus podniku

Horizontální osa zde zachycuje průběh času a na vertikální ose jsou v peněžních jednotkách zaneseny příjmy a výdaje společnosti v jednotlivých životních fázích. Je patrné, že ve fázi založení jsou výdaje vyšší než příjmy, které ještě nejsou realizovány. Fáze růstu, je poté typická tzv. bodem zvratu, kdy podnik dosahuje postupně dosahuje zisku. Při stabilizaci podnik

dosahuje konstantních zisků – je však nutné respektovat nutnost dodatečných investic. Ve fázi krize je patrné, že příjmy reagují rychleji, než výdaje (což je typické) a může to způsobit až zánik podniku.

### 3.1 Založení podniku

Při založení podniku je vhodné, aby byly respektovány jednak věcné, tak i řídicí předpoklady. Mezi **věcné předpoklady** lze zařadit především majetkovou bázi podniku a jeho pracovní sílu. **Řídicí předpoklady** jsou reprezentovány složkami vrcholového managementu, jeho strukturou a funkcemi.

Kromě těchto předpokladů je důležité vhodně zvolit právní formu nové zakládaného podniku a to s ohledem na několik skutečností. Jednak je důležité respektovat určitá zákonná omezení pro vybrané typy společností a dále je třeba respektovat zejména následující skutečnosti: zákonná povinnost minimálního základního kapitálu, ručení, počet zakladatelů, možnosti rozdělování zisku, daňové povinnosti, důvěryhodnost různých typů společností a v neposlední řadě také administrativní náročnost spojenou nejen se založením podniku, ale také s jeho dalším provozováním.

Ve fázi založení podniku je blíže popsán **podnikatelský záměr** a následně také **podnikatelský plán**. Oba tyto prvky podnikatelské činnosti se navzájem liší. Celá problematika je vnímána chronologicky, nejprve je tedy charakterizován podnikatelský záměr a později podnikatelský plán, který zpravidla na záměr navazuje.

Na úvod je nutné zmínit základní účely tvorby podnikatelského záměru a především podnikatelského plánu. Jedním z těchto

účelů mohou být samotné informace pro podnikatelský subjekt, který si chce ověřit, zda jeho nápad či myšlenka jsou realizovatelné a zda lze u nich očekávat patřičné naplnění cílů (zpravidla spojených s patřičnou ziskovostí firmy nebo budoucí hodnotou podniku).

Dalším uživatelem, zejména podnikatelského plánu, jsou poté potenciální investoři, kteří by danou podnikatelskou snahu mohli financovat. Za tyto lze považovat nejen bankovní domy, ale také alternativní zdroje financování v podobě individuálních investorů nebo Business Angels<sup>16</sup>.

### **Řešený příklad – založení podniku**

Na základě uvedených informací v kapitole věnujícím se právním formám podnikání, se rozhodl podnikatelský subjekt založit společnost s ručením omezeným. Tato volba právní formy byla zvolena zejména z důvodu ručení, relativně nízké náročnosti na personální obsazení ve vedení firmy a zároveň dostupnějšími možnostmi získání cizích zdrojů.

Než se podnikatel zaměří na celý proces založení firmy, je nutné zvážit několik okolností. Mezi tyto patří zejména volba vhodného názvu společnosti – ten nesmí být lehce zaměnitelný s názvem jiného podnikatele, který je zapsán v Obchodním rejstříku. Je třeba aby byl rozlišitelný a nesmí být klamavý. Kromě názvu je nutné také uvést sídlo každé nově vznikající společnosti. Sídlo firmy ještě nemusí nutně znamenat místo výkonu podnikatelské činnosti – sídlo lze realizovat u nemovitosti, která je zapsána

---

<sup>16</sup> Jedná se o individuální investory, kteří si kupují podíl v nově vznikající společnosti s cílem jej za několik let prodat s patřičným ziskem.

v Katastru nemovitostí a musí odpovídat povaze podnikání.<sup>17</sup> Další je nutné uvést předmět podnikání. Je nutné také rozmyslet, kdo bude jednatelem (statutární orgán) společnosti. Těch může být více, v našem případě předpokládáme pouze jednoho jednatele, který bude zároveň jediným společníkem firmy. Jako jediný společník má tedy vkladovou povinnost základního kapitálu. Dále se zaměříme na konkrétní kroky vedoucí k založení (sepsání a podepsání zakladatelského dokumentu) a vzniku (zápis do Obchodního rejstříku) nové firmy.

Celý proces založení společnosti lze rozdělit do několika následujících kroků. V první řadě je třeba uzavřít společenskou smlouvu a to formou notářského zápisu – první kroky nového podnikatele tedy povedou k notáři. Zde, na základě svolané ustanovující valné hromady, je sepsán zakladatelský dokument. V našem případě se jedná o Zakladatelskou listinu<sup>18</sup>. Tato listina musí obsahovat následující prvky:

- firmu a sídlo společnosti,
- identifikaci společníků,
- určení předmětu podnikatelské činnosti,
- určení výše vkladu každého společníka včetně lhůty splacení,
- identifikaci jednatele,
- určení správce vkladu.

Notář s podnikatelem sepíše Zakladatelskou listinu a tím je nová společnost založení. K jejímu vzniku je ovšem potřeba ještě několik dalších dokumentů – jejich výčet následuje:

---

<sup>17</sup> Kromě klasických fyzických sídel společnosti, je možné v ČR také realizovat činnost firmy na tzv. „virtuální sídle“.

<sup>18</sup> v případě více společníků se jedná o Společenskou smlouvu.

- Návrh na zápis do OR (dokument k dispozici v elektronické podobě na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)),
- čestné prohlášení jednatele a jeho výpis z rejstříku trestů,
- souhlas vlastníka nemovitosti se zřízením sídla nově vznikající firmy,
- prohlášení správce vkladu,
- číslo běžného účtu pro splacení základního kapitálu,
- výpis z Živnostenského rejstříku.

Druhým krokem je tedy návštěva Živnostenského úřadu. Zde je třeba mít k dispozici výše popsaný notářský zápis o založení společnosti, souhlas vlastníka nemovitosti, resp. její kopii s ověřeným podpisem, výpis z katastru nemovitostí a pochopitelně platný doklad totožnosti. Na základě předpokládané činnosti je nutné zažádat o patřičnou živnost a počkat na výpis z živnostenského rejstříku (který nahradil vydání živnostenského listu). Kromě dokumentů je třeba uhradit správní poplatek 1000,- CZK.

Třetím krokem je poté návštěva banky. Zde je třeba mít s sebou k dispozici notářský zápis o založení společnosti, výpis z ŽR a podnikatel bude zakládat účet nutný pro splacení základního kapitálu.

Čtvrtým krokem je již návštěva místně příslušného soudu, kam jsou předloženy veškeré výše popsané dokumenty a je zažádáno o zápis do Obchodního rejstříku. Na podatelně daného soudu je třeba ještě uhradit poplatek ve výši 6000,- CZK. Pokud jsou veškeré dokumenty v pořádku, tak do 5 pracovních dnů nalezne podnikatel zapsanou svoji firmu v Obchodním rejstříku a tímto dnem také firma vznikla.

Výše uvedený příklad prezentuje prvky, které jsou nutné k založení firmy z hlediska Zákona o obchodních korporacích. Je však nutné při zakládání podniku brát v potaz i řadu dalších nařízení jako například stavební povolení (často nutné i při rekonstrukci), požárně-bezpečnostní řešení, normy vztahující se k BOZP nebo hygienické předpisy.

### 3.1.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je charakteristický tím, že obsahuje zejména **prvotní nápad podnikatelské činnosti**. Většinou se jedná o jistý koncept, který je více či méně běžný v tržním prostředí. Dokonce se může jednat také o myšlenku zcela unikátní, která sice může přinést vyšší míru podnikatelského zisku, která je ovšem spojena s vyšší mírou rizika neúspěchu takového záměru.

V rámci podnikatelského záměru je pak tato myšlenka blíže specifikována zejména do následujících oblastí:

- charakteristika nabízeného produktu či služby,
- specifikace cílového trhu a zákazníka,
- analýza daného trhu (především poptávky)
- očekávaná finanční náročnost záměru,
- dostupnost finančních zdrojů,
- očekávaný cíl záměru a
- zhodnocení, někdy také studii proveditelnosti.

Podnikatelský záměr představuje značně komplexní činnost, která zahrnuje znalosti jak ekonomiky podniku, tak i dalších disciplín jako jsou marketing, management a ekonomická teorie.

**Studie proveditelnosti** (*Feasibility Study*) se poté váže zpravidla na záměry větších rozměrů, které jsou také více rizikové. Jedná se o další úroveň analýzy, která zpravidla obsahuje úvodní popis podnikatelského záměru spolu s ekonomickou analýzou efektivnosti dané investice. Kromě těchto prvků je studie proveditelnosti také doplněna o citlivostní analýzu. Ta odpovídá především na otázku stability projektu v případě změn vstupních parametrů. Citlivostní analýza se opírá zejména o znalosti problematiky operačního výzkumu, ekonometrie a teorie pravděpodobnostní simulace. Výstupem podnikatelského záměru by poté mělo být zhodnocení, zda je daný záměr vhodný ke své realizaci a zda je reálné dosáhnout patřičných, stanovených cílů. Mnohem častější a podstatnější je však podnikatelský plán a jeho tvorba a proto se v následujícím textu budeme věnovat tomuto tématu.

### 3.1.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je svým rozsahem často komplexnější, jedná se ovšem především o zkonkretizování podnikatelského záměru<sup>19</sup>, které je více postaveno na ekonomických ukazatelích efektivnosti podnikatelské činnosti jako takové. Není vždy nutné vypracovávat podnikatelský záměr, nicméně využitelnost

---

<sup>19</sup> Některé zdroje termín podnikatelského plánu a záměru ztotožňují v jeden významový aparát, není však vždy vhodné tyto termíny zaměňovat.

podnikatelského plánu je již mnohem významnější. Standardní podnikatelský plán je dokument o cca 20 stranách. Nutné je zmínit, že podnikatelský plán nemusí vznikat pouze při zakládání nového podniku. Řada firem si v podnikatelském plánu (resp. v jeho stručnější podobě) definuje svůj další rozvoj či uvažuje o investiční činnosti. Za jednotlivé části podnikatelského plánu lze poté dle obecně ustálených zvyklostí doporučit následující:

- titulní strana s představením společnosti,
- shrnutí,
- profesní a osobní údaje o vlastnících firmy,
- popis podniku,
- popis podnikatelské příležitosti,
- popis výrobku, služby,
- zajištění potřebných vstupů a dodavatelů,
- postavení firmy na trhu, konkurence a marketing,
- personální zdroje,
- finanční plán,
- rizika projektu.

V rámci vytváření podnikatelského plánu je vhodné klíčové faktory potenciálního úspěchu i neúspěchu sumarizovat v druhé části označované jako shrnutí.

Ve **shrnutí** by měl být stručně popsán daný plán, zaměření podnikatelské činnosti a charakterizovat nabízený produkt či

službu. Zároveň je žádoucí zde popsat velikost trhu, na který chce podnik proniknout a definovat cílovou skupinu zákazníků. Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán je často tvořen také z důvodu získání potenciálních investorů, je proto vhodné zde uvést také klíčové faktory vedoucí k úspěchu podnikání (tj. k naplnění definovaného cíle), vyzdvihnout přednosti podnikatelského plánu, případně popsat konkurenční výhodu a zejména přidanou hodnotu pro zákazníka.

Při stanovení podnikatelského cíle je vhodné dodržovat zásadu SMART. V rámci stanovení tohoto cíle je nutné také specifikovat strategii, která povede k dosažení jak krátkodobých, tak dlouhodobých cílů.

V rámci podnikatelského plánu je potřebné zaměřit se také na položku vstupů, včetně potenciálních dodavatelů, jejich dostupnosti a nabízeného portfolia výrobků či služeb. A to ať už jako přímé dodavatele nebo jako outsourcingové firmy. Podnikatelský plán by měl být také vždy doplněný o očekávaný časový harmonogram jednotlivých fází realizace dané podnikatelské činnosti.

V rámci finanční části podnikatelského plánu je poslední, avšak neméně důležitou součástí, **zakladatelský rozpočet**. Jeho cílem je definovat množství zdrojů potřebných pro realizaci podnikatelské činnosti. Kromě určení potřebného množství zdrojů je výstupem také určení možností jejich financování. Obsahem zakladatelského rozpočtu je proto jednak **počáteční rozvaha, rozpočtový výkaz zisku a ztráty** dle odhadů, případně **cash flow** včetně očekávaných splátek úvěru a konečná rozvaha a výkaz zisku a ztráty po daném období (zpravidla po prvním roce) realizace této podnikatelské činnosti.

Při tvorbě podnikatelského plánu je nutné zohlednit, že jeho sestavovatel vždy pracuje s odhady, které se váží na nejistou budoucnost. Z tohoto důvodu je proto vhodné pokaždé kalkulovat s určitou finanční rezervou, která by pokrývala právě případné nečekané výdaje nebo chyby, kterých jsme se dopustili při odhadech. Výše této rezervy je obvykle určena subjektivně a současně je vždy potřeba vzít v úvahu riziko daného záměru, konkurenci a celkové prostředí na daném trhu (často se však tato rezerva pohybuje v hodnotách přibližně 10 % z celkové hodnoty složek zakladatelského rozpočtu). Postup tvorby zakladatelského rozpočtu je prezentována na následujícím přístupu.

### **Řešený příklad – zakladatelský rozpočet**

Při řešení problematiky tvorby zakladatelského rozpočtu je vhodné vycházet z následujících kroků a úvah. Vzhledem k rozsáhlosti daného dokumentu a individuálnímu přístupu, budou prezentovány a komentovány pouze dílčí kroky relativně obecně, přesto dostatečně konkrétně, aby informace mohly sloužit k samotné tvorbě rozpočtu.

#### 1. Plánování dlouhodobého majetku

V rámci tohoto prvního kroku, který je nutný k tvorbě jakéhokoli zakladatelského rozpočtu, je nutné, aby bylo rozmyšleny následující prvky. Nejprve je nutné rozmyslet, jaký **typ majetku** bude potřeba (budovy, sklady, zázemí, vybavení kanceláří a výrobní části firmy, movitý hmotný majetek a další položky.). Pokud je sestaven itinerář takového potřebného majetku, zbývá se rozhodnout, zda bude majetek skutečně součástí majetku

firmy nebo zda bude pouze **pronajímán**. Pokud majetek firma vlastní, musí jej udržovat v provozuschopném stavu, odepisuje jej a má značné prvotní výdaje spojené s jeho pořízením. Pokud je majetek pouze pronajímán, odpadají tyto prvotní výdaje, narůstají však výdaje v průběhu užívání tohoto majetku. Obě cesty mají své výhody i nevýhody. O hodnocení využitelnosti daného majetku, poté pojednává samostatná kapitola (jedná se o hodnocení investiční činnosti v podniku).

## 2. Plánování potřeby oběžného (krátkodobého) majetku

V návaznosti na plánované potřeby dlouhodobého majetku, je nutné naplánovat také tzv. majetek oběžný (více v následující kapitole). Jedná se o tu část majetku, jež svým charakterem připomíná jednak **majetek údržby** (např. pokojů v ubytovacích zařízeních), ale také potřebný **materiál** pro výrobu (například v restauraci) nebo další prodej (pak se jedná o tzv. **zboží**). Tento krok je v zásadě variabilní složkou rozpočtu, která se **váže na plánované prodeje**. To je důležitý prvek a je nutné již v této fázi si uvědomit, že oběžný majetek, tak jak byl stručně popsán, přímo závisí na plánovaných prodejích.

## 3. Dostupné zdroje financování

Pokud jsou k dispozici informace o výši potřebného majetku nejen pro první měsíc fungování zamýšlené firmy, ale i pro další období, je logickým krokem zajistit dále nutné zdroje financování. O zdrojích financování pojednává samostatná kapitola, nicméně již nyní je vhodné určit, zda a v jaké výši budou využity **vlastní zdroje** a v jaké výši naopak **zdroje cizí**. Je nutné upozornit na fakt, že z praktického hlediska bývá často

problém zajistit financování cizími zdroji u nově vznikajících subjektů bez historie. Nicméně i takovéto zdroje jsou pro nově vznikající firmy na finančních trzích nabízeny.

#### 4. Vhodnost použití jednotlivých zdrojů financování

Kromě dostupnosti jednotlivých zdrojů financování, je podstatné rozmyslet také jejich **strukturu**. Není vždy vhodné, využít veškeré vlastní zdroje pro nově vznikající firmu, zejména z důvodu možného neúspěchu podnikatelské myšlenky na trhu. Riskovat zdroje cizí, je z hlediska nákladů zpravidla levnější. Nelze jednoznačně tvrdit, že cizí nebo vlastní zdroje financování jsou lepší. Vždy je však nutné se zamyslet, zda využití vlastní zdrojů není pro daný subjekt příliš **rizikové**.

### **Plánování financí**

Další klíčovou složkou podnikatelského plánu je jednoznačně **finanční plán**. Výstupem finančního plánu pro podnikatelský záměr nebo plán je zejména stanovení očekávaných hodnot v účetních výkazech (zpravidla ve zjednodušené formě) – čili výstup v podobě **plánované rozvahy a výkazu zisku a ztráty**. Kromě těchto základních výkazů lze výčet doplnit o plánované cash flow firmy. Vždy je nutné tyto výkazy doplnit o potřebné příjmy a očekávané výdaje od počátku podnikatelské činnosti.

Tvorba finančního plánu je v tomto textu popsána jen obecně. Je nutné si uvědomit, že finanční plán se zpravidla chápe jako ucelený dokument, který z chronologického hlediska je tvořen ve **dvou fázích** života firmy. Jednak je tvořen finanční plán při plánovaném **založení podniku** a dále je tvořen finanční plán **při fungování firmy** jako základní dokument, který je určen k jejímu

řízení. Principy tvorby finančního plánu se však často nemění, ať už je plán tvořen před založení nebo při fungování podniku.<sup>20</sup> Dílčí rozdíly lze však spatřit (zejména se však jedná o vstupní údaje, které již při dlouhodobějším fungování firmy jsou mnohem přesnější. Přesnější nároky na tvorbu finančního plánu jsou pak patrné i při hodnocení finančních plánů fungujících firem.). V této kapitole se dále budeme věnovat pouze tvorbě finančního plánu jako součástí podnikatelského plánu při zakládání nové firmy.

Pro firmu je důležitá problematika tvorby a hodnocení finančního plánu a to jak z dlouhodobého, tak z krátkodobého hlediska. Tato část textu ovšem představuje pouze základní principy a přístupy, pro hlubší pochopení dané problematiky je vhodné využít doporučené zdroje uvedené v závěru kapitoly. Rozhodující jsou základní prvky finančního plánu:

- **Odhad budoucího odbytu výrobků** a s tím spojeného předpokládaného objemu tržeb – vychází z důsledně provedeného marketingového průzkumu trhu.

---

<sup>20</sup> Klíčové rozdíly jsou zejména z hlediska dostupných dat. Zatímco při tvorbě podnikatelského plánu jsou data více odhadována a finanční plán není zcela přesný, tak v průběhu života firmy jsou vstupní data mnohem přesnější a tvorba finančního plánu je také z tohoto pohledu jednodušší. Při tvorbě finančního plánu již při fungování firmy je však důležité podotknout, že se jedná o mnohem komplexnější proces, který není předmětem tohoto textu. Před samotným finančním plánem je totiž nutné provést finanční analýzy a na jejím základě poté realizovat tvorbu plánu jako takového. Dalším klíčovým prvkem je skutečnost, že takovýto finanční plán musí mít jasně stanovený cíl – na jehož základě je finanční plán tvořen a následně také hodnocen. Pro hlubší pochopení této problematiky (tvorba finančních plánů při existenci podniku) doporučujeme studium patřičné literatury.

- **Požadavky na majetek** – upřesňují plánované kapitálové výdaje zpravidla v podrobnějším členění na obnovovací investice, investice na rozšíření majetku, na zavedení nových výrobků apod.
- **Potřeba finančních zdrojů** – odvíjí se od požadavků na majetek.

Při samotné tvorbě je vhodné dodržovat určitá pravidla či **zásady finančního plánování**, které slouží k dosažení co možná nejvyšší reálnosti finančního plánu. Jedná se zejména o zásadu **systematičnosti**. Tento přístup při tvorbě finančního plánu předpokládá, že je sledován jasně nastavený podnikatelský cíl a jemu jsou podřízeny další složky, které obsahuje podnikatelský plán. Kromě této zásady je nutné také dodržet tzv. zásadu **úplnosti** finančního plánu. Význam úplnosti spočívá zejména v tom smyslu, že je nutné zakomponovat do finančního plánu veškeré činnosti a faktory, jež jej mohou ovlivnit. Finanční plán by také měl být přehledný. Zásada **přehlednosti** tedy klade důraz zejména na tu skutečnost, že s finančním plánem pracují často lidé, kteří se přímo nepodíleli na jeho vzniku a je proto žádoucí, aby se v něm dokázali rychle a věcně orientovat a to nejen při jeho schvalování či hodnocení, ale také v případě kontroly finančního plánu. Finanční plán je takové nutné sestavovat a kontrolovat pravidelně – bavíme se tedy o zásadě **periodičnosti** finančního plánu.

Při tvorbě finančních plánů je nutné dodržet časovou koordinaci tvorby plánu. Vedle časové koordinace je nutné zmínit ještě také prostorovou koordinaci při tvorbě a plnění finančního plánu. Jedná se svojí podstatou o vztah mezi finančním plánem a ostatními ekonomickými plány podniky, který je postaven primárně na třech základních účetních výkazech.

## Dlouhodobý finanční plán

Pokud sestavujeme dlouhodobý finanční plán, bavíme se zpravidla o **období delší jednoho roku**. Většinou se jedná o stejně dlouhé období, na které si podnik stanovil dlouhodobé cíle (např. 3, 5 let). Dlouhodobý plán je také typickým prvkem podnikatelského plánu.

Dlouhodobý finanční plán prezentuje změny vázanosti prostředků a změny ve struktuře jejich finančního krytí. Jeho hlavním úkolem je zajištění dlouhodobé rentability podnikání. Hlavní výstupy dlouhodobého finančního plánu jsou následující:

- plánovaný výkaz zisku a ztráty,
- plánovaná rozvaha,
- plánovaný přehled o peněžních tocích,
- plánované rozdělení výsledku hospodaření,
- plánovaný rozpočet daně z příjmu.

**Plánovaný výkaz zisku a ztráty** se sestává z několika dílčích kroků. Klíčovým je **plán tržeb** – ten často vychází z dat marketingového oddělení firmy a je ovlivněn předpokládaným vývojem trhu. Je nutné zmínit časté chyby, které jsou spojeny právě s odhadem budoucích tržeb. Obecně řečeno má řada podnikatelů příliš optimistické odhady svého budoucího vývoje – tyto odhady je proto vhodné jednak snížit patřičným koeficientem a dále také sladit jejich časový rámeček. Častou chybou při odhadu tržeb totiž bývá předpoklad, že tyto budoucí hodnoty začne podnik realizovat již v prvních dnech svojí činnosti. Kromě příliš optimistických odhadů je nutné

zohledňovat také sezónnost služeb či statků, které jsou nabízeny na trhu. V momentě, kdy podnikatel odhaduje své příjmy (například budoucí průměrnou útratu hosta v restauraci), zjednodušuje si svoji práci tím, že používá prostý aritmetický průměr k určení jedné, průměrné ceny. Tato hodnota ovšem neodpovídá realitě, neboť jednotlivé položky spotřeby (položky jídelního lístku) jsou spotřebovávány s rozdílnou frekvencí. Je tedy mnohem vhodnější pracovat s váženým průměrem, kde vahami jsou právě objemu prodeje.

Dále je nutné provést plánovaný **vývoj provozních nákladů** (materiál, energie, zboží atp.), v dalším kroku vývoj osobních nákladů, očekávaný vývoj daňového zatížení a plán odpisů. Plánovaná rozvaha se zpravidla uvádí v zjednodušené podobě.

Dále se podíváme na **doporučený postup tvorby dlouhodobého finančního plánu**. Ten se sestává z několika následujících kroků:

1. Sestavení výchozí ekonomické analýzy
2. Predikce vývoje tržeb
3. Kapitálové plánování na základě investičního rozhodnutí
4. Promítnutí změn do majetkové bilance
5. Promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledku hospodaření
6. Sestavení plánu peněžních toků
7. Zhodnocení dopadu plánu dle analýzy finanční výkonnosti

Při tvorbě dlouhodobého finančního plánu se používá několik konkrétních metod, jeho sestavení. Jedná se zpravidla o čtyři základní skupiny metod.

První z nich je tzv. **metoda procentního podílu na tržbách**. Jedná se zřejmě o nejběžnější metodu, kterou lze finanční plán obecně tvořit. Tato metoda vychází ze základní logiky, kdy hlavní složka je prezentována tržbami a veškeré ostatní položky jsou na ní závislé na základě jasně daných parametrů. Například náklady na naplánované tržby budou poté představovat procentuální podíl na budoucích očekávaných tržbách. Vzhledem k tomu, že finanční plány, by měl být tvořen na základě zásady systematičnosti, tedy zásady sledování cíle, tržby se mohou odvíjet od naplánovaného zisku. Tuto hodnotu tržeb je poté možné stanovit na základě analýzy bodu zvratu, kterou jsme si představili v předcházejícím textu.

Dalším přístupem, který můžeme pro tvorbu finančního plánu použít, jsou **metody vycházející ze statistiky**. Jedná se zejména o budoucí odhad hodnot na základě předchozího vývoje a to s využitím logiky regresní analýzy.

Třetí metodickou cestou jsou možnosti, které nabízí **ekonometrie**. Jde v zásadě o vzájemnou interakci několika statistických proměnných a cílových ukazatelů. V neposlední řadě se poté můžeme bavit o pokročilejším využití výpočetních technologií pro budoucí odhad jednotlivých veličin. Tento odhad je poté predikován na základě simulačních přístupů, které si zpravidla kladou za cíl predikovat budoucí poptávku a na základě budoucího vývoje poptávky tedy odhadnout hodnoty dalších proměnných (zejména tržeb).

Čtvrtá a nejčastější varianta sestavování dlouhodobého finančního plánu vychází ze zkušeností daného subjektu a je

„pouze“ **intuitivní**. Tato cesta se používá zpravidla v momentě, kdy nejsou k dispozici historická data a tedy je typická pro tvorbu finančního plánu právě při zakládání podniku. Pro prvotní vstup bývá inspirací některé z výše uvedených metod, často však bývá doplněna o tzv. **budoucí scénáře**. Tyto scénáře jsou zpravidla rozděleny do tří budoucích možných vývoju:

- pozitivní,
- neutrální,
- negativní.

Je však nutné při jednotlivých možných scénářích jasně identifikovat, na základě čeho, lze očekávat rozdílný vývoj. Klíčovým ukazatelem, zejména v sektoru služeb, bývají zpravidla tržby, resp. očekávané prodeje. Jinými slovy je nutné počítat také s variantami, že naše očekávané prodeje (pozitivní varianta<sup>21</sup>) nebudou v dané výši.

### **Krátkodobý finanční plán**

Časově se jedná o **období do jednoho roku**. I když se často nejedná o složku podnikatelského plánu, v rámci logiky výkladu je krátkodobý finanční plán popsán právě v následujícím textu. Souvisí se zajištěním materiálu, hrazením závazků, prodejem hotových výrobků či služeb a s inkasováním tržeb. Vychází z dlouhodobého finančního plánu – jedná se vlastně o jeho

---

<sup>21</sup> Z důvodu větší stability budoucího podniku je doporučeno, aby původní spočítané očekávané prodeje byly označeny jako pozitivní varianta a všechny ostatní odhady byly již pouze snižovány. Je také nutné dodržovat jednotlivé vazby na očekávané náklady.

zpřesnění na daný rok. Měl by být spojen s kontrolou plánu běžného roku (za který je již známa skutečnost). Klíčový výstup je zabezpečení krátkodobé platební schopnosti podniku. Základní formu představuje plán peněžních příjmů a výdajů.

Příjmy a výdaje lze členit na **jisté a nejisté**, případně dále na **výdaje: odložitelné, neodložitelné, běžné, fixní, investiční, mimořádné**. Další je vhodné členění **dle plátců a dle jejich platební morálky**. Výchozím bodem sestavování krátkodobého finančního plánu je opět předpokládaný **plán odbytu výrobků či služeb** a s tím spojený **plán tržeb**. Ve velmi krátkém časovém horizontu lze plánované příjmy a výdaje stanovit na základě faktur, vykonané práce, splátkových kalendářů atd. V delším časovém horizontu používané metody vycházející primárně z historické zkušenosti.

Díličí kroky při sestavení krátkodobého finančního plánu:

- predikce tržeb a plánování inkasa,
- kalkulace nákladů a zisku,
- identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti,
- sestavení výkazu o peněžních tocích,
- zjištění potřeby finančních zdrojů.

Obecně lze na závěr říci následující. **Výstupem dlouhodobého plánu** jsou zpravidla plánované **účetní výkazy** a tedy plánovaná struktura majetku a zisku (v plánovaném výkazu zisku a ztráty). V dlouhodobém plánu je důležité zahrnout investiční rozhodování. **Krátkodobé plány** jsou detailnější

pohledem na plány dlouhodobé. Často řeší otázku, zda podnik bude mít dostatek **finančních prostředků**. Plánování je třeba neustále vyhodnocovat a aktualizovat.

Jednotlivé složky podnikatelského plánu bychom také mohli shrnout s využitím toho, na jaké otázky by **podnikatelský plán** měl **poskytnout odpověď**. Jedná se primárně o následující:

- Co je cílem Vašeho projektu?
- Jak je definován typický zákazník a proč je ochoten nakoupit?
- Kolik je třeba finančních prostředků na začátek a jaké jsou zdroje financování?
- Kdy je projekt ziskový?
- Kdy je nutné provést patřičné činnosti?

Ostatní, výše nezminěné, položky podnikatelského plánu jsou charakterizovány v dílčích kapitolách tohoto textu.

Můžeme se také setkat s prezentací problematiky podnikatelského plánu tzv. „na jednu stranu“<sup>22</sup>. Tento koncept může vhodně shrnout klíčové výstupy tohoto dokumentu tak, aby mohli být přehledně prezentovány cílové skupině – například potenciálním investorům. Neznamená to, že tato jedna strana nahradí celý dokument, pouze prezentuje klíčové výstupy.

---

<sup>22</sup> Z angl. „One Page Business Plan“ – jedná se v podstatě o jinou formu tzv. shrnutí, se kterou se setkáme zejména v zahraničí.

## Časté chyby při tvorbě podnikatelských plánů

Jak bylo zmíněno, podnikatelský plán může mít různou podobu, strukturu i rozsah. Na závěr celé problematiky tvorby podnikatelských plánů je vhodné shrnout základní chyby, kterých bychom se měli při jejich tvorbě vyvarovat. Tyto nedostatky budou komentovány v dílčích bodech.

- **Podnik potřebuje čas** – a čas jsou peníze, resp. v našem vyjádření náklady. Je nutné počítat s tím, že podniku trvá určitou dobu, než začne fungovat. Toto období je spojeno s řadou nákladů, ale často s žádným výnosem.
- **Optimismus není na místě** – to je zásada, která byla zmiňována již několikrát. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná vždy o odhady, není vhodné tyto odhady přeceňovat. Na straně druhé, bez patřičného odhodlání není možné podnikatelskou činnost realizovat vůbec.
- **Často se nedaří to, o čem jsme vůbec neuvažovali** – i s tímto je nutné počítat a koresponduje to s předcházejícím bodem. Nikdy nejsem schopni do našich odhadů zakomponovat vše. A to, o čem jsme neměli ani tušení že může nastat, nám může změnit naše očekávané náklady nebo výnosy.
- **Je nutné počítat se změnami** – byť je podnikatelský plán dokument, který je jednou vytvořen, neznamená to, že by se s ním nemělo dále pracovat. Vstupy, které jsou často prvotní a odhadnuté je vhodné po určité době revidovat a následně na jejich úpravách změnit také naše plány.

## 3.2 Růst a stabilizace

Fáze růstu a následné stabilizace je charakteristická tím, že podnik začíná generovat zisk a dostává se tak přes tzv. **bod zvratu** (*Break Even Point – BEP*).

***Bod zvratu** je taková situace v podniku, kdy daný počet prodejů (zboží i služeb) generuje právě nulový zisk. Vyšší počty prodejů generují kladný zisk, naopak nižší počty jsou spojeny se ztrátou podniku.*

Než bude představena samotná analýza bodu zvratu podniku, je nejprve nutné uvést jednotlivé formy nákladů, se kterými se lze v podnikové sféře setkat. Na náklady je nahlíženo z ekonomického a účetního pojetí. **Účetní pojetí** nákladů představuje peněžně vyjádřenou spotřebu (popř. opotřebením) výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů. **Ekonomické pojetí** nákladů je chápe vč. tzv. oportunitních nákladů nebo nákladů obětovaných příležitosti.

***Oportunitní náklady** představují svým charakterem ušlý zisk z druhé nejlepší příležitosti, která nebyla realizována.*

Příkladem oportunitních nákladů může být ušlá mzda, úroky z vlastního kapitálu použitého v podnikání atp. Jak je tedy patrné, tak za náklad může být považován vlastně výnos, resp. zisk v podobě ušlého zisku. Tento prvek je z hlediska ekonomiky podniků významný, a to zejména z toho důvodu, že jím prezentujeme tzv. ztracenou příležitost.

Dále je představeno základní členění nákladů na náklady druhové, účelové, marginální a na náklady dle jejich závislosti na změnách objemu výroby.

**Druhové a účelové** členění nákladů koresponduje s problematikou účetnictví. Jedná se o takové členění nákladů, které nalezneme ve výkazu zisku a ztráty a zpravidla se člení na druhové a finanční (více viz kapitola o účetnictví). Dále se tato kapitola zaměří na členění nákladů **podle závislosti na změnách objemu výroby**. Toto členění vychází z toho, jak se mění velikost nákladů v podniku, když se mění objem nabízených (resp. prodávaných) ekonomických statků, například služeb (*Quantity* – *Q*). Z tohoto pohledu poté rozlišujeme náklady, jež se mění v závislosti na změně prodaných služeb (**variabilní náklady**) a na náklady, jejichž velikost zůstává na stejné úrovni (**fixní náklady**).

Veličina **mezních nákladů** (nebo také **marginálních** či **přírůstkových**) poté představuje takovou velikost nákladů, o kterou se změní náklady celkové s přidáním jedné dodatečné jednotky produkce.

Pokud jsou analyzovány náklady, je třeba se zaměřit ještě na jejich protipól, který představují **výnosy** v podniku. Pokud se porovnájí náklady a výnosy v podniku, získáme **výsledek hospodaření** (abstrahujeme nyní od vlivu daně). V případě, že výnosy jsou větší, než náklady tak vzniká **zisk**, pokud se výnosy rovnají nákladům, tak hospodářský výsledek je nulový, pokud výnosy jsou menší než náklady, tak vzniká **ztráta**. Výnosy i náklady závisí na realizovaném prodeji a můžeme si je vyjádřit např. jako lineární funkci objemů prodeje.

## Stanovení bodu zvratu

Pokud se zaměříme na analýzu bodu zvratu tak je nutné specifikovat z jakého úhlu pohledu je bod zvratu charakterizován. V základním vyjádření představuje bod zvratu objem produkce, jehož náklady právě pokrývají výnosy. V dalším textu však bude tento pohled rozšířen a vyjádření bodu zvratu podniku pomocí tržeb.

Pokud podniku produkuje (resp. prodává) takový objem služeb, který koresponduje s bodem zvratu, jeho zisk je tedy nulový (účetní zisk). Vyšší prodeje zabezpečí podniku zisk, nižší naopak znamenají pro podnik ztrátu.

Matematicky lze danou základní situaci odvodit z předpokladu, kdy hledáme takové množství produkce, při kterém jsou **celkové náklady** ( $TC = FC + VC$ ) a **celkové výnosy** ( $TR = P * Q$ ) firmy **totožné**. Rovnici celkových nákladů je možné upravit do tvaru  $TC = FC + AVC * Q$ . Matematicky tedy lze danou situaci zapsat jako:

$$P * Q = FC + AVC * Q$$

Po úpravě tedy získáme:

$$FC = AVC * Q - P * Q$$

$$FC / (P - AVC) = Q$$

Finální předpis výpočtu bodu zvratu tedy představuje:

$$BEP = \frac{FC}{P - AVC},$$

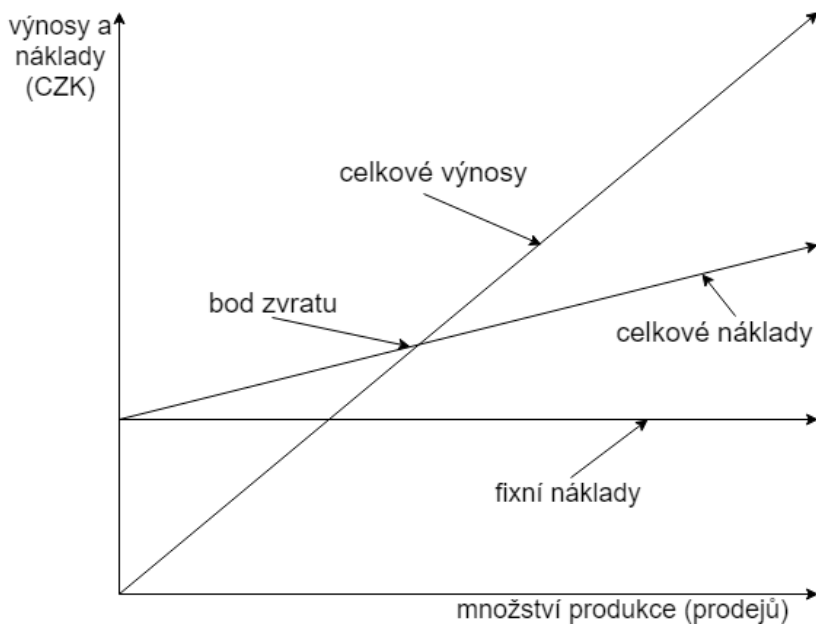
BEP bod zvratu

FC fixní náklady

P cena

AVC průměrné variabilní náklady.

Rozdíl ceny a průměrných variabilních nákladů se také označuje jako **příspěvek na úhradu fixních nákladů**. Svým charakterem je totiž nutné tímto příspěvkem (tedy zbytkem z ceny po odečtení variabilního nákladu) pokrýt právě fixní náklady. Pro grafické znázornění celého problému je možné použít následující obrázek.



**Obrázek:** Bod zvratu podniku

Na obrázku bodu zvratu představují zkratky  $C$  náklady,  $R$  označují výnosy,  $\pi$  jest ziskem a  $TC$  jsou celkové náklady (tedy součet nákladů fixních a variabilních). V situaci, kdy je objem produkce nulový, firma platí pouze fixní náklady ( $FC$ ). Důležité je ovšem určit, kde a jakým způsobem je možné v podniku stanovit velikost fixních, resp. také variabilních nákladů.

Pokud by chtěl podnik stanovit, jaký objem produkce odpovídá určitému plánovanému minimální stanovenému zisku, je možné původní vztah lehce modifikovat. Původní příspěvek na úhradu fixních nákladů ( $P - AVC$ ) nyní musí pokrýt nejen fixní náklady, ale také stanovený minimální zisk, tak jak uvádí následující vztah:

$$\text{BEP}(\pi_{\min}) = \frac{FC + \pi_{\min}}{P - AVC},$$

kde  $\pi_{\min}$  představuje právě minimální plánovanou velikost zisku podniku.

### **Bod zvratu stanoven pro více výrobků**

Výše uvedený výpočet bodu zvratu představuje základní vyjádření, které ovšem v praktickém využití naráží na zásadní omezení, kterým je předpoklad, že podnik produkuje pouze jeden statek či službu. V praxi ovšem podnik obvykle řeší, jakým způsobem je možné stanovit bod zvratu při produkci, resp. prodeji více výrobků nebo nabízení více služeb.

Pokud byl v předchozí kapitole bod zvratu stanoven jako množství produkce, resp. prodejů, je nyní nutné tuto základní definici modifikovat a stanovit bod zvratu pomocí tržeb. Výstupem tedy bude velikost celkových tržeb podniku, které povedou právě k nulovému zisku.

Celý proces **stanovení bodu zvratu pomocí tržeb** je postaven na následujícím upraveném základním vztahu:

$$BEP = \frac{FC}{1 - \frac{\sum AVC}{\sum AR}}$$

$\sum AVC$  průměrný variabilní náklad za firmu

$\sum AR$  průměrná cena za firmu

Je nutné upozornit, že **průměrné** hodnoty variabilních nákladů i cen jsou stanoveny metodou **váženého** aritmetického průměru, kde vahami jsou procentuální podíly daného výrobku (služby) na celkových prodejkch. Celou problematiku stanovení bodu zvratu pomocí tržeb demonstruje následující příklad.

### **Řešený příklad – stanovení bodu zvratu**

Uvažujme podnik, který prodává pět typů produktů nebo spíše, nabízí pět typů služeb (případně kombinace obojího; dále budeme mluvit pouze o produktech). Z následujících údajů známe ceny produktů, jejich podíl na variabilních nákladech konkrétních produktů (AVC) a plánované zastoupení v prodejkch. Veškeré hodnoty jsou v CZK.

produkt	prodejní cena	AVC	podíl
A	130	95	50%
B	180	63	20%
C	27	9	5%
D	36	16	15%
E	350	205	10%

S využitím znalostí o váženém aritmetickém průměru, jsou dále stanoveny průměrné AVC a cena za podnik jako celek (připomínáme, že vahou zde je podíl z předcházející tabulky).

produkt	prodejní cena	AVC
A	65	47,5
B	36	12,6
C	1,35	0,45
D	5,4	2,4
E	35	20,5
<b>celkem</b>	<b>142,75</b>	<b>83,45</b>

Známe tedy hodnoty průměrné ceny „průměrného“ produktu (142,75 CZK) a dále průměrné variabilní náklady (83,45 CZK). Fixní náklady firmy byly odhadnuty na 960 000 CZK za dané období (měsíc). Pokud máme zjistit bodu zvratu této firmy, využijeme patřičný vzorech, uvedený před příkladem a dostáváme se k závěru:

$$\text{BEP} = \frac{950000}{1 - \frac{83,45}{142,75}} = 2310961,21 \text{ CZK}$$

Z výše uvedeného výpočtu tedy vyplývá, že firma musí k dosažení bodu zvratu (tedy nulového zisku) dosáhnout celkově tržeb ve výši 2 310 962 CZK (zaokrouhleno). Pokud bychom dále chtěli využít tuto analýzu k dílčím plánům, je vhodné přepočítat bodu zvratu tak, aby představoval potřebnou hodnotu tržeb k dosažení patřičné hodnoty zisku – tento (tzv. minimální plánovaný) zisk stanovíme ve výši 350 000 CZK měsíčně. Dále postupujeme dle logiky výpočtu vycházející z předchozího textu a přičteme tedy k fixním nákladům velikost tohoto minimálního zisku. Výstup je prezentován dále:

$$\text{BEP}(\pi_{\min}) = \frac{950000 + 350000}{1 - \frac{83,45}{142,75}} = 3153499,16 \text{ CZK}$$

Firma tedy musí k dosažení zisku 350 000 CZK za měsíc prodat své produkty v celkové výši 3 153 499 CZK (zaokrouhleno) v tržbách. Vzhledem ke skutečnosti, že známe podíly na prodejích, můžeme poté přepočítat tuto hodnotu tržeb na jednotlivé produkty a následně i (díky znalosti ceny) na jednotlivé kusy, které je nutné prodat k dosažení plánovaného zisku. Výstup je prezentován dále:

produkt	podíl	odpovídající tržby	odpovídající kusy
A	50%	1 576 749,58 Kč	12129
B	20%	630 699,83 Kč	3504
C	5%	157 674,96 Kč	5840
D	15%	473 024,87 Kč	13140
E	10%	315 349,92 Kč	901

Je tedy patrné, že výpočet bodu zvratu je značně modifikovatelný a využitelný také pro plánování. Prozatím jsme však uvažovali, že známe hodnotu fixních nákladů, jak se v podniku určí v ekonomické realitě, prezentuje následující kapitola.

### **Odhad velikosti fixních nákladů**

K tomu, aby mohl být stanoven libovolnou výše popsanou metodou bod zvratu, je nutné znát také velikost fixních nákladů. Odhad velikosti fixních nákladů v podniku představuje důležitý krok, neboť prakticky je tuto položky mnohdy náročné stanovit. V běžných účetních výkazech totiž nenalézáme rozlišení jednotlivých nákladových položek na fixní a variabilní. I kdybychom byli schopni v podniku tyto jednotlivé nákladové položky rozčlenit, nastává další problém v tom smyslu, že jen těžko lze stanovit, například z nákladové položky spotřeby elektrické energie, která část byla vynaložena jako fixní a která jako variabilní náklad podniku.

Mezi základní metody odhadu fixních nákladů v podniku lze zařadit tyto tři:

- metoda postupná,
- metoda dvou období,

- metoda regresní.

**Metoda postupná** byla svým charakterem zmíněna v předcházejícím textu, kdy se jedná o rozlišení jednotlivých nákladových položek na jejich fixní a variabilní náklady. V mikropodniku či malém podniku, při znalosti daného prostředí, by tato metoda byla aplikovatelná. Dále se ovšem v textu zaměříme na metodu dvou období. Ta vychází z následujícího předpisu celkových nákladů:

$$TC = FC + VC ,$$

Po úpravě získáváme předpis:

$$TC = FC + Q * AVC ,$$

Pokud se detailněji podíváme na upravený předpis, tak zjistíme, že jsme schopni ze základních podnikových statistik doplnit hned dvě veličiny, a sice celkové náklady a prodané množství.

Pokud bychom porovnávali tuto situaci ve **dvou různých obdobích**<sup>23</sup>, získáme pak soustavu dvou rovnic o dvou neznámých, která vede k jednoznačnému výsledku.

$$1 \quad TC_1 = FC + Q_1 * AVC$$

$$2 \quad TC_2 = FC + Q_2 * AVC$$

Ve výše uvedené soustavě dvou rovnic označují indexy dvě různá období. Tímto způsobem lze odhadnout jak hodnotu

---

<sup>23</sup> Je také nutné upozornit, jaká dvě období pro odhad fixních nákladů zvolit. Stále musíme mít na paměti, že se jedná o odhad fixních nákladů a nikoli jejich přesné určení. Proto aby byl odhad co nejpřesnější, je vhodné zvolit období, která jsou hodnotově od sebe nejvzdálenější (tedy nikoli časově).

fixních nákladů v podniku, tak hodnotu variabilních nákladů, které jsou nutné k výpočtu bodu zvratu.

### Řešený příklad – odhad velikosti fixních nákladů

Uvažujme, že známe následující údaje o dané firmě

	množství prodejí (ks)	celkové náklady
leden	1300	3 630 000 Kč
únor	930	3 285 000 Kč
březen	1500	3 920 000 Kč
duben	760	2 850 000 Kč
květen	1240	3 590 000 Kč

Na základě těchto údajů jsme schopni stanovit hodnotu fixních nákladů (a s využitím metody dvou období také hodnotu průměrných variabilních nákladů). Na základě logiky dané metody vybere pro řešení soustavy rovnic taková dvě období, která jsou hodnotově od sebe nejvzdálenější. Jedná se tedy o údaje v dubnu a březnu. Dosadíme do soustavy rovnic a řešíme.

$$1 \quad 3920000 = FC + 1500AVC$$

$$2 \quad 2850000 = FC + 760AVC$$

Soustavu rovnic, lze řešit několika způsoby. Nejjednodušším způsobem v tomto okamžiku je výpočet na základě tzv. sčítací metody, kdy jednu z rovnic (v našem případě druhou rovnici) vynásobíme hodnotou (-1) a následně provedeme součet těchto

dvou rovnic – tím se zbavíme jedné z neznámých (v našem případě FC a následně řešíme rovnici o jedné neznámé

$$1070000 = 740AVC$$

$$AVC = 1446$$

Poté již dosadíme danou hodnotu AVC do libovolné předcházející rovnice v původní soustavě a řešíme rovnici o jedné neznámé. Výsledná hodnota fixních nákladů je poté stanovena na výši 1 751 000 CZK (výsledek se může trochu lišit při dosazení do druhé rovnice z důvodu zaokrouhlení výsledku AVC).

**Metoda regresní** poté popisuje danou situaci s využitím základních znalostí regresní analýzy. I v této metodě je nutná znalost celkových nákladů a velikosti výstupů v podobě prodaných služeb nebo statků – a to za několik období (nejlépe 10 a více). Tyto veličiny jsou poté zachyceny do grafu a konstruueme vlastně křivku celkových nákladů firmy. Jednotlivé body jsou poté proloženy regresní křivkou a odhad velikosti fixních nákladů poté spočívá ve výpočtu hodnoty odhadnuté křivky celkových nákladů firmy v bodě nulové produkce.

### 3.3 Krize

Pojem **krizového vývoje** podniku je často velice obecný a špatně specifikovatelný. V kontextu této publikace je

krize chápána ve vazbě na ekonomickou stránku (nejedná se tedy o problematiku krize, jak ji pojímá například krizový management). Za určité **symptomy blížící se krize** můžeme považovat například pokles odbytu výrobků či služeb daného podniku. V tento okamžik se symptom projeví v nárůstu zásob, případně zvyšováním vázanosti finančních prostředků na jednotlivé složky oběžného majetku firmy. Dalším symptomem může být například nárůst doby úhrady závazků, který je patrný z modelů a přístupů, jež pracují s krátkodobým finančním plánem a řízením krátkodobého finančního majetku ve firmě. Zároveň mohou v popisované fázi firmě růst ceny vstupů, které se projeví zejména poklesem rentability tržeb (ROS) i vlastního kapitálu (ROE). Za již značně významný problém můžeme poté považovat vyčerpání likvidních zdrojů, které podnik nutí k dalšímu zadlužování (finance zpravidla umísťuje do provozní činnosti firmy), čímž ovšem podnik pouze prohlubuje daný problém, aniž by hledal řešení. Více o problematice řešení podnikové krize a predikci negativního vývoje pojednává samostatná kapitola.

V této souvislosti je nezbytná vazba na účetnictví podniku, neboť primárním informačním zdrojem jsou ve většině případů právě výstupy z účetnictví v podobě jednotlivých účetních výkazů.

### **3.4 Zrušení a zánik**

Fáze zrušení a zániku podniku představuje situaci, ve které se podnik již rozhodl dále nepokračovat v podnikatelské činnosti (ať už vlivem externích nebo interních příčin). Podnik zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku. Časově a věcně předchází

zániku zrušení podniku. Podnik může být zrušen buď s likvidací, nebo bez likvidace.

**Zrušení podniku bez likvidace** představuje situaci, kdy obchodní jmění přechází na právního nástupce. Jedná se tak například o sloučení či splynutí podniků, či o jejich rozdělení. Obecně se poté bavíme o tzv. procesech integrace podniků. Důvodů těchto procesů je několik. Jedním z nich může být například kapitálová síla na trhu, dalším získání patřičného podílu na daném trhu. Úroveň koncentrace je měřena například pomocí Herfindahl-Hirschmanova indexu (HHI), kdy u monopolu je hodnota tohoto indexu rovna jedné. HHI je stanoven na základě následujícího výpočtu.

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

$s_i$  podíl na trhu i-té firmy

$n$  počet firem v odvětví

V rámci integračních procesů je také vhodné zmínit, že tyto procesy jsou zpravidla sledovány na základě Zákona o ochraně hospodářské soutěže. Hospodářská soutěž představuje soupeření jednotlivých podnikatelských subjektů s cílem dosažení hospodářského prospěchu. Oproti hospodářské soutěži poté stojí nekalá soutěž, která je spojena s poškozováním spotřebitelů a konkurentů. Daná právní úprava zároveň působí proti monopolnímu nebo dominantnímu postavení. Monopolní postavení představuje takovou situaci, kdy podnik (monopol) není v podstatě vystaven hospodářské soutěži. Dominantní postavení na trhu má takový subjekt, který

svými dodávkami na trh zajišťuje minimálně 40 % dodávek shodného, porovnatelného nebo navzájem zastupitelného zboží.

**Zrušení podniku s likvidací** představuje zjednodušeně řečeno takovou situaci, kdy je podnik rozprodáván. Likvidace podniku ještě nutně nepředstavuje negativní situaci. V určitých případech může být vhodná likvidace firmy správným manažerským rozhodnutím, neboť může být výhodnější dnes rozprodat fungující firmy a peníze investovat do jiného projektu než například čelit hrozbě příchodu významné konkurence. Likvidaci provádí soudem stanovený likvidátor. Pokud likvidátor zjistí, že firma majetková podstata není dostatečná k úhradě vzniklých závazků firmy, může postupovat dále dle tzv. **insolvenčního zákona**.

V rámci Insolvenčního zákona je stanoven insolvenční správce, který řeší tzv. úpadek firmy. O úpadku dle tohoto zákona hovoříme v situaci, kdy:

- podnik není schopen plnit své peněžité závazky nebo
- podnik je předlužen.

Insolvenční zákon poté rozlišuje čtyři možné formy řešení úpadku, s tím že pro firmy lze aplikovat v zásadě pouze dvě (to je dáno zejména skutečností, že tento zákon se vztahuje také na nefiremní subjekty). Řešení úpadku firmy je možné provést buď pomocí konkursu nebo pomocí reorganizace.

**Konkurs** představuje metodu likvidační, kdy se provádí poměrné uspokojení pohledávek ze zpeněžené majetkové podstaty. **Reorganizace** je poté sanační metodou, při které se jedná o postupné vypořádání pohledávek v souladu s reorganizačním plánem. Podstatou reorganizačního plánu je

obnova výkonnosti firmy a návrat k ziskovosti. Reorganizaci je ovšem možné provést pouze pro podniky, které mají obrát alespoň 100 mil. CZK a zároveň mají minimálně 100 zaměstnanců.

## **Shrnutí**

Při sledování života podniku můžeme rozlišit pět základní fází. Jedná se o založení podniku, růst, stabilizaci, krizi a zánik podniku. Tento přístup a rozlišení vychází z původního Miller-Friesenova modelu životního cyklu podniku. Ve fázi založení je nutné rozlišit mezi pojmy podnikatelský záměr a podnikatelský plán. Záměr totiž představuje obecnější zaměření, chronologicky zpravidla předchází podnikatelskému plánu a výstupem by měla být odpověď na otázku, zda je reálné a racionální daný záměr zrealizovat. Naproti tomu podnikatelský plán je detailnějším rozpracováním a zhodnocením zamýšleného záměru. Plánování lze považovat neustálý proces, který je spojen s řadou podnikových funkcí. Výstupem dlouhodobého plánu jsou zpravidla plánované účetní výkazy a tedy plánovaná struktura majetku a zisku. V dlouhodobém plánu je důležité zahrnout investiční rozhodování, které může značnou měrou ovlivnit budoucí vývoj klíčových složek daného plánu. Krátkodobé plány jsou detailnější pohledem na plány dlouhodobé a často řeší otázku, zda podnik bude mít dostatek likvidních prostředků pro chod i investiční činnost firmy. Plánování je třeba neustále vyhodnocovat a aktualizovat tak, aby plnilo svůj základní cíl, který je spojen s dlouhodobým fungováním firmy jako celku. Výstupem jsou poté konkrétní hodnoty efektivnosti podnikatelské realizace a podklady, které slouží k započítání celého podnikání. Kromě založení podniku je důležité sledovat

fázi růstu i stabilizace – kde se zpravidla bavíme o problému stanovení bodu zvratu a marketingové podpory podnikatelských aktivit spolu s investiční činností. Krizi podniku, která může být následována zánikem, je poté nutné nejprve rozpoznat. K tomu slouží řada analytických nástrojů, které jsou představeny v samostatné kapitole. Zánik podnik představuje situaci, kdy dochází k výmazu z obchodního rejstříku. Věcně a časově zániku předchází zrušení. To může probíhat buď s likvidací, kdy se rozprodává majetek firmy nebo bez likvidace, která většinou znamená přechod na jiného právního nástupce.

## Kontrolní otázky

Vyjmenujte a charakterizujte jednotlivé fáze životního cyklu podniku.

Charakterizujte bod zvratu.

Jak lze bod zvratu vyjádřit (v jakých veličinách)?

Charakterizujte význam fixních nákladů pro podnik.

Jakým způsobem lze odhadnout fixní náklady ve firmě?

Jaký je rozdíl mezi zrušením podniku s likvidací a bez likvidace?

## Seznam použité literatury

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-712-8.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, H. a J. SRPOVÁ, *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

---

## 4 Majetek podniku

---

***Klíčová slova:** majetek dlouhodobý a oběžný, nákupní proces zásob, zásoby, optimalizace zásob, skladovací činnost, hospodaření se zásobami, logistika*

***Cíle kapitoly:** vymežit majetkovou strukturu podniku; charakterizovat oběžný majetek a cash flow.*

### Úvod

Výstavba podniku z pohledu majetku je důležitou součástí komplexního řízení podnikových financí, zároveň má úzkou vazbu na základní ukazatele, které hodnotí ekonomickou výkonnost firmy. Tato kapitola se zabývá skladbou jednotlivých složek majetku a jejich klíčovými vlastnostmi, které jsou využívány k jejich efektivnímu řízení podniků.

### 4.1 Majetková struktura

Za majetek podniku lze považovat zejména hospodářské prostředky, nebo také aktiva. Majetek podniku zpravidla rozlišujeme z hlediska jeho použitelnosti na dlouhodobý

a oběžný. Kapitál<sup>24</sup> podniku pak představuje finanční zdroje čili pasiva dané firmy.

### 4.1.1 Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek dělíme na hmotný, nehmotný a finanční a je spojen s použitelností v podniku po dobu delší než jeden rok. Kromě toho, je do dlouhodobého majetku zařazován ten, jehož pořizovací cena je alespoň 40 000 CZK resp. 60 000 CZK.

#### Odpisy

Další důležitou charakteristikou dlouhodobého majetku je skutečnost, že většina složek se odepisuje (v zásadě ten majetek, který používáním snižuje svoji hodnotu). Termín odpisů je znám z problematiky účetnictví<sup>25</sup>, z pohledu ekonomiky podniku je však důležité připomenout, že odpis vyjadřuje pro podnik náklad, nikoli výdaj. Jedná se tedy o položku snižující velikost zisku a to přesto, že tato hodnota není fyzicky nikomu placena. K tomu abychom lépe pochopili rozdíl mezi nákladem

---

<sup>24</sup> Je nutné připomenout, že pojem kapitálu má například v ekonomické teorii rozdílný význam a znamená pravý opak, tedy majetek. Zde s ním však pracujeme jako se zdroji, tedy prostředky nutnými pro podnikatelskou činnost.

<sup>25</sup> Pouze pro komplexnost uvádíme, že existují odpisy účetní a daňové a každá položka má mnohdy rozdílné cesty výpočtu, dle zákona nebo interního rozhodnutí daného podniku. Z hlediska hospodaření podniku uvažujeme spíše odpisy účetní, které se promítají do nákladů jako patřičný podíl pořizovací ceny vyjádřen na základě očekávané životnosti daného majetku. Hodnoty odpisů jsou zahrnuty zejména v kapitole věnované hodnocení investic, tedy rozhodování o pořizování dlouhodobého majetku firmy.

a výdajem, můžeme tuto skutečnost prezentovat právě na odpisech. Představme si, že ve firmě pořizujeme formou nákupu dlouhodobý majetek, který bude odepisován. Prvotní výdaj (který bude zaznamenán v cash flow firmy) je v podstatě totožný s nákupní cenou. Tento výdaj se však nepromítá do tvorby zisku firmu. Zisk firmy je ovlivněn nákladem, tedy odpisem.

### 4.1.2 Oběžný majetek

Vedle dlouhodobého majetku je v podniku využíván také **majetek oběžný**. Jeho název vychází z té skutečnosti, že tento majetek mění v podniku svoji podobu a tím pádem „obíhá“ v jednotlivých částech podniku. Do oběžného majetku zpravidla řadíme **zásoby, pohledávky a oběžný finanční majetek**.

Základní koncept **řízení oběžného majetku** vychází z logiky tzv. pracovního kapitálu ve firmě. Ten je rozlišován na hrubý a čistý. Hrubý pracovní kapitál je možné ztotožnit s celkovou velikostí oběžných aktiv. Čistý pracovní kapitál je poté ta složka oběžných aktiv podniku, která je financována dlouhodobými zdroji. Schéma tvorby čistého pracovního kapitálu je prezentováno na následujícím obrázku

		Aktiva (majetek)	Pasiva	
		dlouhodobý majetek	dlouhodobé zdroje financování (kapitál)	VK
ČPK	oběžný majetek	trvalý OM		CK
		dlouhodobý OM		
		sezónní potřeba OM	krátkodobé zdr. financování	

**Obrázek:** Čistý pracovní kapitál

**Řízení čistého pracovního kapitálu** a oběžného majetku ve firmě obecně je možné postavit na globálních nebo analytických přístupech. Globální přístup spočívá v problematice obrátového cyklu peněz (OCP). Analytický přístup poté využívá zejména statistiky a operačního výzkumu.

**Obrátový cyklus peněz** představuje dobu, za kterou se z materiálu nebo zboží na vstupu do podniku vytvoří uhrazená pohledávka – tedy příjem peněz.

V rámci **řízení čistého pracovního kapitálu** je nutné zodpovědět dvě základní otázky. Jedna z nich se týká potřebné výše oběžného majetku. Ta již byla řešena na základě obrátového cyklu peněz. Druhou otázkou je, jak financovat tento majetek v podniku?

V zásadě lze využít tři základní přístupy k financování oběžného majetku. Jedná se o umírněný přístup, agresivní přístup a konzervativní přístup. **Umírněný přístup** si klade za cíl sladit

životnost daných aktiv i zdrojů jejich financování. **Agresivní přístup** naproti tomu financuje stálá aktiva krátkodobým kapitálem a **konzervativní přístup** naopak doporučuje financovat většinu majetku pomocí dlouhodobých zdrojů. V zásadě lze doporučit využít umírněný přístup se správně řízenou logistikou a oběžným finančním majetkem ve firmě.

## 4.2 Zásobovací činnost podniku

Zásoby potřebuje podnik ke své činnosti a tvoří položku, ve které má podnik vázanou významnou část aktiv.

**Zásobování:** činnost podniku, která spočívá především v zabezpečení dostatečného množství výhodně nakoupených zásob v potřebném sortimentu, kvalitě, na správném místě a ve správný čas. Proces zásobování zahrnuje nejen obstarávání – nákup (pořizování) zásob, ale i jejich přebírání na sklad, evidenci, skladování a následné vydávání do spotřeby. Tento proces je nazýván hmotným pohybem zásob.

Snahou každého podniku je sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich efektivní využití. Proces související s procesem obstarávání zásob, který v sobě zahrnuje volbu dodavatele a nákupní cesty, stanovení objemu nákupu a velikosti zásob, zabezpečení dopravy a skladování, přejímku a výdej zásob, včetně zajištění informací v tomto procesu, je označován pojmem **logistika**.

**Logistika je integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.**

Zásobovací logistika řeší fyzické a informační toky, které jsou spojené se zásobováním. Fyzické toky představují vlastní dodávku mezi dodavatelem a odběratelem, fyzickou přejímku na sklad a poté předání do výroby. Informačními toky označujeme veškeré dokumenty, které zásoby provázejí (objednávky, kupní smlouvy, dodací listy, faktury, příjemky, výdejky, převodky, skladní karty, příkazy k úhradě apod.).

## 4.2.1 Nákup

**Nákupem** podnik získává potřebné výrobní faktory, které slouží jako vstupy do podniku. Vedle získávání těchto vstupů se musí podnik také postarat i o jejich skladování a včasné předávání do spotřeby. Podniky musí nákupu věnovat maximální pozornost, protože nákup ovlivňuje dlouhodobou nákladovou situaci podniku. **Nákup je souhrnem dílčích činností**, které zahrnují:

- **rozhodnutí podniku o budoucí materiálové variantě** (zda podnik nakoupí vstup, vyrobí vstup, vyrobí vstup v kooperaci),
- **rozhodnutí o rozsahu, struktuře a rozmístění zásob**,
- **vytváření podmínek pro vztahy s dodavateli** (volba dodavatele, dodávkové cesty, podmínky dodávek, způsob právního a technického zajištění dodávek),

- **rozhodnutí o zpracovávání a vyhodnocování zdrojových možností a informačních souborů.**

Nákup představuje jednu ze základních oblastí pro nákladové úspory, ovlivňuje kvalitu, která představuje důležitý faktor konkurenceschopnosti a plní také funkci inovační. **Základní funkcí nákupu** je zabezpečení bezporuchového provozu vstupy v určeném množství, jakosti, na vytyčeném místě a ve stanoveném čase při respektování ekonomických, ekologických, sociálních a technických kritérií.

Mezi **hlavní cíle nákupu** lze zařadit uspokojování potřeb podniku, minimalizaci nákupních nákladů, zvyšování jakosti nákupu, minimalizaci nákupního rizika a zvyšování flexibility nákupu. Při nákupu je nutné uplatnit marketingový přístup, a to ve všech fázích nákupního procesu. Výsledkem tohoto procesu je výběr optimálního dodavatele, jeho následné hodnocení, koordinace dodavatelsko-odběratelských vztahů a zapojení dodavatele do vývojového a výrobního procesu odběratele (partnerství s dodavatelem).

Důležitým aspektem při nákupu je vliv na životní prostředí, který je dán již výrobou, distribucí, užitím a uskladněním. Z tohoto hlediska je nutné dodržovat **ekologický nákup**. Principy ekologického nákupu upřednostňují výrobky neobsahující látky poškozující životní prostředí, balení výrobků a zboží je odpovídající spotřebě, nakupuje se zboží ve vratných a recyklovatelných obalech, používají se jednovrstvé obaly a dává se přednost čerstvým potravinám před zmrazenými.

**Cílem nákupu** je snaha získat co nejvyšší protihodnotu za každou korunu nákladů, kde protihodnota představuje kombinaci ceny, dodací lhůty, způsob placení, kvalitu apod. Nákup je

uskutečňován na základě kupní smlouvy. Podklad pro objednávku tvoří výrobní (prodejní) plán, z kterého je určena předpokládaná spotřeba surovin pro výrobu. Spotřeba ostatních zásob může být určena indexní metodou, která vychází ze znalosti spotřeby v minulém roce (období) a podle předpokládané poptávky poměrově zvýší podnik plán spotřeby. Konečná zásoba je podnikem určena ve výši zajišťující plynulý provoz a bez zásoby, která zbytečně váže finanční prostředky.

#### 4.2.2 Nákupní marketingový mix

Pro hlubší pochopení výše popsané problematiky je možné využít také přístupu, kdy při hledání vhodného dodavatele uvažujeme tzv. marketingový přístup. V tento okamžik hledáme „spojence“ pro naše dodávky. Nákupní marketingový mix obsahuje čtyři základní oblasti, na které je vhodné se při výběru daného dodavatele zaměřit. Jedná se o následující:

- komunikační a informační nákupní mix,
- mix služeb a výrobků,
- cenový a kontraktační mix,
- logistický a dodávkový mix.

V rámci první zmíněné skupiny (**komunikační a informační mix**) je nutné se zaměřit zejména na veškeré dostupné informace, které lze získat o daném výrobku či službě. Jedná se vlastně o seznam dodavatelů, jejich cen, platebních podmínkách, dodavatelských podmínkách (zejména u dodavatelů ze zahraničí), případně možné hodnocení daného

dodavatele.<sup>26</sup> Na základě takového seznamu je vhodné vybrat několik dodavatelů o kterých budeme dále uvažovat. **Mix služeb a výrobků** se již detailněji soustředí na šířku a hloubku sortimentu vybraných dodavatelů z předcházejícího kroku. Důležité je také zjistit, jaké další služby jsou s dodávkou spojeny a jaký je prostor pro vyjednávání o individuálních podmínkách dodávky. **Cenový a kontraktační mix** svým názvem značně napovídá co je jeho obsahem. V této fázi rozhodování o daném dodavateli bychom se měli soustředit zejména na možné slevy, srážky, ale také přírážky a storna, obecné platební podmínky a možnosti plateb. **Logistický a dodávkový mix** se pak soustředí na samotnou realizaci dodávky, jednoduchost znovu objednání zásob, rychlost dodání a také řeší případné reklamace dodaného zboží. Na základě takového mixu jsme poté schopni vybrat daného dodavatele, se kterým budeme spolupracovat. I když je popis možná na první pohled příliš obecný, jedná se o důležitá kritéria, která vstupují do rozhodovacího procesu o výběru dodavatelů.

### 4.2.3 Řízení zásob

Základním souborem činností spojených s plánováním nákupu a výrobou je řízení zásob. Hlavním úkolem tohoto souboru je zabezpečení a udržování zásob na takové úrovni, která umožňuje optimální naplnění jejich funkce vedoucí k vyrovnaní časového a množstevního nesouladu mezi procesem výroby a spotřebou.

---

<sup>26</sup> S využitím internetu je možné často dohledat hodnocení daných dodavatelů, případně i negativní zkušenosti s ním.

Zásoby představují složky hmotného majetku, které mění v reprodukčním procesu svou formu a které z pohledu financování řadíme mezi oběžná aktiva. Podnik by měl mít zásoby v potřebném množství, kvalitě, sortimentu, času i místě. Stav zásob by měl podnik sledovat a současně regulovat tak, aby zajistil jejich nejefektivnější využití.

**Základním metodickým přístupem k řízení zásob je optimalizační přístup**, jehož úkolem je určit takové zásoby, které zajistí hladký provoz podniku. Zásoby výrazně ovlivňují výsledek hospodaření každého podniku. V zásobách je vázán kapitál, proto by měla být jejich velikost co nejnižší, aby mohl být kapitál využit efektivněji. Zároveň by však zásoba měla být co největší vzhledem k nutné pohotovosti v dodávkách ve vztahu k zákazníkovi a jeho požadavkům. Jde tedy o dvě navzájem protichůdná stanoviska, mezi kterými je nutný kompromis. Z důvodu finančního zatížení je nutné věnovat řízení zásob maximální pozornost a rozhodnutí o systému řízení zásob patří mezi strategická rozhodnutí podniku.

Předmětem operativního rozhodování je vyřešení problému kdy a kolik objednat pro doplnění zásob. Pro výpočet optimální zásoby se využívají různé matematické a statistické metody a matematické modely, které nejsou dokonalé a také nejsou vždy a všude aplikovatelné. Vlastní optimalizace zásob je vždy spojena s určitou mírou rizika. Pro určení optimální zásoby je z hlediska jejich řízení nutné znát funkci jednotlivých druhů zásob. Na základě tohoto hlediska rozeznáváme tyto **druhy zásob**:

- **Běžná (obratová) zásoba**, která pokrývá potřebu v období mezi dvěma dodávkami. Stav této zásoby v průběhu dodávkového cyklu kolísá, proto se při výpočtech pracuje

s průměrnou obratovou zásobou, jejíž velikost je v ideálním případě rovna polovině velikosti dodávky.

- **Pojistná zásoba** má za úkol tlumit náhodné výkyvy v termínu doplnění zásoby a ve velikosti potřeby.
- **Vyrovňovací zásoba** zachycuje nepředvídatelné výkyvy mezi navazujícími procesy ve výrobě, které jsou „v průměru“ sladěny. Příkladem může být sezónní spotřeba výrobku koncentrovaná do určitého období.
- **Zásoba dopravní** představuje zásobu materiálu nebo polotovarů související s dopravou (např. zboží na cestě).
- **Zásoba rozpracované výroby** zahrnuje materiály a polotovary, které se nacházejí ve výrobě včetně vyrovnávajících zásob mezi jednotlivými pracovišti nebo zásob v meziskladech.
- **Technologickou zásobu** tvoří materiály vyžadující před dalším zpracováním určitou dobu pře použitím skladovat (zrání sýrů, výroba vína, zrání masa).
- **Strategická zásoba** se vytváří z důvodu zabezpečování výrobního procesu pro případy souvisejícími s přírodními katastrofami, stávkami, embargem a válkami.
- **Spekulativní zásoby** vznikají ve snaze docílit finanční úspory při nákupu. S výhodou se tyto zásoby využívají i pro vlastní výrobu.

**Zásoby** lze klasifikovat **podle použitelnosti** na použitelnou zásobu (přiměřenou a nadbytečnou) na nepoužitelnou. **Podle významu a důležitosti** (tzv. třídění do skupin metodou ABC) představuje **skupina A** zásoby velmi důležité, které tvoří jen 5–

10 % zásob a vážou na sebe 60–70 % finanční hodnoty celkových zásob, **skupina B** představuje zásoby důležité a **skupina C** zastupuje nevýznamné zásoby, které tvoří 60 % zásob a vážou na sebe 15 % finanční hodnoty celkových zásob.

Vysoká zásoba v podniku představuje zvýšení nákladů na skladovací prostory a jejich provozování, zvýšení nákladů na evidenci zásob, zvyšují se odpisy budov, skladovacích a manipulačních zařízení a výpočetní techniky, rostou náklady na mzdy pracovníků, dochází k růstu spotřeby energie, údržby a oprav, pojištění budov a zásob a ke vzniku ostatních nákladů. Při skladování zásob dochází k jejich přirozeným úbytkům vysoušením, vypařením a současně se zvyšují i rizika budoucí nepoužitelnosti zejména u rychle se kazících potravin. Vytvářením vyšší zásoby v podniku se mohou zakrývat provozní problémy a též neschopnost stanovit potřebnou výši zásob. Nižší zásoba snižuje potřebu skladovacích ploch a snižuje tak i celkovou výši nákladů, které jsou s ní spojeny. Nízké zásoby ale mohou ohrozit plynulost provozu.

Pro zabezpečení optimalizace zásob je možné použít metodu **just in time** založenou na tom, že vše jde přímo do spotřeby. Důsledkem jsou nulové zásoby, pevné termíny dodávek na den a na hodinu. Použití této metody je velmi náročné na přesnost a kvalitu dodávek, lze ji využít pouze v omezeném rozsahu.

V podnicích, které jsou zaměřeny na poskytování služeb, **se pro určení optimální zásoby používají tři základní metody.**

První metoda spočívá v tom, že správná výše zásob **se stanoví procentem z předpokládané tržby** zpravidla ke konci měsíce, čtvrtletí apod.

Druhá metoda pro určení optimální výše zásob založena na **určení celkové průměrné zásoby (Cz)**. Nejprve je nutné stanovit časovou normu (ČN):

$$\text{ČN} = \frac{d}{2} + Z_p + Z_t$$

d     dodávkový cyklus ve dnech

Z<sub>p</sub>   pojistná zásoba ve dnech

Z<sub>t</sub>   technologická zásoba ve dnech

Celková průměrná zásoba (Cz) se určí jako součin časové normy a průměrné jednodenní spotřeby (S/d) udávané v jednotkách množství nebo ve finančním vyjádření. Potřebná výše zásob ve třetí metodě **se stanoví v peněžním vyjádření nebo v jednotkách množství k určitému datu**, např. ke konci měsíce, čtvrtletí apod. Tento přístup využívá logiku obrátového cyklu peněz a je popsán detailněji v kapitole věnované finanční analýze podniku.

Řízení zásob představuje pro podnik velice důležitou činnost, protože oblast zásob poskytuje největší rezervy ve snižování nákladů. Rozhodování o strategii řízení zásob předpokládá správné pochopení úlohy zásob v logistickém systému. Základním měřítkem efektivity řízení zásob je zvyšování rentability podniku. **Hospodaření se zásobami**, které v sobě zahrnuje proces nákupu, skladování, evidenci a kontrolu kvality a sledování nákladů na vyrobené výrobky a poskytnuté služby je velice důležité pro ziskovost podniku. **Hospodárnost** vyjadřujeme jako vztah výstupu a vstupů (poměr tržeb a nákladů). Takto definovaná hospodárnost však zahrnuje všechny druhy nákladů a nevyjadřuje přesně hospodárnost se

zásobami. Pro přesnější zjištění hospodárnosti se zásobami se používá porovnání předpokládané spotřeby se spotřebou skutečnou. Hospodárnost je v tomto případě určena jako poměr plánované spotřeby ke skutečné spotřebě (plánovaná spotřeba/skutečná spotřeba). Při výsledku 1 a více je využití zásob hospodárné, při výsledku menším než 1 je využití nehospodárné. Důležitou úlohu, která vede k odpovědnosti za svěřené zásoby a k přehledu o jejich využívání, hraje kontrola. **Inventarizace zásob** zahrnuje provedení fyzické inventury, porovnání s účetními stavy, vyčíslení odchylek a jejich vyrovnání, objasnění odchylek a přijetí opatření k odstranění příčin zjištěných rozdílů.

### 4.3 Cash flow

Před samotnou problematikou financování podniků, která je uvedena v následující kapitole, je vhodné se detailněji zaměřit na koncepci cash flow ve firmách. Při práci s cash flow se primárně pracuje s příjmy a výdaji. Náklady a výnosy jsou naproti tomu základními stavebními kameny pro sestavení výsledku hospodaření daného podniku.

**Cash flow:** *v tom nejobecnějším vyjádření představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji v podniku za určité časové období.*

Význam cash flow pro podnik je zejména dvojitý. Jednak z dlouhodobého pohledu slouží k dosažení hlavního cíle podniku v podobě maximalizace zisku. Z krátkodobého pohledu je jeho význam zejména pro zajištění dostatku likvidních prostředků pro veškeré činnosti podniku (což souvisí zejména s krátkodobým finančním plánem a krátkodobými cíli firmy).

Celková koncepce cash flow může být shrnuta do následujících tří bodů:

- respektování rozdílu mezi pohybem peněz a pořízením/prodáním majetku, zásob, aktiv,
- respektování časového nesouladu (mzdové náklady vznikají, když využíváme pracovní kapitál, tedy denně, ale mzda se vyplácí jednou za měsíc),
- odpisy dlouhodobého majetku a oceňování zásob.

Pro sestavení cash flow lze využít dvě základní metody – přímou nebo nepřímou. Vzhledem k možné použitelnosti v praxi bude dále popsána výhradně **nepřímá metoda sestavení cash flow v podniku**.

Sestavení cash flow pomocí nepřímé metody lze jednoduše popsat pomocí postupného výpočtu, který prezentuje následující schéma.

<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>
<p><b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti (CFa)</b></p> <p>Hospodářský výsledek z běžné činnosti před zdaněním</p> <p>+, - (úprava o nepeněžní operace)</p> <p>+, - (vyloučení položek samostatně vykazovaných)</p> <p>+, - (úprava o změny stavu oběžných aktiv)</p> <p>= čistý peněžní tok z běžné provozní činnosti</p>
<p><b>Investiční činnost (CFb)</b></p> <p>- (výdaje spojené s pořízením stálých aktiv)</p> <p>+ (příjmy z prodeje stálých aktiv)</p>
<p><b>Financování (CFc)</b></p> <p>+, - (změna stavu dlouhodobých závazků)</p> <p>+, - (vliv změn vlastního jmění na peněžní toky)</p> <p>+, - (přijaté dividendy a podíly na zisku)</p>
<p><b>Čistý peněžní tok = CFa + CFb + CFc</b></p>

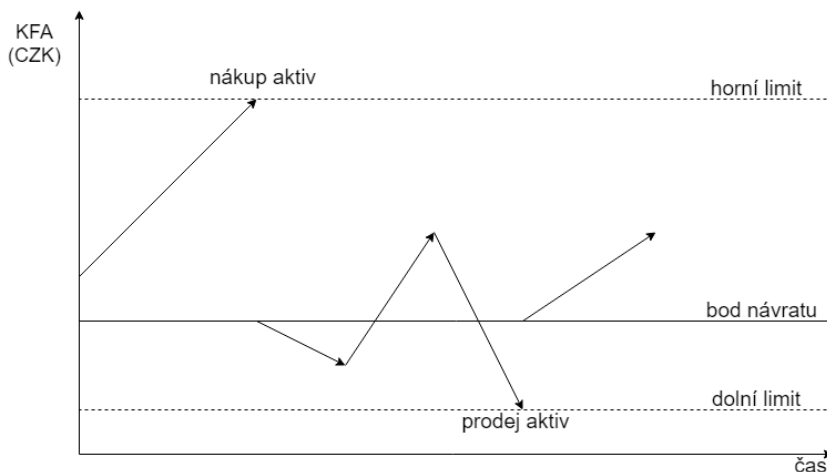
***Obrázek: Tvorba cash flow nepřímou metodou***

Z výpočtů je patrné, že cash flow firmy se sestavuje za tři základní činnosti: **provozní, finanční a investiční**. Investiční činnosti je věnována samostatná kapitola, další výklad se proto zaměří na základní přístupy řízení krátkodobého finančního majetku.

Základní model řízení financí ve firmě je postaven na logice Miller-Orrova modelu. Odpovídá na otázku, proč je vlastně důležité řídit finanční prostředky? Odpovědí na tuto otázku existuje hned několik. Obecně lze říci, že nedostatek likvidních

finančních prostředků, ale i jejich nadbytek firmě škodí. Nedostatečné množství likvidních zdrojů může znamenat problém solventnosti podniku. Vysoké a nevyužité zůstatky finančních prostředků ovšem znamenají pro podnik ztrátu v podobě ztracené příležitosti např. z nerealizované investiční činnosti.

**Miller-Orrův model** proto předpokládá, že přebytek finančních prostředků je investován do krátkodobých instrumentů finančního trhu, které lze v případě nutného čerpání prodat a tím získat zpět likvidní prostředky. Důležité je tedy určit rozpětí toho, která úroveň finančních prostředků je tzv. dolní a horní limit. Problematiku prezentuje následující obrázek.



**Obrázek:** Miller-Orrův model

Tak jak v čase (horizontální osa) hospodaří firma s peněžními prostředky, může dosáhnout tzv. **horního limitu**, který značí, že

je možné číst finančních prostředků využít v jiné alternativě (nákup instrumentů finančního trhu; aktiv). V momentě, kdy podnik dosáhne **dolního limitu** a hrozí tedy reálný problém platební neschopnosti, provede se prodej dříve nakoupených nástrojů tak, aby podnik získal patřičné množství likvidních, finančních zdrojů.

Pro správné fungování představeného modelu je nutné určit horní, dolní limit a tzv. bod návratu. Hodnota horního a dolního limitu je stanovena pomocí následujícího vzorce

$$\text{spread} = 3 * \sqrt[3]{\frac{3 * C_1 * \sigma^2}{4 * IR_d}}$$

$C_1$  transakční náklady spojené s prodejem

$\sigma$  rozptyl denních peněžních toků

$IR_d$  denní diskontní míra z krátkodobých nástrojů

Úroveň bodu návratu je doporučeno stanovit subjektivně, dle zvyklostí platebních operací daného podniku.

## Shrnutí

Majetek v podniku představuje základní výrobní faktor, který používá k realizaci své činnosti. Z pohledu ekonomiky podniku je tento majetek členěn na dlouhodobý a oběžný. Dlouhodobý charakter majetku je dán jednak dobou použitelnosti a dále také pořizovací cenou. Tento majetek je chápán jako stálý. Oběžný majetek naopak představuje ty položky, které mění svoji podobu. K pochopení této skutečnosti přispívá více problematika obrotového cyklu peněz. Zásobovací činnost spočívá v zabezpečení optimálního množství zásob v potřebné

kvalitě, sortimentu, času i místě. Zároveň by měl být sledován a regulován stav zásob a zabezpečována hospodárnost a efektivnost využití zásob. Zásoby představují funkční zboží přítomné v materiálovém toku v daném množství a na určitém místě, které byly vyrobeny, ale nebyly spotřebovány. Jde o složky hmotného majetku, které mění při použití svou formu a podnik je potřebuje ke své činnosti. Z hlediska financování řadíme zásoby mezi oběžná aktiva. Zásobovací logistika řeší fyzické a informační toky, které jsou spojené se zásobováním. Nákup zabezpečuje plynulý provoz podniku surovinami a zbožím v potřebném množství, kvalitě a na určeném místě a ve stanoveném čase na základě respektování ekonomických, ekologických, technických a sociálních kritérií. Nákup je souhrnem dílčích činností souvisejících s pořizováním (obstaráváním) zásob. Úkolem nákupu je uspokojování potřeb podniku, minimalizace nákupních nákladů, zvyšování jakosti nákupu, minimalizace nákupního rizika a zvýšením flexibility nákupu. Cílem nákupu je získat co nejvyšší protihodnotu za každou vynaloženou korunu nákladů. Základním souborem činností spojených s plánováním nákupu a výrobou je řízení zásob, jehož úkolem je optimalizace zásob. Optimalizace zásob určuje takové zásoby, které zajistí hladký provoz podniku. Pro zjištění optimální zásoby se používá různých matematických a statistických metod a matematických modelů. Ty však nejsou dokonalé a také ne vždy a všude aplikovatelné. Pro stanovení optimální zásoby je třeba znát funkci jednotlivých druhů zásob z hlediska řízení. Optimalizace zásob a její metody jsou v předchozím textu řešeny zjednodušeně a jsou určeny pro podniky zaměřené na poskytování služeb. Mezi metody optimalizace zásob lze zařadit metodu JUST IN TIME (zásobování v pravém čase, nulové zásoby), metody na základě stanovení procenta z předpokládané tržby, určení celkové

průměrné zásoby a stanovení optimální zásoby v peněžním vyjádření nebo v jednotkách množství k určitému datu. Hospodaření se zásobami je proces nákupu, skladování, evidence výdeje ze skladu a kontrola kvality vyrobených výrobků a poskytnutých služeb. Správné hospodaření se zásobami ovlivňuje ziskovost podniku. Využívání zásob se projeví nižšími zásobami a tím i nižšími náklady. Využití zásob se udává dobou obratu (D) a rychlostí obratu (O). Termíny jsou popsány v kapitole o finanční analýze.

## Kontrolní otázky

Jaký je rozdíl mezi dlouhodobým a oběžným majetkem podniku?

Co jsou odpisy a jaký mají pro podnik význam?

Vyjmenujte složky oběžného majetku firmy.

Jaké přístupy v řízení oběžného majetku lze uplatnit?

Co je to nákupní marketingový mix?

## Seznam použité literatury

ČERVENÝ, R. Strategie nákupu: krok za krokem. C. H. Beck, 2013, s. 230. ISBN 978-80-7400-414-8.

EMMETT, S. Řízení zásob. Brno: Computer Press, 2008, s. 304. ISBN 978-80-251-1828-3.

HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. Řízení zásob. Profess Consulting, 1999, s. 236. ISBN 80-85235-52-2.

MULAČ, P., VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Grada, 2012, s. 576. ISBN 978-80-247-4372-1.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠVANDOVÁ, E., ŠTĚPÁNKOVÁ, E., TALPOVÁ, S. Ekonomika malých a středních podniků. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 117–118. ISBN 978-80-210-5494-3.

VÁCHA, J., VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Grada, 2013, s. 688. ISBN 978-80-247-4642-5.

---

## 5 Zdroje financování podniku

---

**Klíčová slova:** vlastní a cizí kapitál, financování, kapitálová struktura.

**Cíle kapitoly:** vymezit postavení vlastních a cizích zdrojů v podniku; nastínit problematiku optimální struktury kapitálu firmy.

### Úvod

Pokud jsme si v předcházející kapitole představili majetek podniku, je vhodné v další části uvést, jaké zdroje lze pro pořízení různých typů majetků používat. Zdroje financování představují podstatný prvek v řízení všech typů podniků. V zásadě lze tyto zdroje klasifikovat na základě různých hledisek, pro naše potřeby si postačíme s klasifikací na vlastní a cizí zdroje, tedy potřebný kapitál pro fungování každého podniku. Problematika zdrojů financování podnikatelské činnosti je představena jen obecně a dále je komentována jako součást příslušných kapitol.

## 5.1 Vlastní a cizí kapitál

Do kategorie vlastního kapitálu (zdrojů) se zahrnuje zejména **základní kapitál** (akcie, vklady a pod), **fondy**, **nerozdělený výsledek hospodaření minulých let** (část zisku po odvodu daní, která se nerozděluje mezi majitele) a **výsledek hospodaření běžného účetního období**.

*Vlastní kapitál představuje část celkových zdrojů, které mají vazbu na majetnickou strukturu firmy.*

Vlastní kapitál je nutným základním prvkem pro kterýkoliv podnik. Nejedná se však o jediný zdroj, který lze využít pro vykonávanou podnikatelskou činnost. Zejména při nedostatku vlastního kapitálu je vhodné využít kapitálu cizího. Není to však jediný důvod, který vede drtivou většinou podniků k jeho použití. Druhým důvodem jsou zpravidla náklady na kapitál. Než si je představíme detailněji, zaměříme se na jednotlivé složky cizího kapitálu, se kterými budeme dále pracovat.

Za cizí zdroje považujeme tu část kapitálu firmy, která není součástí vlastních zdrojů a netvoří tak svojí podstatou majetek.

**Cizí kapitál:** *jedná se zpravidla o závazek, který musí podnik v určité době splatit. Cizí kapitál rozlišujeme dlouhodobý a krátkodobý. Cenou cizího kapitálu je zpravidla úrok.*

Jako základní nástroj, který může sloužit coby cizí kapitál vhodný k financování podniku je například investiční úvěr nebo dluhopis (náklad u dluhopisu je zpravidla vyplácený kupón,

případně rozdíl mezi emisní a nominální hodnotou v případě dluhopisů s nulovým kupónem, tzv. zerobondů).

V souvislosti s cizím kapitálem je nutné ještě zmínit pojem **finanční páky**. Jedná se o zvyšování rentability vlastních zdrojů použitím cizího kapitálu. Cizí kapitál má několik výhod i nevýhod oproti kapitálu vlastnímu. Cizí kapitál je výhodné použít zejména v situacích, kdy firma vykazuje nedostatek kapitálu vlastního či sleduje diverzifikaci použitého kapitálu. Použití cizího kapitálu může firmě přinést i některé výhody. Poskytovateli například nevznikají žádná práva v přímém řízení podniku. Cizí kapitál také může být levnější než kapitál vlastní.

Proč **cizí kapitál** lze považovat za kapitál **levnější**? Důvody existují hned dva, oba však spolu velmi úzce souvisí. První důvod je svázán s problémem **rizika** a druhý s **náklady** – zde v podobě ekonomických nákladů (tedy včetně nákladů obětované příležitosti). Riziko i cizího kapitálu je diverzifikováno mezi více subjektů, kdežto riziko u vlastního kapitálu je svázáno pouze s osobou, která vlastní kapitál vytvořila. Náklady (v ekonomickém vyjádření) vlastního kapitálu poté mohou znamenat alternativní využití našich vlastních zdrojů v jiné příležitosti. Více je tento problém popsán v následující podkapitole při určování ukazatele průměrných vážených nákladů na celkový kapitál (WACC).

Naproti výše popsaným skutečnostem existují ale také některé nevýhody při volbě o tom, zda a kdy cizí kapitál použít. Cizí kapitál například zvyšuje zadluženost a tím snižuje finanční stabilitu podniku. Vysoký podíl cizího kapitálu také omezuje jednání managementu, které je částečně přizpůsobeno věřitelům. A v neposlední řadě je každý další dluh dražší a obtížnější na získání.

V rámci této kapitoly je také vhodné zmínit možnosti získání firemního kapitálu. Za aktuálně zajímavou příležitost lze označit problematiku tzv. crowdfundingu<sup>27</sup>.

**Crowdfunding** označuje takovou možnost získání cizích i vlastních zdrojů do podniku, kdy se „skládá“ více jednotlivců na finální potřebnou výši.

Tento způsob získávání financí je stále více oblíbený<sup>28</sup> a lze jej využít jak pro získání dluhu, tak i pro vlastní kapitál. Pokud jsou ve firmě tímto způsobem získávány dluhy, tak lze tento proces připodobnit k emisi dluhopisů, kde finanční prostředky získané do firmy pochází od řady individuálních osob nebo firem. Pokud jsou takto získávány zdroje ve formě vlastního kapitálu, získávají tito jednotlivci dílčí podíly na firmě, do které investovali své prostředky. Díky rozvoji moderních technologií je tento způsob financování možný pro řadu podniků.

## 5.2 Problém optimální kapitálové struktury

Správné rozhodnutí o tom, kolik a zda vůbec využít cizí kapitál je jedním z úkolů finančního managementu firmy. Optimální struktura kapitálu (tzn. poměr vlastních a cizích zdrojů) je

---

<sup>27</sup> Jako český ekvivalent lze využít například termín skupinového financování. Není však běžné, aby se tento termín překládala a budeme jej proto používat v původním znění.

<sup>28</sup> Původně vznikl pro financování tzv. start-up projektů, tedy nových (zpravidla malých) firem, později se však ukázalo, že je tento způsob vhodný i pro již existující podniky (například pro financování investiční činnosti).

ovlivněna několika aspekty. Jednak je to náklad celkového kapitálu, poté riziko a v neposlední řadě i velikost zisku, který podnik tvoří (tzv. indiferentní zisk). Dále se zaměříme právě na náklady našeho firemního kapitálu, neboť se jedná o ukazatel, který bude využíván i v dalších kapitálách tohoto textu.

**WACC (Weighted Average Cost of Capital; průměrné vážené náklady na kapitál):** ukazatel, který představuje náklady na celkový použitý kapitál v podniku vyjádřen pomocí úrokové míry. Jedná se vlastně o vážený součet nákladů vlastního i cizího kapitálu, kde vahami je právě podíl daného kapitálu na kapitálu celkovém.

Matematicky vyjádřeno se jedná o následující propočet

$$WACC = W_d * K_d * (1 - t) + W_s * K_s$$

$W_d$  podíl cizího kapitálu (zadluženost)

$K_d$  náklady cizího kapitálu

$t$  sazba daně z příjmu

$W_s$  podíl vlastního kapitálu

$K_s$  náklad vlastního kapitálu

Pokud se zaměříme detailněji na náklady cizího kapitálu, zjistíme, že tato položka je ponížena právě o ukazatel  $(1 - t)$ . Jedná se o tzv. koeficient daňového štítu, který v sobě implementuje jednoduchou logiku toho, že náklady cizího kapitálu jsou zpravidla daňově uznatelné a tím pádem snižují daňovou povinnost. Tato úspora je označována jako daňový štít.

## Řešený příklad – výpočet WACC

Pro hlubší pochopení problematiky výpočtu ukazatele WACC je prezentován následující příklad. Sazba daně z příjmu odpovídá hodnotě 19 %, ostatní údaje jsou uvedeny v tabulce.

Vlastní kapitál			
složka	nákladovost		podíl na celkovém kapitálu
základní kapitál	8,00%		40%
Cizí kapitál			
složka	nákladovost	po odečtení vlivu daňového štítu	podíl na celkovém kapitálu
neúčelový úvěr	5,50%	4,46%	20%
provozní úvěr	7,80%	6,32%	5%
investiční úvěr	3,40%	2,75%	35%

Na základě výše uvedených údajů jsme poté schopni stanovit hodnotu ukazatele WACC a to následujícím způsobem

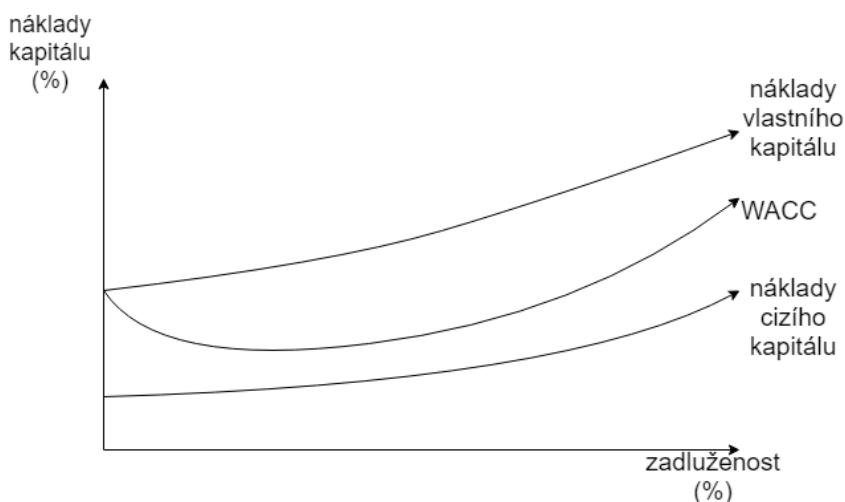
$$WACC = 0,4 * 0,08 + 0,2 * 0,0446 + 0,05 * 0,0632 + 0,35 * 0,0275$$

Výsledek takto uvedeného výpočtu je nutné násobit stem a poté získáme hodnotu ukazatele WACC ve výši 5,37 % p. a. Víme tedy, že celkový kapitál tohoto podniku „stojí“ danou sazbu WACC v nákladech. Jedná se zároveň o minimální ziskovost, které by měl podnik dosahovat (více viz kapitola o ekonomické efektivnosti).

Otázkou zůstává, co lze považovat za **náklady jednotlivých složek kapitálu**. U cizího kapitálu je tento problém celkem snadno vyřešitelný, uvědomíme-li si, že náklady zde jsou explicitní a zpravidla je fyzicky musí podnik platit věřiteli – jedná

se tedy například o úrok placený za úvěr nebo o vyplacený kupón emitovaných dluhopisů. U vlastního kapitálu je situace trochu složitější, a sice v tom smyslu, že náklady vlastního kapitálu jsou zpravidla implicitního charakteru. Pro pochopení této problematiky však postačí, že za náklady vlastního kapitálu budou považovány vyplacené dividendy.

Ukazatel WACC je jedním ze tří položek, které slouží k určení optimální kapitálové struktury firmy. Celou problematiku lze prezentovat na základě následujícího grafu.



**Obrázek: WACC**

Z uvedeného grafu vyplývá současně několik závěrů. **Cizí kapitál** je většinou **levnější** než kapitál vlastní a to z toho důvodu, že věřitelé postupují menší riziko než majitelé akcií a úrok z cizího kapitálu je daňově uznatelný náklad (vliv

daňového štítu). WACC nejdříve v důsledku nižších nákladů dluhu a nízkého podílu dluhu klesají. Růst začínají v důsledku rostoucího podílu dluhu – tedy rostoucí náklady dluhu. Při růstu zadlužení věřitelé i majitelé akcií postupují vyšší riziko a tím se zvyšuje finanční riziko firmy a tedy i nákladovost obou složek kapitálu.

K určení optimální struktury kapitálu poté stačí nalézt minimum křivky WACC, neboť tento bod odpovídá právě takové míře zadlužení, při které jsou náklady na celkový kapitál minimální. Tento pohled ovšem odráží pouze nákladovost kapitálu, nikoli tvorbu zisku firmy, který je předpokladem pro využití cizích zdrojů.

Problém optimální struktury kapitálu je však poměrně komplexní a nelze určit jednoznačná pravidla, která platí pro všechny podniky a všechna odvětví. Obecně lze ale doporučit využít výše zmíněných ukazatelů jako kvalitní vodítko vedoucí k určení optimální výše cizích a vlastních zdrojů firmy. Struktura kapitálu závisí na celé řadě faktorů, jako například odvětví, struktura majetku, subjektivní postoj podnikatele, úroková míra bankovních domů, výnosnost podniku a stabilita tržeb a zisku. Kromě nákladovosti (vyjádřené pomocí WACC) je vhodné pro určení **optimální struktury kapitálu** také využít problematiku **indiferentního zisku** a ukazatel úrokového krytí.

### 5.3 Základní pravidla financování podniků

Při řešení otázky struktury kapitálu firmy (ať už v jejím počátku nebo v průběhu jejího působení) mohou být nápomocná jistá doporučení, která popisují jednoduchou logiku, jež je vhodné dodržovat nebo brát minimálně v potaz při rozhodování

o financování libovolné aktivity, investice či celého podniku. Tato doporučení nelze brát jako dogma, bez jehož dodržení nelze mít rentabilní podnik, ale jejich dodržování rozhodně snižuje možné negativní dopady, které mohou nastat například nepříznivým vývojem trhu, či jinými faktory. **Bilanční pravidlo financování** uvádí, že je nutné sladit časový horizont použitých aktiv se zdrojem jejich financování. Ač zní toto pravidlo jako známé a jasné, jeho používání je velice podstatné a to v průběhu celého života libovolné firmy. Pravidla v zásadě říká, že pokud například pořizujeme dlouhodobý majetek s očekávanou životností 10 let, je vhodné využití zdroj financování, který bude mít obdobný, tedy dlouhodobý charakter. Pokud bychom zvolili některý krátkodobý zdroj, mohlo by to znamenat negativní promítnutí do cash flow firmy (jinými slovy by nás splátky tohoto majetku výrazně a zbytečně zatížily). Na straně druhé, pokud bychom zvolili výrazně delší dobu splatnosti, než je doba použitelnosti daného majetku, spláceli bychom jej i v době, kdybychom z majetku neměli žádný užitek.<sup>29</sup> Druhé pravidlo, které souvisí s financováním se označuje jako **poměrové pravidlo růstu** a uvádí, že pro další investování je nutné nejprve zabezpečit patřičnou generaci tržeb z jich proběhnutých investic ve firmě. Tempo růstu tržeb generovaných z investic by tedy mělo být vyšší než tempo růstu investic samotných.

---

<sup>29</sup> Obdobná analogie platí například v rodinných financích, kdy spotřebitelé financují dlouhodobým závazkem jednorázovou aktivitu, kupříkladu dovolenou.

## Shrnutí

Oproti majetku stojí jeho formy financování, které jsou označovány právě jako kapitál. Ten je zpravidla rozlišován na kapitál vlastní a cizí, kde cizí kapitál dále dělíme na krátkodobý a dlouhodobý. Nákladovost jednotlivých složek kapitálu je rozdílná a vlivem rizika a daňového štítu často platí, že vlastní kapitál je dražší než kapitál cizí. Neznamená to však, že vždy je cizí kapitál upřednostňován před kapitálem vlastním. K určení potřebné a doporučené výše cizích zdrojů, slouží tzv. problematika optimální kapitálové struktury. Ta vychází, při určování struktury kapitálu, jednak z nákladů a také z potřebné velikosti zisku, které by měl podnik dosáhnout tak, aby se mu vyplatilo využívat cizí zdroje.

## Kontrolní otázky

Vymezte rozdíl mezi vlastním a cizím kapitálem.

Co považujeme za náklady vlastního kapitálu?

Co to je tzv. daňový štít?

Charakterizujte, o čem vypovídá ukazatele WACC.

## Seznam použité literatury

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Ekopress, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-712-8.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

---

## 6 Personální práce

---

***Klíčová slova:** odměna, odměňování, systém odměňování, formy odměn, základní mzdové složky.*

***Cíle kapitoly:** vymežit význam a cíle personální činnosti; nastavit možné systémy odměňování; určit nákladovost zaměstnanců pro firmu.*

### Úvod

Řízení pracovních sil v podniku a udržování pozitivních vztahů se zaměstnanci je základním úkolem všech manažerů. Moderní pojetí personální práce vychází z tzv. **řízení lidských zdrojů**, které zahrnuje přijímání, rozmisťování, hodnocení, vzdělávání a uvolňování pracovníků.

Podniky v segmentu služeb musí umět pružně reagovat na výkyvy v poptávce a na měnící se potřeby zákazníků. Průběžně proto dochází k inovaci nabídky služeb, která je obvykle spojena s hledáním pracovníků s určitou kvalifikací. Práce s lidskými zdroji se tak stává formou řešení výrobních a odbytových problémů. Personální práce, která sleduje pouze řešení operativních úkolů (okamžité problémy výroby), vyvolává z dlouhodobého hlediska řadu potíží. Řízení lidských zdrojů

musí být postaveno na dlouhodobém plánování aktivit v této oblasti, které vychází ze strategie podniku, použitých technologií a budoucích podnikatelských záměrů.

## 6.1 Plánování a přijímání pracovníků

Podnik je organizace, kterou charakterizují určité výrobní a ekonomické aktivity, ale také aplikovaná organizační struktura a především jeho zaměstnanci. Lidský kapitál, kterým disponuje podnik, je považován v přeneseném smyslu za jeho největší bohatství. Každý zaměstnanec má v organizační struktuře podniku určené pracovní místo, stanovené povinnosti a v součinnosti s ostatními spolupracovníky zajišťuje cíle podniku. Vzájemná spojení lidí v podniku z něj vytvářejí sociální organismus se složitou vnitřní strukturou. Odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku je jeho podniková kultura.

**Personální útvar** průběžně sleduje pokrytí potřeby pracovníků a plánuje způsob obsazení nově vytvářených pracovních míst. Stanovení optimálního počtu pracovníků vychází ze strategie podniku, z jeho výrobních a jiných cílů. **Personální plánování** je sice považováno za odvozené (sekundární) plánování, ale zároveň se v něm promítají všechny plánované aktivity organizace, protože jeho úkolem je zajištění („dodání“) potřebného počtu pracovních sil s požadovanými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi.

***Personální plánování** slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující*

*k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní smlouvou.*

Význam personálního plánování přirozeně vzrůstá s velikostí organizace. Podceňování jeho role v relativně malých organizacích vede k nahodilému obsazování pracovních míst, k nespokojenosti pracovníků a k jejich fluktuaci.

Při plánování pracovních sil vycházíme z prognózy potřeby pracovníků a z analýzy jejich zdrojů. Prvním a nejobtížnějším krokem personálního plánování je odhad počtu a struktury pracovních míst potřebných ke splnění plánovaných úkolů. V terciárním sektoru odhad perspektivní potřeby pracovníků standardně vychází z analýzy poměru mezi zabezpečenou prací (poskytovanými službami) a počtem pracovníků. V segmentech, kde jde o nějakou obsluhu lidí, je používán prediktor, který má přímý vztah k podstatě činnosti, např. počet hostů. Podle prediktoru (tj. údaje) odhadneme potřebu lidských zdrojů. Například stanovení ideálního počtu hostů připadajících na jednoho číšníka (kuchaře) umožňuje určit potřebu obsluhujícího personálu v restauraci. Personalisté při odhadu budoucí potřeby pracovníků obvykle nepoužívají jednu metodu, ale kombinují kvantitativní metody (založené na analýzách vývojových trendů, pracovních normách) a intuitivní metody (metoda manažerských odhadů, delfská metoda).

Odhad pokrytí potřeby pracovních sil vychází z vnitřních zdrojů podniku a z potenciálu vnějších zdrojů, který je výsledkem populačního vývoje obyvatelstva, realizovaného systému vzdělávání, státní politiky zaměstnanosti a ekonomické situace země (regionu). **Vnitřní zdroje** pracovních sil hrají rozhodující roli při obsazování pracovních míst. Metodou odhadu je bilance reprodukce pracovníků, která vychází z evidence jejich

současného stavu a z prognózy tzv. ztrát zaměstnanců, ke kterým dojde v plánovaném období (výpovědi pracovníků, jejich propuštění, převedení na jinou práci, odchod do starobní penze apod.). Z konfrontace výsledků této analýzy s odhady budoucí potřeby pracovníků vyloučí buď přebytek, nebo nedostatek zaměstnanců. V prvním případě je nutné vytvořit plán propouštění pracovníků, ve druhém případě plán **získávání a výběru pracovníků z vnějších zdrojů**.

**Proces získávání pracovníků** vychází z povahy obsazovaného pracovního místa a skládá se z následujících na sebe navazujících kroků:

1. **Rozhodnutí o zahájení náboru** je výsledkem identifikace potřeby pracovníka a mělo by být učiněno s dostatečným předstihem.
2. **Specifikace obsazovaného pracovního místa** je základní informací pro uchazeče a jejím obsahem je stanovení požadavků pro dané místo.
3. **Nábor uchazečů** vychází z akčního plánu podniku, který musí být dostatečně informačně zajištěn. Vedle stanovení výše finančních nákladů je třeba zvolit vhodnou metodu získávání pracovníků (vývěska, leták, inzerce, doporučení současného pracovníka, spolupráce s úřady práce a vzdělávacími institucemi apod.). Neopominutelnou součástí náboru je specifikace dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
4. **Shromáždění a základní vyhodnocení nabídek uchazečů**, kteří předložili životopis a motivační dopis (vysvětlují svůj zájem o inkriminované pracovní místo). Součástí předvýběru je vyloučení zjevně nepřijatelných zájemců (věk, vzdělání apod.).

5. **Kontakt s potenciálními uchazeči** zahrnuje vzájemnou výměnu potřebných informací. Vybraní uchazeči jsou obvykle pozváni k osobnímu pohovoru a často dochází k jejich testování (testy osobnosti a inteligence, testy schopností). Pro uchazeče je v této fázi důležité „umění sebezprezentace“, které by nemělo uvádět zaměstnavatele v omyl.
6. **Výběr vhodných uchazečů** je vlastně rozhodnutí o přijetí lidí, kteří splňují požadavky zaměstnavatele. Vybraný jedinec musí být schopen plnit úkoly pracovního místa a zároveň i kritéria odrážející požadavky pracovních týmů a podniku jako celku (například, jak pracovník přispěje k zvyšování konkurenční výhody podniku). Při výběru je třeba brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho rozvojový potenciál a flexibilitu.
7. **Nabídka pracovního místa pro vybraného uchazeče a přijetí pracovníka.** Zaměstnání nepředstavuje jednoduchou obchodní transakci, ale jde o dlouhodobý a mnohostranný vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Přijímání pracovníka zahrnuje řadu procedur, které následují po souhlasu uchazeče s nabídkou zaměstnání v organizaci.

Vzájemné vztahy mezi pracovníkem a organizací upravuje pracovní smlouva, na základě které pracovní poměr probíhá. K uzavření pracovní smlouvy zpravidla dochází jen tehdy, jestliže byly dohodnuty základní **podmínky pracovního poměru**:

- Druh práce (funkce), na kterou je pracovník přijímán. Mzdové zařazení pracovníka a další pracovní podmínky, např. doba trvání pracovního poměru.
- Místo výkonu práce (obec, organizační jednotka podniku).
- Den nástupu do práce.

Vznik pracovního poměru je určen dnem sjednaným v **pracovní smlouvě**. Nenastoupení pracovníka ve sjednaný den do práce umožňuje podniku odstoupit od smlouvy. Zpravidla před podpisem pracovní smlouvy musí nový pracovník absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Nového pracovníka má bezprostřední nadřízený seznámit se svými právy a povinnostmi, na pracovišti má být uveden a seznámen s ostatními pracovníky dané organizační jednotky.<sup>30</sup> Zaměstnavatel má mít připravený adaptační program, jehož cílem je zajištění orientace pracovníka v novém prostředí. Obsahem adaptačního procesu je formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby odpovídaly požadavkům pracovního místa a zaměstnavatele. Součástí adaptačního procesu je soustavné hodnocení pracovníka.

---

<sup>30</sup> Při přijímání nového pracovníka musí personální oddělení převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového pojištění. Do 8 dnů od vzniku pracovního poměru je třeba podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, u které je pracovník přihlášen.

## 6.2 Hodnocení a vzdělávání pracovníků

Podniky najímají pracovníky proto, aby odváděli požadovaný pracovní výkon, a přispívali tak k naplnění jeho strategických cílů. Po přijetí pracovníka se podnik snaží udržet si ty, kteří se pro danou práci nejlépe hodí. Vedení podniku se proto snaží vytvářet optimální pracovní podmínky, jako je režim práce a odpočinku, vhodné pracovní prostředí apod. Výrazný vliv na pracovní výkon mají i dobré vztahy mezi zaměstnanci navzájem a k jejich nadřízeným. Jde o mezilidské vztahy, které se projevují v kvalitě podnikové kultury.<sup>31</sup>

**Pracovní výkon:** vyjadřuje stupeň plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Úroveň pracovního výkonu se neprojevuje jen v množství a kvalitě vykonané konkrétní práce, ale je také výsledkem dalších faktorů, jež mají vliv na činnost pracovníka. Jde o jeho ochotu a přístup k práci, docházku, absence, vztahy k spolupracovníkům, zdravotní stav apod.

Pracovní výkon pracovníka je proto považován za výsledek spojení a vzájemného poměru jeho pracovního úsilí, schopností a vnímání úkolů. Úsilí je standardně považováno za výsledek motivace, což je značně proměnlivá veličina. Pracovní výkon také nemusí odpovídat vynaloženému úsilí, především tehdy

---

<sup>31</sup> Optimální situace existuje v podnicích, v nichž mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci vzniká partnerský vztah. Partnerství v podniku umožňuje zaměstnancům přiměřeným způsobem participovat na jeho řízení. Znamená to, že o otázkách, které jsou důležité pro zaměstnance (pracovní podmínky, propouštění, přeřazení apod.) nerozhoduje jen vedení podniku. Zaměstnanci mají prostřednictvím svých zástupců právo spolurozhodovat nebo minimálně právo na informace.

nepochopí-li pracovník podstatu plněného úkolu. **Schopnosti** jsou projevem znalostí a dovedností pracovníka a tvoří horní hranici jeho výkonu.

**Hodnocením pracovního výkonu** zaměstnavatel zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům či zákazníkům. Hodnocení výkonu přináší informace o přednostech a nedostatcích pracovníka, je podkladem pro rozhodování o výši finanční odměny za práci, má ho motivovat k zvyšování výkonnosti, umožňuje poznat jeho odborný potenciál a je východiskem pro jeho další vzdělávání, povyšování, přeřazení apod. Jinak vyjádřeno hodnocení pracovníků umožňuje zaměstnávat „správného člověka na správném pracovním místě“. Hodnocení pracovníka by měl provádět jeho bezprostřední nadřízený. Hodnocení zákazníky, které bývá aplikováno v oblasti služeb, je obvykle značně formální a nemělo by být podkladem pro personální rozhodnutí.

V podnicích se setkáváme s různými **typy hodnocení pracovního výkonu**:

- **Průběžné** (každodenní) hodnocení práce má podobu komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými na pracovišti – jde o jeho názor na práci, která je právě prováděna.
- **Hodnocení stanovených úkolů**, tj. vlastně podle výsledků je vhodné z hlediska motivování pracovníků. Podmínkou je, že cíle musí být kvantifikovatelné a měřitelné. Variantou této metody je hodnocení na základě plnění norem.
- **Hodnocení dlouhodobých výsledků** práce vychází z předem stanovených kritérií. Některá kritéria jsou

považována za objektivní (např. obrat, zisk provozní jednotky), ale jejich plnění je často ovlivněno změnami v cenách surovin. Jiná kritéria jsou značně subjektivní, protože je provádí nadřízený na základě škál (intenzita práce, kvalita práce, ochota ke spolupráci) a mohou se zde projevit vlivy vyplývající z osobnosti hodnotitele.<sup>32</sup>

- **Hodnocení kompetencí** (sleduje úroveň odborných znalostí, řídicích a komunikačních dovedností apod.) je používáno v oblasti osobního rozvoje (vzdělávání) a řízení kariéry pracovníků.

Rozvoj zaměstnaných pracovních sil v souladu s potřebami podniku je významným úkolem personální práce. Z ekonomického hlediska jde o **rozvoj tzv. lidského kapitálu** (tj. souhrn vrozených a získaných schopností, znalostí a dovedností, kterými člověk disponuje), který je v podnicích realizován prostřednictvím investic do vzdělání.<sup>33</sup>

Vyškolení pracovníci v dovednostech, které mohou uplatnit pouze v jejím rámci, se stávají pro podnik hodnotnější, protože mu přinášejí tzv. **kvazirentu**. Vyšší kvalifikace zaměstnanců povede k růstu příjmů podniku, který je větší, než náklady na dodatečné vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci sice budou

---

<sup>32</sup> Škály umožňují srovnání hodnocení různých pracovníků. Hodnotitel uvádí na určité škále (např. kvalita práce: 1 až 5, nízká – vysoká, vynikající - špatná) jak silně se určitý faktor projevuje ve výkonu hodnoceného.

<sup>33</sup> Rozlišujeme všeobecný lidský kapitál, který zvyšuje osobní produktivitu při práci u jakéhokoli zaměstnavatele. Specifický (účelový) lidský kapitál představuje znalosti a dovednosti, které jsou využitelné pouze v konkrétní firmě. Zaměstnavatelé tedy mají jednoznačný důvod investovat do účelového vzdělávání svých pracovníků.

odměnění vyšší mzdou, ale ta je menší než přírůstek příjmů z jejich mezního produktu, vyvolaný jejich vyšší kvalifikací.

Při **vzdělávání pracovníků** rozlišujeme:

- **Metody používané ke vzdělávání na pracovišti** při výkonu práce (instruktáž, coaching, asistování, rotace práce, pracovní porady apod.).
- **Metody používané při vzdělávání mimo pracoviště** (přednáška, přednáška spojená s diskusí, názorné vyučování, případové studie, workshop, manažerské hry apod.).

V lidském kapitálu pracovníka je „ztělesněna“ (obsažena) jednak obecná profesní zkušenost, kterou člověk získá od doby vstupu na trh práce a jednak je to specifická zkušenost získaná při výkonu práce v konkrétní firmě. V sektoru služeb mají oba typy zkušeností velký význam, neboť se zde stávají významnou součástí nabízeného (složeného) produktu a pro zákazníky se stává důležitým kritériem spokojenosti. Kombinace obecných a specifických zkušeností zakládá konkurenční výhodu podniku a často mu zajišťuje unikátní postavení na trhu.

Kvalifikace pracovních sil se v současné době stává faktorem, který limituje hospodářský vývoj podniků i států. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků brzdí dosažení vysoké produktivity práce, inovace výrobků a technologií, výzkum a vývoj apod. Některé země se dostávají do „**pasti nízké kvalifikace**“ a jejich hospodářství se pohybuje v začarovaném kruhu nízké produktivity práce, nízké odborné kvalifikace, nízkých mezd a malého počtu náročných pracovních příležitostí.

Lidský kapitál má také „člověčí - lidský“ rozměr a investice do zdravotní péče jsou nutnou součástí udržování jeho výkonnosti.

Péče podniků o zdraví zaměstnanců by se neměla omezit jen na zdravotní prohlídky, ale její součástí je i kvalitní stravování, zlepšování pracovních podmínek, pracovní režim, udržování fyzické kondice (wellness, fitcentra), prevence a ochrana před nemocemi (lázeňství) apod. Uvádí se, že každý dolar investovaný v USA do zdravotních programů v podnikové sféře se vrací ve výši 3 - 8 dolarů, protože zaměstnanec v dobré fyzické a psychické kondici pracuje lépe a je méně nemocný.

### 6.3 Pracovní vztahy, skončení pracovního poměru

Spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy vychází z organizačního schématu podniku a jeho cílem je „zařadit správného člověka na správné místo“.

Východiskem rozmisťování pracovníků v organizaci je jejich hodnocení, ať už v průběhu přijímání nebo při posuzování jejich skutečných pracovních výkonů. **Profil pracovníka**, tj. jeho profesně kvalifikační charakteristiky (především vzdělání, délka odborné praxe) a osobnost, je rozhodujícím faktorem při obsazování pracovního místa. Pracovní úkoly se proto přiřazují pracovním místům tak, aby byly plně využity schopnosti pracovníka (dochází k nastavení pracovních úkolů na míru pracovníkovi – tzv. tailoring).

**Vztahy mezi lidmi**, které vznikají v souvislosti s vykonáváním práce, mají svou formální a neformální stránku. **Neformální pracovní vztahy** jsou běžné mezilidské vztahy a projevuje se v nich osobnost člověka (např. cholerik, flegmatik), protože jsou emocionálně podložené a vedené osobním zájmem. Tyto vztahy nejsou řízeny vnějšími pravidly a často výrazně ovlivňují

atmosféru na pracovišti. Člověk je tvor společenský a podnikové klima proto formují také mezilidské vztahy – jde především o úroveň mezilidské komunikace (jak se lidé dorozumívají ve vzájemném styku) a spolupráce (kooperace založená na porozumění a pochopení druhých). **Formální pracovní vztahy** jsou upravovány pravidly platnými pouze v daném podniku (např. pracovní řád, prémieový řád) nebo celostátně (zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání).

**Kvalita pracovních vztahů** vytváří rámec, který ovlivňuje nejen dosahování cílů podniku, ale i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Organizace se proto snaží vytvářet zdravé pracovní vztahy, což znamená uplatňování zejména těchto zásad:

- **Striktní dodržování zákonů**, smluv a pravidel slušnosti ze strany zaměstnavatele.
- **Respektování zaměstnance** jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele.
- **Realizace slušné personální politiky** a spravedlivého odměňování
- **Informování zaměstnanců** o všech záležitostech podniku a komunikace s nimi.
- **Rozvoj žádoucích mezilidských vztahů** a postihování všech projevů diskriminace.

**Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem** upravuje zákoník práce, kolektivní smlouva jako výsledek kolektivního vyjednávání se zaměstnavatelem, pracovní smlouva, organizační a pracovní řád podniku aj. Pracovní podmínky

sjednané v pracovní smlouvě jsou pro oba účastníky pracovního poměru závazné po celou dobu trvání tohoto vztahu, a lze je měnit pouze na základě vzájemné dohody. Pracovník je povinný podle pokynů organizace konat práci osobně podle pracovní smlouvy, ve stanovené době a dodržovat pracovní kázeň. Podnik je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů apod.

Zaměstnavatelé vědí, že konkurenceschopnost podniku zásadním způsobem ovlivňují jeho zaměstnanci. Pracovníci a jejich schopnosti představují nejdůležitější výrobní zdroj, který má podnik k dispozici, a proto je nutné o něj náležitě pečovat. Pojetí **péče o pracovníky** není nikde definováno a na základě zvyklostí můžeme konstatovat, že je standardně realizována ve třech úrovních, jako:

- povinná péče vyplývající ze zákonů, předpisů a vyhlášek,
- smluvní péče, jež je určena kolektivními smlouvami,
- dobrovolná péče prováděná zaměstnavatelem, který považuje své pracovníky za zdroj konkurenční výhody podniku.

Zásadní význam v oblasti péče o pracovníka má **stanovení délky a rozvržení pracovní doby**. Zaměstnavatel je povinen postupovat podle platného zákoníku práce a v odůvodněných případech může uplatňovat tzv. pružné (flexibilní) pracovní režimy.<sup>34</sup> Významný vliv na výkon pracovníka a na jeho

---

<sup>34</sup> Jde především o částečné pracovní úvazky (pracovník má stanovený počet hodin na určité časové období a odpracovává je podle dohody se zaměstnavatelem), klouzavou pracovní dobu

spokojenost se zaměstnáním má pracovní prostředí (prostorové řešení pracoviště, teplota, osvětlení, hluk apod.) a bezpečnost práce (zaměstnavatel a pracovníci jsou povinni zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání).

**Převedení na jinou práci** (na jiné pracovní místo nebo funkci, než kde dosud pracoval) musí být s pracovníkem předem projednáno a organizace je povinna vysvětlit důvody, které ji vedou k jeho převedení. Při přeložení pracovníka, kdy jde o změnu sjednaného místa výkonu práce, musí organizace získat jeho souhlas, aby předešla případným pozdějším sporům. Zaměstnavatel má právo pracovníka vyslat na pracovní cestu. Znamená to, že pracovník vykonává práci odpovídající pracovní smlouvě, ale přechodně v jiné obci a řídí se pokyny vedoucího pracovníka, který ho na tuto cestu vyslal.

**Skončení pracovního poměru** znamená zánik určitého právního vztahu a jeho účinky mohou nastat zásadně pouze pro budoucnost. Pracovní poměr může být rozvázán (ukončen) několika způsoby:<sup>35</sup>

---

(pracovník má stanovený časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti a sám si volí začátek nebo konec výkonu práce), sdílení pracovního místa (dva nebo několik pracovníků uzavře s podnikem smlouvu o zajištění práce na určitém pracovním místě a samy si rozhodují o tom, kdo a kdy bude pracovat) a distanční práci (pracovník pracuje doma a kontakt se zaměstnavatelem je uskutečňován telefonem nebo prostřednictvím internetu).

<sup>35</sup> Uvádíme pouze nejčastěji používané důvody a nezabýváme se okamžitým zrušením pracovního poměru, ani úmrtím zaměstnance apod. Vzhledem k problematice terciárního sektoru upozorňujeme pouze na specifický způsob ukončení pracovního poměru během tzv. zkušební doby. Jde o jednostranné rozhodnutí pracovníka nebo podniku o zrušení pracovního poměru, které musí být doručeno druhé straně písemnou formou, a důvod přítom nemusí být uveden. V rámci

- **Dohoda o rozvázání pracovního poměru** - dvoustranný právní úkon, který je projevem souhlasného projevu vůle podniku i pracovníka.
- **Výpověď** – jednostranný právní úkon projevu vůle jedné ze stran pracovního poměru (podniku nebo pracovníka)<sup>36</sup>
- **Penzionováním pracovníků** po dosažení věku, v němž vzniká nárok na starobní důchod (politika fixního důchodového věku). V podnicích, kde je důchodový věk považován pouze za věkovou hranici, kdy je možné pracovníka propustit, jsou jeho znalosti a zkušenosti využívány i v postproduktivním věku (politika flexibilního důchodového věku).
- **Uplynutím doby**, na kterou byl pracovní poměr sjednán.

## 6.4 Odměňování

Základním předpokladem pro úspěšné zavedení systému odměňování je pochopení stimulačních účinků tohoto systému, rozpoznání motivačního profilu zaměstnanců a jejich provázání. Systém odměňování musí být dostatečně konkurenceschopný, motivační, udržitelný, spravedlivý, srozumitelný a schopný podporovat cíle firmy.

---

zkušební doby si pracovník i zaměstnavatel mají ověřit, zda uzavřený pracovní poměr odpovídá jejich představám.

<sup>36</sup> Platná výpověď musí mít písemnou formu a je nutné ji doručit druhému z účastníků. Důvody výpovědi musí být uvedeny v souladu se zákoníkem práce. K výpovědi pracovníka, který je členem odborové organizace v daném podniku, musí být dán předchozí souhlas příslušného odborového orgánu.

## 6.4.1 Odměna a odměňování

**Odměna** představuje formu kompenzace výsledků úsilí zaměstnanců, kteří se podílejí na činnostech firmy. Pro většinu zaměstnanců je odměna ve formě mzdy základním zdrojem jejich příjmů a stává se tak i důležitým ukazatelem životní úrovně. Pro zaměstnavatele jsou mzdy především součástí provozních nákladů. Vzhledem k těmto důvodům je třeba v každé firmě věnovat mzdové politice důkladnou pozornost.

***Odměna:** forma kompenzace výsledků úsilí zaměstnanců, kteří se podílejí na činnostech firmy.*

**Odměňování** v sobě zahrnuje složky, které se vztahují k výkonu jednotlivého zaměstnance a zároveň i odměnu za příslušnost k firmě jako celku. Obecně pod pojmem odměňování ve firmě spatřujeme převážně stimulaci k získání kvalitních zaměstnanců a odborníků, kteří budou dostatečně motivováni k lepším výsledkům. Za efektivní působnost ve firmě se dostane zaměstnanci odměna v různé formě.

## 6.4.2 Formy odměn

V podnikové praxi se využívá několik forem odměn zaměstnanců. Jejich podoba závisí na konkrétní situaci zaměstnavatele, ale také na potřebách zaměstnanců. Mezi formy odměn se řadí:

**Hmotné odměny a výhody**, a to:

- **přímé hmotné odměny ve finančním vyjádření**, které představují základní mzdy a platy, prémie a odměny za

výsledky hospodaření, podíly na zisku firmy, příplatky za přesčasy a za práci ve dnech pracovního klidu;

- **nepřímé odměny a výhody ve finančním vyjádření**, kterými mohou být například příplatky na pojištění, dovolenou, členství v klubech, příplatky za použití osobního vozu, poskytované služby zadarmo či za snížené ceny, snížené ceny za výrobky a služby prodávané firmou aj.;
- **nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření**, do kterých patří například nároky, podmínky zaměstnání, prestižní název funkce a tomu odpovídající status ve firmě, prvotřídní vybavení pracoviště, přednostní parkování osobního vozu, poskytování služeb (mateřské školy, zaměstnanecká péče), výhodné stravování, vlastní pomocný personál aj. Tyto nepeněžní odměny poskytované zaměstnavateli jednomu zaměstnanci, skupině či všem zaměstnancům ve firmě představují tzv. benefity.

**Nehmotné odměny a výhody** představují formy odměn jako je formální pochvala, povýšení, větší rozhodovací pravomoc a samostatnost, možnost preferenčního osobního růstu v podobě účastí na významných konferencích, větší volnost (volná pracovní doba), zabezpečení větší sociální jistoty zvláštní smlouvou aj. Dále můžeme zařadit mezi nehmotné odměny i dobrou firemní kulturu, vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci navzájem a také mezi vedením a zaměstnanci, participativní účast na řízení firmy, spravedlivé hodnocení zaměstnanců založené na objektivním systému. Tyto odměny mají individuální povahu, protože každého jednotlivce motivuje něco jiného.

### 6.4.3 Strategický systém odměňování a základní složky mzdy

Strategický systém odměňování musí využívat formy odměn, které povedou k motivaci zaměstnanců a současně zajistí optimální výši mzdových nákladů ve firmě. Při tvorbě strategického systému odměňování by měla každá firma brát v úvahu svou specifiku. Cílem strategického systému odměňování je zajištění nových kvalitních uchazečů o zaměstnání ve firmě, motivování a stabilizování stávajících kvalitních zaměstnanců, být akceptovatelný zaměstnanci svou objektivností a spravedlností. Systém odměňování by měl vést k vytváření konkurenceschopnosti firmy a měl by být vytvořen v souladu s platnou legislativou, vnitřní politikou a kulturou firmy.

Strategický systém odměňování se skládá z jednotlivých složek, kterými by se mělo vedení firmy zabývat individuálně. Systém odměňování tvoří tyto složky:

K vytvoření mzdové struktury poslouží firmě jako podklad analýza a ohodnocení pracovních pozic. **Vnitřní faktory k tvorbě mezd** představují požadavky na pracovní místo, úkoly a jejich plnění, výsledky práce, pracovní podmínky, pracovní chování, potenciál zaměstnance, jeho spolehlivost a možnost zvládnutí náročnějších úkolů. Po zpracování všech podkladů může být vytvořena hierarchická struktura mzdových tříd.

**Vnější faktor k tvorbě mezd** tvoří situace na trhu práce. Firmě jako podklad pro nastavení reálných mezd poslouží údaje z trhu práce a vnitřní politika firmy. Ze správného průzkumu odměňování na trhu práce je možné provést srovnání ceny pracovní pozice se srovnatelnou firmou, průzkum by měl informovat o trendech v odměňování, o nárůstu mezd a platů za uplynulé dané období, o nejčastějších formách benefitů,

případně o používaném rozpětí v jednotlivých stupních. Vnitřní politika firmy vyplývá z vize firmy a její konkurenceschopnosti. Firma si stanoví tzv. **referenční bod** – mzdu, kterou bude v té které třídě platit při 100% výkonu zaměstnance. Po nastavení referenčního bodu se musí firma rozhodnout, jak velké rozdíly bude dělat v jednotlivých stupních. Toto rozhodnutí závisí na počtu zaměstnanců ve firmě a zvoleném počtu mzdových stupňů – čím víc zaměstnanců a méně stupňů, tím větší rozpětí.

Jako podklad pro **hodnocení konkrétního zaměstnance** slouží firmě hodnocení výsledků práce zaměstnance a určení rozpětí v rámci mzdové třídy. Některé firmy používají menší rozpětí v rámci jedné třídy, ostatní si mohou určit širší rozpětí v rámci stejné třídy. Placení individuálních zaměstnanců je vždy dáno jejich dlouhodobým pracovním výkonem a dlouhodobým hodnocením zaměstnanců.

Podkladem pro **vyplácení odměn, bonusů a podílu na zisku** se stává pro firmu opět hodnocení zaměstnance. Některé formy bonusů mohou být přímo spjaty se zadaným úkolem. Mohou souviset s určitým projektem nebo uzavřeným obchodem, překročením plánu a podobně.

Jako podklad pro **stanovení zaměstnaneckých výhod** by firmě měla sloužit analýza motivace a potřeb zaměstnanců a analýza nabídky benefitů u konkurenčních společností, která představuje informace z trhu.

Při tvorbě systému odměňování pracuje firma se zdroji informací, které získá zevnitř organizace a s informacemi z vnějšího pracovního prostředí, které představuje trh práce. Informace o trhu práce si může firma zabezpečit sama na vlastní náklady nebo si zajistí průzkum odměňování od některé z renomovaných společností, které působí na trhu.

Zvláštní složku systému odměňování tvoří **systém pobídkových odměn**. Odměny bývají většinou závislé na pracovním výkonu a závisí na vnitřní politice firmy, která stanoví podmínky pro jejich výplatu. Podmínky odměn by měly být předem stanoveny, měly být objektivní a konzultovány se zaměstnanci.

Zaměstnanecké výhody – benefity můžeme rozdělit do tří skupin. První skupinu tvoří tzv. **benefity sociální** v podobě důchodového a životního pojištění, podnikové rekreace, půjček, podnikových jeslí a školky. Do druhé skupiny bychom zařadili **pracovní benefity** spojené se stravováním, prodejem produktů firmy se slevou a vzděláváním. Třetí skupinu představují **benefity závislé na postavení zaměstnance** ve společnosti a slouží zejména k jejich reprezentaci v požívání služebních vozů, mobilních telefonů aj.

Nastavení efektivního systému benefitů se odvíjí od analýzy potřeb zaměstnanců. Pozitivně motivující systém benefitů je pro firmu složitý na zavedení a je současně administrativně náročný. Při tvorbě funkčního a efektivního systému odměňování by se měla firma zaměřit zejména na správnou strukturu odměňování. Zaměstnanci optimalizují svou práci za účelem maximalizace vlastního zisku, proto musí firma nastavit systém variabilního odměňování takovým způsobem, který zaručí maximální zisk současně pro zaměstnance i maximální zisk pro firmu. Je doloženo, že pokud překročí pohyblivá složka mzdy 30 %, není již pro zaměstnance motivační a z jejich pohledu se stává jistou formou vydírání.

Firma by měla správně využít lidskou soutěživost ke zkvalitnění celého systému odměňování a dodržovat zásadu jeho spravedlivosti. Systém musí poskytovat **stejné příležitosti pro**

**všechny zaměstnance** a nesmí obsahovat žádné nespravedlivé zásahy ze strany manažera. Podmínkou dobře zavedeného systému odměňování je schopnost firmy tento systém dlouhodobě financovat tak, aby byl dlouhodobě udržitelný. Funkční a hospodárný systém odměňování slouží k podpoře vize firmy a k motivaci zaměstnanců ve firmě.

Potřebuje-li firma získat správnou odpověď na otázku „kolik“ má platit, aby získala a udržela takové zaměstnance, které potřebuje pro splnění svých cílů, musí zohlednit mnohé vnitřní a vnější faktory. Politiku odměňování ve firmě ovlivňuje rozpočet personálních nákladů, platná legislativa a reálná situace na trhu práce, která určuje, co skutečně znamená být nad či pod trhem a kolik má firma zaměstnanci platit. Reálná politika odměňování, která se odvíjí od strategie odměňování, stanoví úroveň, na které bude firma skutečně platit. „Za co“ a na základě čeho odměňuje firma zaměstnance? Obvykle firma odměňuje své zaměstnance za význam pracovní funkce, výkonnost a osobnost zaměstnance, přičemž každé z těchto kritérií může mít při stanovení konkrétní výše mzdy různou váhu.

Některé firmy používají jako standardní podklad pro úpravy mezd **hodnocení kompetencí** a výrazně tím motivují své zaměstnance k profesnímu a osobnostnímu rozvoji. Z odpovědi na otázku „jak“ má firma odměňovat pak vyplyne, z čeho se bude skládat celkový balík odměňování. Firma musí určit poměr mezi jednotlivými složkami mzdy a stanovit kritéria pro jejich určování. Celkový balík odměňování je možné rozdělit zpravidla na čtyři **mzdové složky**: základní mzda, variabilní mzda, zaměstnanecké výhody a manažerské výhody.

Nejvyšší část mzdy zpravidla tvoří **základní mzda**, kterou zaměstnanci chápou jako garantovanou a její výše je

rozhodující pro existenci zaměstnanců ve firmě. Na výši základní mzdy má nejvyšší vliv pracovní pozice, zkušenosti, úrovně kompetencí a dlouhodobá výkonnost zaměstnanců. Určitý interval výše základní mzdy je přiřazován k určitému mzdovému stupni, u firem používajících hodnocení pracovních funkcí potom mzdové stupně přiřazují na základě hodnocení.

**Variabilní složka mzdy**, která je vázána na výkonnost jednotlivce, týmu nebo celé firmy, má pro motivaci zaměstnanců zdaleka vyšší význam. Variabilní odměňování by mělo odrážet kulturu firmy a také naopak způsob odměňování může kulturu firmy ovlivňovat. Individuální cíle podporují konkurenci a soutěživost, týmové cíle podporují spolupráci ve skupině a odměny vyplácené za celou firmu zvyšují sounáležitost k firmě. Nejdůležitějším rozhodnutím pro firmu je určení správného poměru mezi základní a variabilní složkou mzdy.

**Zaměstnanecké výhody** ve formě nepeněžní odměny přísluší každému zaměstnanci firmy, manažerské výhody se odvíjejí od velikosti funkce, statusu a úrovně v organizační struktuře. Zaměstnanecké výhody představují motivační a stabilizující prvek, který spočívá v tom, že firma projevuje o své zaměstnance zájem. Otázkou však je, jakou hodnotu zaměstnanec vnímá a zda si uvědomuje cenu poskytovaných výhod.

**Manažerské výhody** jsou vnímány jako prestiž dané pozice a jsou významné při vyjednávání podmínek nástupu nových manažerů.

V současné dynamické době a náročných podmínkách tržního prostředí přežije pouze ta firma, která upřednostňuje tvořivé přístupy a uplatňuje pobídkové systémy řízení na základě motivace a stimulace svých zaměstnanců.

## 6.5 Nákladovost lidských zdrojů pro podnik

Kromě výše popsaných principů a přístupů v oblasti odměňování, hodnocení, plánování a přijímání zaměstnanců je vhodné poukázat na to, jaký má zaměstnanec skutečný vliv na náklady v podniku. Tyto náklady lze shrnout do následujících kategorií:

- mzda,
- odměny, bonusy, příplatky atd.,
- ostatní motivační nástroje,
- povinné školení a materiál,
- dobrovolný rozvoj.

Primární náklad pochopitelně tvoří **mzda**, smluvně sjednáno a zpravidla dopředu pro podnik známo. Problematika spojená se skutečnými náklady ve vztahu ke mzdám pro daný podnik je však hlubší. Výpočet samotné mzdy včetně všech zákonných odvodů ovlivňuje řada prvků (například počet dětí, zdravotní stav, studium, srážky atp.). V následujícím příkladu je představen jednoduchý výpočet, který má prezentovat nákladovost zaměstnance pro podnik při výpočtu čisté mzdy.

### Řešený příklad – mzdové náklady

Uvažujme, že podnik bude zaměstnávat mimo jiné zaměstnance, který bude mít fixní mzdu ve výši 25 000 Kč. Zaměstnanec je bezdětný a pracuje na plný pracovní úvazek,

v daném měsíci nebyl nemocen. Jaké jsou celkové mzdové náklady na takového zaměstnance? (Je nutné upozornit, že veškeré hodnoty se vztahují k červnu roku 2018 a odvody, výše daně nebo metody výpočtu se mohou v čase změnit).

řádek	položka	výpočet	hodnota (Kč)
1	Hrubá mzda (HM):	dána smluvně	25000
2	Sociální pojištění (zaměstnavatel):	25 % z HM	6250
3	Sociální pojištění (zaměstnanec):	6,5 % z HM	1625
4	Zdravotní pojištění (zaměstnavatel):	9 % z HM	2250
5	Zdravotní pojištění (zaměstnanec):	4,5 % z HM	1125
6	Superhrubá mzda (SHM):	ř. 1 + ř. 2 + ř. 4	33500
7	Sleva na dani:	dána zákonem	2070
8	Daň z příjmu:	15 % ze SHM - sleva	2955
9	Čistá mzda:	ř. 1 - ř. 3 - ř. 5 - ř. 8	19295

Celkové náklady na zaměstnance lze ztotožnit s řádkem č. 6, který udává velikost tzv. superhrubé mzdy a tedy kromě samotné hrubé mzdy se jedná také o odvody na zdravotní a sociální pojištění. Ostatní náklady (tedy část odvodů a daň z příjmu) jsou chápány jako náklady pro zaměstnance (v praxi označováno jako rozdíl mezi hrubou a čistou mzdou).

Je tedy patrné, že výsledné náklady jsou vyšší než pouhá hrubá mzda, což je fakt, který je důležitý zejména při finančním plánování.

Nejedná se však o jediné náklady. Kromě mzdy jsou další náklady například různé motivační nástroje, ať už finančního nebo nefinančního charakteru (vyjmenovány v úvodu této kapitoly). Kromě těchto nástrojů je možné započítat do nákladů také nutná školení (ať už zákonná či nutná z hlediska vykonávané práce), která musí zaměstnanec absolvovat před výkonem samostatné pozice a také v průběhu pracovního poměru. Zejména v některých oblastech se jedná o výraznou

položku (typicky v ICT), kde taková školení mohou pro firmu znamenat výrazné náklady. Poslední zmiňovanou položkou, tedy dobrovolného rozvoje, jsou myšlena zejména ty nástroje, které zaměstnavatel zcela nebo zčásti proplácí, se záměrem rozvíjet kompetence a znalosti svých zaměstnanců. Může se jednat například o různé jazykové kurzy atp. Kromě těchto explicitně vyjádřených nákladů je však nutné připomenout, že se zaměstnáváním jsou spjaty i další náklady. Jedná se například o náklady na zaškolení (myšleny jako čas, který je nutný k adaptaci pracovníka), náklady v podobě nutného zástupu za řádnou dovolenou atp. Veškeré tyto položky je nutné při plánování zaměstnanců zakomponovat také do jejich nákladovosti pro podnik jako takový.

## **Shrnutí**

Odměňování ve firmě stimuluje k získání kvalitních zaměstnanců a odborníků dostatečně motivovaných k lepším výsledkům. Zaměstnancům se za efektivní působnost ve firmě dostane odměna v různé formě, která může představovat hmotnou odměnu a výhody a nehmotnou odměnu a výhody. Hmotná odměna a výhody může být ve formě přímé hmotné odměny ve finančním vyjádření, nepřímé odměny a výhody ve finančním vyjádření a nepřímé odměny v nefinančním vyjádření. K motivaci zaměstnanců a jejich stabilizaci slouží strategický systém odměňování, který současně zajistí optimální výši mzdových nákladů ve firmě, povede k tvorbě konkurenceschopnosti firmy v souladu s platnou legislativou, vnitřní politikou a kulturou firmy. Strategický systém odměňování tvoří tyto složky: vnitřní mzdová struktura, nastavení reálných mezd na mzdovou strukturu, placení individuálního

zaměstnance, vyplácení odměn, bonusů či podílu na zisku a zaměstnanecké výhody – benefity. Celkový balík odměňování lze rozdělit zpravidla na čtyři základní mzdové složky: základní mzda, variabilní mzda, zaměstnanecké výhody a manažerské výhody. Úspěch firmy v náročných podmínkách tržního prostředí je založen na tvůrčích přístupech a uplatnění pobídkových systémů řízení na základě motivace a stimulace svých zaměstnanců.

## **Kontrolní otázky**

Co je cílem personální práce v podniku?

Jakým způsobem je možné provádět hodnocení zaměstnanců?

Jaké znáte způsoby ukončení pracovního poměru?

Uveďte význam odměn.

Co je superhrubá mzda?

Jaké jsou komplexní náklady na zaměstnance?

## **Seznam použité literatury**

AMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Grada, 2009, s. 442. ISBN 978-80-247-2890-2.

AMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Grada, 2015, s. 928. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Grada, 2010, s. 168. ISBN 978-80-247-2937-4.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Grada, 2006, s. 128. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. vydání, Management Press, 2015, s. 400. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOCHMANOVÁ, A. Personalistika – Základy personalistiky. Computer Media, 2017, s. 108. ISBN 978-80-7402-282-1.

MULAČ, P., VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Grada, 2012, s. 576. ISBN 978-80-247-4372-1.

SCOTT-LENNON, F. Hodnocení. Portál, s. r. O., 2007, s. 112. ISBN 80-7367-216-2.

SMETANA, F., MAREŠOVÁ, E. Ekonomika. Fortuna, 2000, s. 112 – 129. ISBN 80-7168-730-8.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání, Grada, 2011, s. 471. ISBN 978-80-247-3491-1.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Grada, 2014, s. 200. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠVANDOVÁ, E., ŠTĚPÁNKOVÁ, E., TALPOVÁ, S. Ekonomika malých a středních podniků. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 117 – 118. ISBN 978-80-210-5494-3.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Grada, 2017, s. 160. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHA, J., VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Grada, 2013, s. 688. ISBN 978-80-247-4642-5.

---

## 7 Odbyt podniku

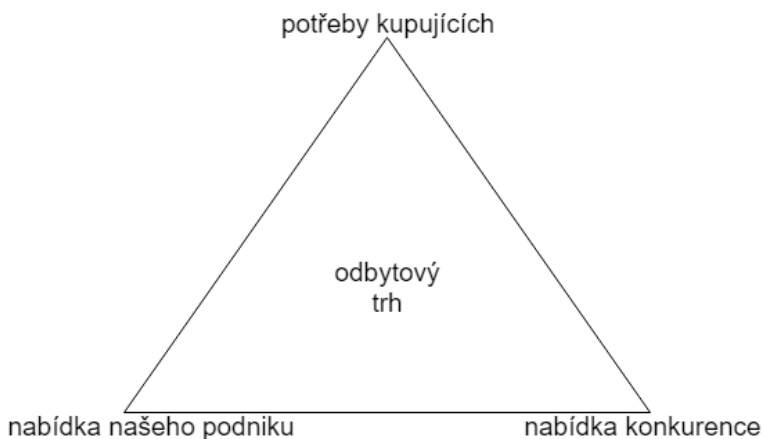
---

**Klíčová slova:** *marketing, situační analýza, marketingový mix.*

**Cíle kapitoly:** *definovat odbyt jako součást fungování podniku jako celku; vymežit marketingový mix a všechny jeho prvky.*

### Úvod

Odbyt je závěrečnou fází podnikového transformačního (výrobního) procesu, jehož cílem je uspokojování potřeb zákazníků. Podnik nabízí svoji produkci na odbytovém trhu a snaží se, aby co nejlépe uspokojil přání a potřeby kupujících. Na odbytovém trhu se střetává s nabídkou konkurenčních firem.



**Obrázek:** Vymezení odbytového trhu

Po prodeji zboží nebo služeb podnik získává výnosy z podnikatelské činnosti a nazpět se mu vracejí zálohované peněžní prostředky (náklady). Prodejem vyrobené produkce se uzavírá hodnotový koloběh: peníze – výrobní zdroje – výrobky – peníze.

**Odbyt:** je vymezován jako souhrn všech aktivit, které podniku zajišťují prodej vyrobených ekonomických statků na trhu.

V rámci své odbytové činnosti podnik hledá odpovědi na otázky, které mají zásadní význam pro plnění jeho základního cíle.

- Jaké potřeby mají zákazníci v současné době a v jakém směru se budou jejich přání vyvíjet?
- Jaké výrobky či služby budou jejich potřeby nejlépe uspokojovat?

- Kdo je konkurentem podniku a co nabízí na trhu?
- Které tržní segmenty je podnik schopen obsluhovat?
- Jak je možné optimalizovat výrobovou a sortimentní nabídku podniku?
- Jak přesvědčit potenciálního zákazníka o tom, že podnik nabízí lepší produkty?
- Jaké uspořádání odbytové cesty zajišťuje nejefektivnější dovedení nabídky podniku ke konečnému spotřebiteli?
- Jaké množství zboží je podnik schopen nabídnout a za jakou cenu?

Úspěšné podniky získávají odpovědi na uvedené otázky prostřednictvím marketingu. Při volné interpretaci lze konstatovat, že marketing má pomoci podniku k tomu, aby dokázal nabídnout požadované zboží správným skupinám zákazníků, a to v pravý čas a na pravém místě, za správné ceny a s přispěním přiměřené propagace.

**Marketing:** proces řízení zajišťující poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb zákazníka tak, aby byly efektivním způsobem dosaženy cíle firmy (především zisk).

## 7.1 Marketingové řízení podniku

Každý podnik se musí zabývat svým budoucím vývojem, tj. hledáním možností a cest dalšího rozvoje v podmínkách

dynamicky se měnícího prostředí. Podniky se v současnosti pohybují na nasycených trzích. Jde o tzv. **trhy kupujících**, na nichž existuje převis nabídky nad poptávkou, a podniky proto musí vynaložit značné úsilí k překonání odbytových překážek. Za tímto účelem podniky používají marketingové řízení, které umožňuje promyšleně a účelně alokovat podnikové zdroje tak, aby mohly být splněny **dva základní cíle**.

- Nabízená **produkce by měla vést ke spokojenosti zákazníka**. Podnik musí vyrábět to, co si zákazník přeje a potřebuje.
- **Podnik se snaží získat konkurenční výhodu** na základě analýzy příležitostí, hrozeb, svých silných a slabých stránek.

Marketingové řízení podniku představuje kontinuální proces, který je formálně rozložen do tří po sobě následujících kroků.

První krok je věnován **marketingovému plánování** a v jeho rámci je provedena situační analýza, jsou stanoveny marketingové cíle a formulovány marketingové strategie.

Druhý krok je zaměřen na **realizaci plánu** (operativní marketing). Praktická realizace zvolené marketingové strategie je spojena s využíváním nástrojů marketingu – s tzv. marketingovým mixem. Jde o soubor nástrojů, kterými podnik působí na své okolí a s jejichž pomocí uskutečňuje své záměry. Čtyři základní součásti marketingového mixu: výrobek, cena propagace a distribuce (označované často jako čtyři P)<sup>37</sup> jsou při

---

<sup>37</sup> Marketingový mix navrhl v 60. letech 20. století Američan Mc Carthy, proto se vychází z anglických názvů těchto nástrojů – product, price, promotion, place. Koncepte marketingového mixu je koncipována

aplikaci marketingu v oblasti služeb obohacovány o další proměnné (procesy, lidé, spolupráce).

Obsahem třetího kroku je **kontrola**, kdy je prověřována správnost zvoleného směru postupu, platnost strategických hypotéz, jsou porovnány plánované úkoly se skutečně dosaženými výsledky a jsou navržena nezbytná nápravná opatření.

**Marketingové plánování** tvoří část podnikového plánování a je proto v úzkém vztahu k plánování výzkumu a vývoje, investic, financování, nákupu, výroby a je spojeno i s organizačním a personálním plánováním. Podnikové strategické plánování určuje poslání podniku, rámcově definuje trhy, na kterých podnik bude působit, a alokuje prostředky pro strategické obory podnikání. V rámci marketingového strategického plánování jsou specifikovány **cíle pro jednotlivé obory podnikání**, jsou stanoveny jejich strategie a navrženy marketingové programy, které konkretizují zvolené strategie z hlediska subjektů trhu. V marketingovém operativním plánu (programu) jsou integrovány a koordinovány jednotlivé nástroje marketingového mixu tak, aby podnik splnil stanovené marketingové cíle na cílových trzích. Operativní marketingové plánování je zaměřeno na koordinaci jednotlivých marketingových aktivit podniku v krátkodobém časovém horizontu (např. rok) a jeho součástí je i odvození příslušného rozpočtu.

---

z pozice prodávajícího. Z hlediska kupujícího je na 4 P nahlíženo, jako na 4 C. Produkt je chápán jako hodnota, kterou zákazník kupuje (Customer Value). Cena je považována za náklady vynaložené zákazníkem (Cost to the Customer). Propagace se má změnit v komunikaci (Communication), protože zákazníci nechtějí jen přijímat informace, ale chtějí se účastnit propagace. Místo nákupu má být pro zákazníky výhodné (Convenience), aby produkt byl co možná nejpohodlněji k dispozici.

Důležitým východiskem pro úspěšnou aplikaci marketingu v řízení podniku je definice vlastního poslání podniku a vymezení jeho cílů. **Poslání podniku** vymezuje, proč podnik existuje a je vodítkem pro to, co by měl dělat. V zásadě jde o odpovědi na tři otázky – „**kdo jsme, co děláme a kam směřujeme**“, které mají často formu sloganu, např. „Albert drží ceny při zemi“ nebo „Tradice, kvalita, inovace“ (poslání České gumárenské společnosti, a.s.)<sup>38</sup> Dobře formulované poslání podniku dává řídicím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu a pocit sounáležitosti s podnikem – je to „síla“, která podnik v jeho vývoji usměrňuje. Dobře formulované poslání odráží vnímavý postoj k zákazníkovi a vyjadřuje užitek, který podnik (firma) nabízí.

## 7.2 Situační analýza

Všechny potřebné informace pro sestavení marketingového plánu podnik získává v rámci tzv. situační analýzy. V průběhu situační analýzy je provedena deskripce dosavadního vývoje, je analyzována současná marketingová situace podniku a jsou zváženy varianty jejího možného budoucího vývoje.

**Situační analýza:** jejím výsledkem je identifikace faktorů, které mohou vést k úspěchu podnikání, popř. zapříčinit jeho neúspěch  
*Rozbor těchto faktorů a všech očekávaných okolností umožňuje*

---

<sup>38</sup> Poslání podniku je často formulováno jako odpověď na otázku, která má pro podnikovou strategii zásadní význam. Například odpověď na otázku „Kdo jsou zákazníci podniku?“ umožnila firmě Johnson & Johnson formulovat toto poslání: „Základem našeho podnikání je odpovědný vztah k lékařům, sestrám, pacientům, matkám a všem ostatním, kteří užívají naše výrobky a služby.“

*najít problémové okruhy, jejichž řešení se stane obsahem marketingového plánu a ovlivní i stanovení marketingových cílů.*

Žádný podnik nemůže být z dlouhodobého hlediska úspěšný, pokud nerespektuje ve své nabídce potřeby zákazníků. Aby podnik mohl uspokojit zákazníky svou nabídkou, musí dobře poznat jejich nákupní chování. Nestačí pouze vědět, které vlivy působí na spotřebitele. Je třeba porozumět tomu, jak zákazník vytváří svá kupní rozhodnutí. Podnikatelé potřebují vědět, kdo a jak rozhoduje o koupi, jaké kroky kupní proces zahrnuje, jak zákazníci užívají zboží apod.

Všechny informace o chování a rozhodování spotřebitelů podniky získávají v rámci tzv. **analýzy zákazníka**. Smyslem tohoto výzkumu je rozpoznat jaké psychologické, sociální, kulturní, ekonomické faktory a osobní charakteristiky ovlivňují přijetí produktu spotřebitelem. Poznatky o zákazníkovi podnik využívá při vytváření marketingových programů, jejichž obsahem je obvykle návrh a vývoj nového výrobku či služby, odhad velikosti poptávky, způsob komunikace se spotřebitelem, stanovení ceny a vymezení distribuční cesty.

K identifikaci vnitřních silných a slabých stránek podniku, vnějších příležitostí a rizik podnikání je využívána analýza známá pod akronymem **SWOT** (Strenght, Weakness, Opportunity, Threats).<sup>39</sup> Účelem analýzy SWOT je **určení** takových **silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení**, které mají strategický význam pro podnik. Některé silné stránky jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější

---

<sup>39</sup> Analýza SWOT je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno dosažitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku.

a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je důležité udělat z analýzy SWOT závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

Typické příklady silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a ohrožení:

### **Silné stránky:**

- kompetentnost v rozhodujících oblastech
- adekvátní finanční zdroje
- dobrá pověst u odběratelů
- uznávaná vůdčí pozice na trhu
- úspory z rozsahu
- vlastní technologie
- nákladová výhoda
- lepší reklamní kampaň
- schopní řídicí pracovníci podniku

### **Slabé stránky:**

- nejasný strategický záměr
- nevyužité kapacity
- nedostatek manažerských dovedností

- vnitřní problémy v operativní sféře
- zaostávání ve výzkumu a vývoji
- slabá pozice na trhu
- nedokonalá distribuční síť
- podprůměrné marketingové schopnosti
- neschopnost financovat potřebné záměry ve strategii
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty

### **Příležitosti:**

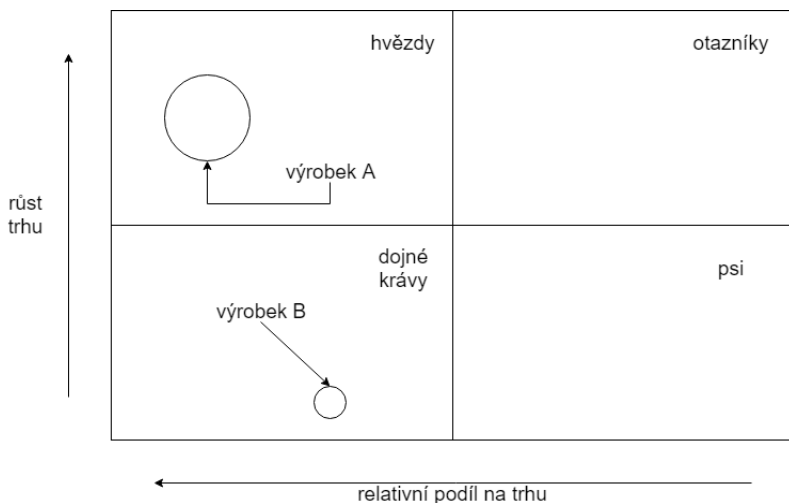
- obsluhovat další skupiny zákazníků
- vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků
- diverzifikace činností podniku
- vertikální integrace (spojení podniku s dodavatelem či odběratelem)
- překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích
- rychlejší růst trhu

### **Ohrožení:**

- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady
- rostoucí prodeje substitučních výrobků
- pomalý růst trhu

- nepříznivý vývoj směnných kurzů a obchodních politik zahraničních vlád
- nákladné regulační požadavky státu
- nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku
- rostoucí vliv odběratelů nebo dodavatelů
- měnící se potřeby a vkus zákazníků
- nepříznivé demografické změny

Dalším východiskem pro stanovení strategie je tzv. **analýza portfolia**, která umožňují podniku odhadnout, jak velký zisk přinášejí jednotlivé výrobky. Vhodným nástrojem k analýze portfolia je tzv. **model BCG** (Boston Consulting Group), který je založen na myšlence, že ziskovost jednotlivých výrobků je spjata s podílem firmy na daném trhu a tempem růstu tohoto trhu.



**Obrázek: Model BCG**

Matice BCG vymezuje čtyři možné kategorie, do kterých mohou být výrobky či služby firmy zařazeny.

- **Otazníky** (též novorozenci) jsou výrobky ve fázi uvedení na trh. Rozsah nutných investic převyšuje tržby pramenící z prodeje těchto produktů a finanční krytí uchvácení většího podílu na trhu musí být zajištěno z jiných zdrojů (obvykle přesun peněžních přebytků z dojných krav).
- **Hvězdy** – výrobky ve fázi růstu – rychle pronikají na trh, obchodní zisky jsou značné, ale musejí být z velké části znovu investovány do technologií a odbytu, aby hvězdy své postavení udržely.
- **Dojně krávy** – výrobky ve fázi zralosti – relativní podíl na trhu je vysoký, ale odbyt již neroste. Přesto jde o stabilní vedoucí postavení na trhu, které podniku umožňuje využít

peněžní přebytky k úhradě závazků a k podpoře otazníků, hvězd, případně psů, kteří jsou vždy hladoví po penězích. Je třeba, aby podnik měl dojných krav větší počet, jinak je snadno zranitelný.

- **Psi** (obvykle s přídomkem „bídni, toulaví, pronásledovaní“) jsou výrobky ve fázi poklesu, které mají malé tržní podíly s nízkým procentem odbytu. Je-li některý výrobek zařazen do tohoto kvadrantu, potom musí podnik zvážit, zda jej vyřadí ze svého portfolia nebo se pokusí o zlepšení jeho pozice na trhu.

Matice BCG umožňuje posoudit, zda je portfolio podniku zdravé, tj. nemá-li více psů, otazníků na úkor hvězd nebo dojných krav. Analýza portfolia poskytuje podniku informace o velikosti trhu a jeho dynamice a pomáhá mu připravit strategii pro jednotlivé výrobky.<sup>40</sup>

Důležitou součástí situační analýzy je také **analýza konkurence**. Podnik v tržním prostředí by měl znát odpověď na tyto otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké jsou jejich cíle?

---

<sup>40</sup> Z analýzy v matici BCG vyplývá, že podnik by měl pro jednotlivé výrobky realizovat některý z těchto cílů: Budovat, což se týká především investování do růstu relativního tržního podílu otazníků a případně i do inovace technologií u slabších hvězd pro posílení jejich ziskovosti. Udržovat dobré výsledky silných hvězd obnovou technologií a silných krav posilováním marketingu. Sklízet plody dobré práce u ostatních dojných krav a získané výnosy investovat do otazníků. Zbavovat se psů, protože odbyt těchto výrobků je neefektivní.

- Jaké strategie a s jakým úspěchem konkurence používá?
- Jaké jsou silné a slabé stránky konkurenčních firem?
- Jaké bude pravděpodobné chování konkurence a jaká bude její pravděpodobná reakce na změny na trhu?

Při **analýze konkurenčního prostředí** podniky používají různé metodické postupy. Například úroveň konkurence v odvětví, ve kterém podnik působí, je zjišťována prostřednictvím **Porterova modelu pěti základních konkurenčních sil**. **Konkurenční schopnost podniku** (jeho schopnost obstát v ekonomické soutěži) ovlivňují tyto základní faktory:

- **Snadnost vstupu nových firem do odvětví.** Nové podniky jsou hrozbou, protože rozšiřují výrobní kapacitu, soutěží o získání podílu na trhu, nabízejí nízké ceny apod.
- **Nahraditelnost produktu.** Substituční výrobky mohou uspokojit zákaznickovy potřeby podobně, stejně nebo dokonce lépe než výrobek vlastního podniku.
- **Síla odběratele - zákazníka.** Podnik je součástí řetězce: dodavatel → podnik → odběratel. Všichni se dělí o zisk na výrobku. Odběratelé, kteří mohou diktovat podmínky prodeje, protože mají silnou vyjednávací pozici (např. nakupují velké objemy zboží) obvykle získávají největší část zisku na výrobku pro sebe. Pokud jsou odběratelé hodně fragmentováni, například na trhu finální produkce, kde jednotliví zákazníci nakupují malou část produkce, potom je jejich vyjednávací síla malá.
- **Síla dodavatele.** Dodavatelé, kteří mají výrazný vliv na ceny dodávek (surovin, materiálu, energie) mohou ovlivnit

náklady podniku a snížit jeho zisk. Například když je dodávaný výrobek pro podnik důležitým vstupem, když má výrobce velké náklady spojené se změnou dodavatele.

- **Konkurenční rivalita** mezi již existujícími podniky. Konkurenční rivalita je přímým útokem podniku proti svým konkurentům, například formou cenové války, rychlou inovací výrobků, zlepšováním služeb zákazníkům apod.

Analýzou všech očekávaných okolností vedení podniku dospěje k **definování kritických problémů**, které je třeba řešit a k následnému stanovení marketingových cílů. Východiskem pro realistické stanovení cílů je dokonalá znalost schopností podniku, analýza konkurenčního prostředí a kvalifikovaný odhad perspektivních příležitostí na trhu. Vytčené cíle (např. zvýšení zisku, upevnění pozice na trhu apod.) směřují podnik k úspěšnému rozvoji a určují jeho činnost v podnikatelském prostředí.

V oblasti marketingu jsou tyto cíle vrcholové strategie konkretizovány do dílčích cílů, např. zvýšení objemu prodeje určitého výrobku, zvýšení konkurenceschopnosti výrobku na základě jeho inovace, snížení rozsahu reklamací, uplatnění netradičních forem podpory odbytu a forem prodeje (např. leasingu, prodeje na splátky) apod. Marketingové cíle jsou stanovovány pro různé časové horizonty, musí být navzájem slučitelné (nemohou si vzájemně konkurovat) a jejich dosažitelnost by měla být vždy prokazatelná (musí být měřitelné).

## 7.3 Marketingové strategie

Marketingové strategické plánování tržně orientovaného podniku vychází z jasně a dlouhodobě zaměřeného systému cílů. **Marketingové cíle** jsou svázány s cíli podnikovými a je stanovena jejich hierarchie (pořadí důležitosti). Marketingová strategie slouží k dosažení daných cílů. Vrcholovým cílem je zpočátku podnikání zisk a s rostoucí velikostí podniku je největší pozornost věnována zákazníkům. Příklady marketingových cílů:

- Tržní postavení podniku (obrat, tržní podíl, získání trhů, udržení trhů).
- Prestižní cíle (image, nezávislost, ochrana životního prostředí)

Podniky vždy nabízejí své výrobky a služby na určitém cílovém trhu (tzn. specifické skupině zákazníků), protože žádný podnik nedokáže uspokojit požadavky všech spotřebitelů na potenciálním či dostupném trhu. Podniky proto provádějí **segmentaci trhu a volbu cílových segmentů**. Segmentace trhu slouží k vytvoření stejnorodých skupin zákazníků, jejichž obsluha je snadnější.

Rozčlenění trhu na menší homogenní celky je prováděno podle různých kritérií. Například, podle demografického kritéria jsou zákazníci zařazováni do skupin podle věku, pohlaví, příjmové kategorie, vzdělání apod.; psychografická segmentace rozděluje zákazníky podle typů osobnosti, podle jejich příslušnosti k určité společenské třídě vyznačující se určitým životním stylem. Na základě výsledků segmentace trhu se podnik musí rozhodnout o tom, kterým z vytvořených segmentů se bude věnovat a jakým způsobem je bude obsluhovat. V podstatě existují tři možnosti.

- **Nediferencovaný** (masový) marketing, kdy se celému trhu nabízí jeden produkt. Tento přístup je možný v případech velkého nenasyceného trhu (např. na začátku 20. století to byl automobil /model T/ vyráběný Fordem v USA) a často jsou tak nabízeny výrobky masové spotřeby, např. sůl.
- **Diferencovaný marketing** je založen na obměnách jednoho výrobku, který je nabízen všem potenciálním zákazníkům (např. automobily, výrobkové řady prášků na praní).
- **Cílený marketing** je založen na respektování diferencí mezi zákazníky. Například automobily jsou rozčleněny do samostatných kategorií (nižší, střední, luxusní) a v rámci každé kategorie je hledán konkrétní segment zákazníků, který chce podnik uspokojit. Formou cíleného marketingu je tzv. koncentrovaný marketing, kdy se podnik zaměřuje jen na jeden segment a snaží se zde získat dominantní postavení.

Po stanovení cílů a volbě cílových segmentů jsou formulovány **strategie**, které podniku určují cesty, metody a postupy k dosažení daných cílů. Ve strategickém řízení je často používána **Ansoffova matice**, která umožňuje podniku volbu vhodné produktové strategie a hodnocení její rizikovosti.

		<b>výrobek</b>	
		<b>současný</b>	<b>nový</b>
<b>trh</b>	<b>současný</b>	tržní penetrace	rozvoj výrobku
	<b>nový</b>	rozvoj trhu	diverzifikace

**Obrázek:** Ansoffova matice výrobek/trh

Dimenze výrobku (stávající a nový) a dimenze trhu (stávající a nový) umožňuje stanovit čtyři strategie.

- **Tržní penetrace** (event. konsolidace trhu). Podnik se snaží více proniknout s existujícím výrobkem na existujícím trhu (tržním segmentu). Jeho cílem je zvýšení tržního podílu. Jde o nejméně rizikovou strategii, protože podnik může využít stávající zdroje a postupy k získání zákazníků konkurence.
- **Rozvoj trhu.** Podnik hledá nové tržní segmenty a využívá přitom existující výrobky.
- **Rozvoj výrobku.** Podnik inovuje výrobky, nabízí nové variace a snaží se touto novou nabídkou uplatnit na stávajících trzích. Tuto strategii mohou použít pouze podniky silné v inovacích.
- **Diverzifikace** představuje riskantní strategii, protože podnik musí vyvinout nový výrobek a uspět s ním na novém trhu.

Na základě konkurenčních výhod, které identifikovala Porterova analýza konkurence, může podnik v daném odvětví aplikovat (Porterovy) **konkurenční strategie**.

- **Strategie nízkých** (minimálních) nákladů. Podnik usiluje o co nejnižší náklady na výrobu a distribuci (nákladové vůdcovství), aby mohl nabízet své výrobky či služby za nižší ceny než jeho konkurenti, což mu umožní získat větší podíl na trhu.
- **Strategie diferenciacce** znamená, že podnik odlišuje své výrobky od konkurenční nabídky a plně se přizpůsobuje se požadavkům trhu. Nejčastěji používané způsoby:

poskytováním služby, kterou konkurence nenabízí (např. odvoz zboží do bytu zákazníka); jedinečností produktu (výjimečná kvalita, ojedinělé funkční vlastnosti); psychologickými metodami (reklamou, řešením obalu, vyšší ceny); způsobem distribuce (zásilkový prodej, přímé doručení zboží a jeho instalace).

- **Strategie tržní orientace** (soustředění pozornosti) je uskutečňována podniky, které se domnívají, že jsou schopny obsluhovat určitý segment nebo dokonce jeho část lépe než konkurenti (např. Ferrari jako výrobce sportovních automobilů).

Strategie podniků může také vycházet z **konkurenční pozice**, kterou podnik zaujímá na základě svého tržního podílu v daném odvětví a na daném cílovém trhu. V zásadě existují tyto možnosti.

- **Tržní vůdce** má dominantní postavení (kontroluje zhruba 40 % trhu), dosahuje největší zisky a je ostatními podniky respektován. Musí ovšem hodně investovat do výzkumu a inovací, aby si své místo udržel. Ostatní podniky na něj neustále útočí a snaží se získat výhody na úkor jeho chyb.
- **Tržní vyzyvatel** (ovládá 30 % trhu) útočí na tržního vůdce a na ostatní konkurenty s cílem získat větší podíl na trhu. K útoku používá cenové slevy, výrobu levnějšího zboží, rozšíření škály nabízených výrobků, intenzivní reklamní kampaň apod.
- **Tržní následovník** (ovlivňuje 20 % trhu) se snaží udržet si svůj podíl na trhu (své zákazníky) a není ochoten riskovat. Jsou to podnikatelé, kteří kopírují některé prvky výrobků

dominantního podniku a zároveň ale udržují určité odlišnosti v balení, cenách apod. Někteří z nich ovšem volí strategii parazita a jejich výrobky (včetně obalu) jsou téměř totožné s produkty vedoucího podniku, ale prodejní značka je odlišná.

- **Tržní troškař** (pokrývá maximálně 10 % trhu). Jsou to drobné specializované podniky obsluhující malé tržní segmenty (niky), o které větší podniky nemají zájem.

## 7.4 Marketingový mix

Provádění marketingové strategie podniku se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, tzv. marketingový mix (výrobek, cena, distribuce, podpora prodeje), které slouží k uskutečnění dlouhodobých i krátkodobých cílů podniku.

**Marketingový mix:** souhrn všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho vnějšímu okolí, tzn. k zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, zprostředkovatelům, médiím apod.

Tyto nástroje jsou měřitelné a vhodnými změnami některého z nich nebo kombinací změn lze dosáhnout spokojenosti zákazníků i získat výhodu nad konkurencí.

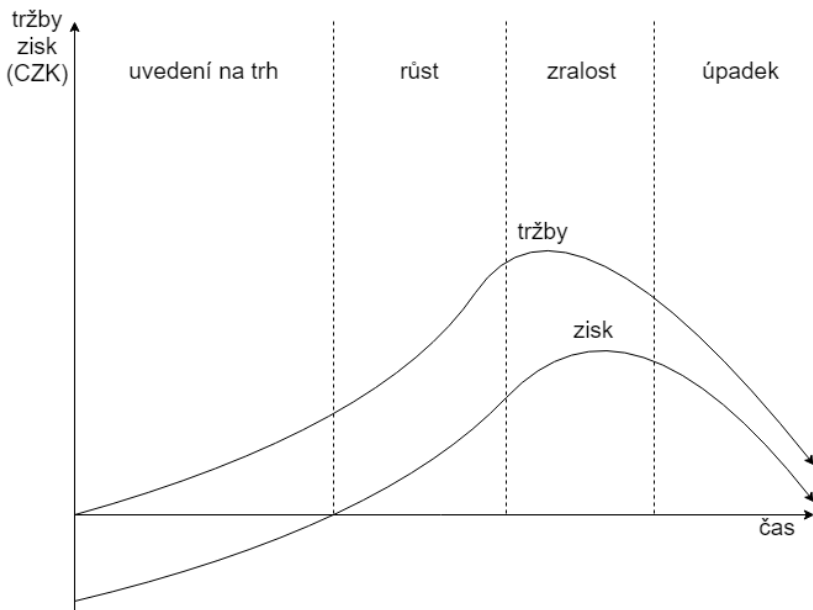
## 7.4.1 Výrobek (produkt)

**Výrobek (produkt):** jakýkoliv hmotný i nehmotný statek (služba), který se stává předmětem směny na trhu a je určen k uspokojování potřeb zákazníka.

Termínem výrobek se v marketingu označuje celková nabídka zákazníkovi, která je prezentována jako tzv. komplexní výrobek. Pojetí **komplexního výrobku** vychází z praktických zkušeností obchodníků a ze situace na trhu. Ukazuje se, že čím je trh rozvinutější (charakteristická je převaha nabídky nad poptávkou), tím při odbytu jakoby ztrácejí na významu funkční charakteristiky výrobku a naopak do popředí vystupují nehmotné faktory: značka, design, reklama, poskytované záruky apod.

- **Základní produkt** uspokojuje základní potřeby zákazníka (lůžko v hotelu).
- **Očekávaný produkt** musí splnit minimální požadavky zákazníka, které on považuje za standardní (uklizený pokoj, při cestování letadlem dobré jídlo, čisté toalety apod.).
- **Rozšířený produkt** znamená, že k základnímu produktu je poskytnut „přídavek“. Prodejce nabízí více, než zákazník očekává nebo než na co zvyklý (hotelový pokoj a přídavek je televizor).
- **Potenciální produkt** zahrnuje všechna rozšíření (přidavky), ke kterým dojde u nabízeného výrobku v budoucnosti. Jde o vše, co zvýší užité vlastnosti výrobku a jeho hodnotu pro zákazníka (osobní počítač lze použít k vstupu na internet, ke komponování hudby a jiným aplikacím).

Každý výrobek má svůj **životní cyklus** – tj. doba, po kterou se výrobek udrží na trhu. Životní cyklus je zpravidla členěn na čtyři etapy, které se vzájemně liší objemem prodeje, tempem jeho růstu, ziskem a kombinací použitých marketingových nástrojů.



**Obrázek:** Průběh životního cyklu výrobku

Jednotlivá **stadia životního cyklu** lze charakterizovat takto:

- **Uvedení na trh.** V této fázi podnik do výrobku a jeho prosazení na trhu hodně investuje (budují se odbytové cesty, intenzivní propagace). Celá tato aktivita je ztrátová.

- **Růst objemu prodeje.** Výrobek je v této fázi na trhu „uchycen“, ale začínají se objevovat obdobné nové výrobky konkurentů. Dynamika prodeje a tvorba zisku se zvyšují, protože se začínají se projevovat pozitivní výsledky propagace.
- **Fáze zralosti.** Prodej daného výrobku dosahuje maxima a začíná stagnovat jeho tempo a zároveň dochází k poklesu objemu zisku. Podnik by měl hledat nové segmenty trhu pro svůj výrobek, měnit jeho design, podporovat jeho odbyt pomocí cenových úprav apod.
- **Úpadek (zánik).** V této fázi prudce klesá prodej (zájem zákazníků o výrobek slábne), výrobek nelze prodávat bez výrazných slev (výprodejní akce mohou u zákazníků vyvolat pocit nedůvěry) a podnik výrobek stahuje z trhu. Další možností je řádová inovace výrobku, která by mohla prodloužit jeho životní cyklus.

Proces tvorby nabídky výrobků (v odvětví služeb program služeb) je v rámci podniku realizován formou výrokové (produktové) politiky, jejímž základem je **sortiment produkce**. Sortiment se skládá z výrokových řad, které tvoří typově podobné výrobky.

## 7.4.2 Cena

**Cena:** představuje vyjádření výše peněžní úhrady zaplacené na trhu za prodávaný ekonomický statek.

Cena je jediný nástroj marketingového mixu, který představuje pro podnik zdroj příjmů (všechny ostatní jeho složky tvoří

náklady). Podle výše ceny se spotřebitel rozhoduje, zda se vzdá určité částky peněz, aby získal daný výrobek nebo ne. Nízké ceny obvykle motivují ke koupi ekonomicky uvažující spotřebitele, vysoké ceny jsou symbolem exkluzivity a podněcují spíše ty zákazníky, kteří vlastnictvím určitého výrobku vyjadřují své sociální postavení či životní styl. Zároveň je třeba upozornit na to, že příliš levnému výrobku lidé nevěří, nepřipisují mu vysokou kvalitu („nejsme tak bohatí, abychom si mohli kupovat levné věci“) a příliš vysoká cena zase může způsobit odbytové potíže. Stanovení **správné ceny** znamená vytvořit rovnováhu mezi fází životního cyklu výrobku, cenami konkurence, poptávkou spotřebitelů a náklady podniku.

Důležitým rozhodnutím při stanovení ceny je **vytyčení cenového cíle**, kterého podnik chce s danou cenou dosáhnout, například:

- **Přežití** – podnik má nevyužité kapacity nebo čelí silné konkurenci.
- **Likvidace konkurence** – zboží se prodává za dumpingovou cenu, která může být krátkodobě i nižší, než jsou vlastní náklady.
- **Růst objemu prodej a tržního podílu** – podnik prodává za nízké ceny.

Při stanovení ceny podnik vychází ze tří základních faktorů:

- **Spodní hranici ceny** tvoří náklady výrobku nebo služby (cena na této hranici neumožňuje tvorbu zisku).
- **Horní hranici ceny** představuje koupěschopná poptávka a při jejím překročení se snižuje absolutní objem zisku.

- **Orientačním bodem** jsou ceny podobných výrobků nabízených jinými výrobci.

**Výsledná cena** by měla odrážet kvalitu a odlišnost nabídky daného podniku ve srovnání s nabídkou konkurentů a výrobců substitutů.

Pro účely **ocenění výrobků** se používá celá řada metod, ve kterých dominuje jeden z níže uvedených faktorů, nebo jsou tyto faktory kombinovány. Nejčastěji jsou používány následující metody.

- **Stanovení ceny přírážkou** (nákladově orientovaná cena).  
Východiskem jsou jednicové náklady, které se vypočtou tak, že součet fixních nákladů na celý objem výroby a variabilních nákladů jednoho výrobku se vydělí očekávaným počtem prodaných jednotek. Zisk se vypočte procentem k nákladům. Cena je součtem nákladů a zisku.
- **Konkurenčně orientovaná cena** (stanovení ceny na základě ceny konkurence). Podnik vychází ze skutečnosti, že má výrobky srovnatelné s konkurenčními, což mu umožňuje požadovat srovnatelné ceny. Pokud podnik prodává zboží za cenu nižší než konkurence, potom počítá s tím, že získá mnoho nových zákazníků a přes malý zisk na jednom výrobku dosáhne velkého celkového zisku, na základě zvýšeného prodeje.
- **Poptávkově orientovaná cena** (stanovení ceny na základě poptávky). Východiskem je kvalifikovaný odhad objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny. Vysoká cena je stanovena při vysoké poptávce a nízká cena při nízké poptávce. Tvorba cen není v tomto případě vázána na

náklady ale na hodnotu, kterou danému zboží přisoudil zákazník (kolik je ochoten za zboží zaplatit).

Podniky zpravidla nestanovují jedinou cenu pro daný výrobek, ale celou **škálu cen**, která má oslovit co největší počet kupujících. Jde o tzv. **přízpůsobování ceny**, kdy podniky poskytují zákazníkům množstevní slevy, sezónní slevy, propagační tvorbu cena apod. Správnou tvorbu cen ve firmě mají zajistit **kalkulace**. Příkladem takové kalkulace může být následující typový kalkulační vzorec:

*přímý materiál*  
*+ přímé mzdy*  
*+ ostatní přímé náklady*  
*+ výrobní režie*  
*+ správní režie*  
*+ prodejní náklady*  
*= vlastní náklady výkonu*  
*+ zisk*  
*= prodejní cena výrobce*  
*+ obchodní rozpětí*  
*+ DPH*  
*= cena pro zákazníka*

### 7.4.3 Distribuce

***Distribuce** zahrnuje soubor aktivit, jejichž prostřednictvím se výrobek dostává z místa vzniku do místa určení, kde bude spotřebován.*

**Distribuční cesta**, tj. spojení mezi výrobcem (dodavatelem) a spotřebitelem může být uspořádána jako cesta **přímá**, např. prodej ve vlastní podnikové prodejně. Jestliže mezi výrobcem a konečného kupujícího vstupuje mezičlánek, potom se jedná o cestu **nepřímou**. Úlohu distribučního mezičlátku obvykle plní velkoobchod a maloobchod.

Oddělení výrobní funkce od obchodní funkce je výhodné především pro výrobní podniky, protože jim umožňuje zvýšit rychlost obrátu kapitálu a snižuje náklady spojené s udržováním obchodní sítě a školením zaměstnanců. Nevýhodou je přerušení přímé vazby výrobce na trh, malá možnost kontroly způsobu prodeje zboží zákazníkům a ztráta určité části zisku, o který se musí dělit s distribučními články.

Distribuční cesty dělají výrobek dosažitelný ve vhodném čase, na správném místě, v požadované kvalitě a kvantitě. Výběr distribuční cesty představuje náročné rozhodování, protože každá cesta znamená jinou úroveň nákladů a jinou úroveň uspokojení zákazníků. Cesty se nevolí pro krátká časová období a není snadné je měnit. Vytvoření distribuční cesty je strategickým rozhodnutím, protože podnik vstupuje do celé řady závazků, a z hlediska snižování nákladů má zájem na jejich dlouhodobém trvání. Účinnost distribuční cesty je klíčovým faktorem ziskovosti podniku.

## 7.4.4 Komunikace

**Marketingová komunikace:** je to každá forma řízené komunikace, kterou podnik (organizace) používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti.

### Prvky komunikačního mixu:

- **Reklama** představuje mimořádně důležitou složku marketingové komunikace, se kterou se spotřebitel setkává nejčastěji. Reklama je určitá neosobní forma komunikace podniku se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Reklamu rozlišujeme:
  - Výrobovou, jejím cílem je odlišit vlastní produkt od konkurenčních produktů ostatních výrobců (zdůrazňovány jsou jeho užité vlastnosti, pocit při spotřebě apod.).
  - Institucionální, je zaměřena na diferenciaci vlastního podniku od ostatních podniků (např. je zdůrazňováno, že jde o tradičního výrobce kvalitních výrobků).
- **Podpora prodeje** je soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb. Jde o využívání snahy spotřebitele získat při koupi nějakou výhodu, např. slevu, větší počet výrobků za stejnou cenu, prémii apod.
- **Osobní prodej** znamená přímou komunikaci a pěstování obchodního vztahu mezi dvěma, nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo poskytnout službu a zároveň

vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah, který by přispíval k vytváření žádoucího image firmy i výrobku.

- **Public Relations** (práce s veřejností) představuje činnost, jejímž smyslem a cílem je vytvoření kladných představ o podniku a spoluvytváření podmínek pro realizaci jeho cílů. Hlavními nástroji Public Relations jsou zprávy předávané přímo médiím, tiskové konference a vztahy s tiskem, organizování zvláštních akcí (zinscenování zážitků, např. plesy, sportovní aktivity), vydávání podnikových publikací, sponzoring.
- **Přímý marketing** zahrnuje všechny tržní aktivity, které vytvářejí přímý kontakt s cílovou skupinou. Jeho hlavní formy jsou: katalogový prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, televizní, rozhlasová a tisková reklama s přímou odezvou, nákup s využitím internetu.

## Shrnutí

Odbyt je klíčovou součástí v životě podniku a je nutné chápat, že bez kvalitních marketingových aktivit není možné dlouhodobě udržet libovolnou firmu v ziskových hodnotách. V rámci marketingového řízení se provádí plánování, realizace i kontrola dílčích aktivit, které směřují vždy k předem stanovenému cíli. Podstatou součástí řízení odbytu podniku je marketingová strategie. Těch může být několik a často vycházejí z Ansoffovy matice produkt/trh. Základním prvkem v řízení marketingových aktivit je tzv. marketingový mix. Ten obsahuje čtyři základní složky a sice produkt, cenu, distribuci a komunikaci. Mix těchto čtyř složek – tedy správná kombinace všeho zmíněného, poté vede k správnému řízení marketingových aktivit podniku.

## **Kontrolní otázky**

Co je situační analýza?

Vyjmenujte možné marketingové strategie na základě Ansoffovy matice.

Uveďte význam marketingového mixu.

Jaké jsou základní složky v marketingovém mixu podniku?

## **Seznam použité literatury**

KOTLER, P. 1991. Marketing management. Praha: Victoria Publishing 1997. 789 s. ISBN 80-80605-08-2

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. (2010). Praha C. H. Beck. ISBN: 9788074001154

---

# 8 Účetnictví v podniku

---

***Klíčová slova:** účetnictví, funkce účetnictví, metodické prvky, účetní zásady a předpoklady, právní úprava.*

***Cíle kapitoly:** objasnit pojem a význam účetnictví jako informačního systému pro řízení a rozhodování; vysvětlit základní metodické prvky; prezentovat základní právní normy spojené s účetnictvím.*

## Úvod

Řízení podniku potřebuje kvalitní systém informací, který umožňuje učinit správný pohled na finanční pozici. **Základem informačního systému je účetnictví**, kdy prostřednictvím účetních výkazů lze vyhodnotit výkonnost podniku a predikovat budoucí vývoj. Tento fakt platí bez rozdílu i pro subjekty provozující činnost v osobních službách, tj. i pro pohostinství či podniky ubytovacích služeb.

## 8.1 Pojem účetnictví

Účetnictví vzniklo jako součást **uceleného systému záznamů**, kterými je sledováno hospodaření podnikatelského subjektu.

Věcně jde o jakoukoliv právní formu podnikání, tedy obchodní korporace, družstva, individuální podnikatele, ale také státní podniky.

Účetnictví vzniklo z praktických potřeb obchodníků, řemeslníků, neboť potřebovali mít přehled o výši vložených prostředků a následně dosažených výsledcích své podnikatelské činnosti. Získané informace jim pomohly vyhodnotit efektivnost podnikání, zda se jim vyplatí danou činnost dál provozovat. Účetnictví prvotně bylo zaměřeno na potřeby podnikatelů, což potvrzují také historické prameny <sup>41</sup>.

*Účetnictví v plném rozsahu prostřednictvím podvojného zápisu informuje o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazcích včetně dluhů a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření. Předmětem jednoduchého účetnictví jsou výdaje a příjmy, majetek a závazky.*

---

<sup>41</sup> „Účty a knihy obchodní vedou se k tomu účelu, by obchodník, průmyslník, řemeslník anebo kterýkoli jiný podnikatel seznal stav svého jmění, by věděl, z jakých částí se jeho jmění skládá, zdali mu ubývá nebo přibývá, vydělal-li či prodělal, by povždy měl přehled veškerého svého jednání obchodního, aby v každé chvíli věděl. U koho má co pohledávati a komu je co dlužen, aby měl vědomost o tom, jaké jsou jeho zásoby, mnoho-li má míti a mnoho-li skutečně má hotových peněz. Poskytuje tedy účetnictví věrný obraz činnosti obchodníkovi vůbec a přehled veškerých obchodních případů... Bez pořádného vedení knih, nikdy nelze obchodníku prospívati, kdyby výdělky jeho byly sebeznačnější.“ Citace z knihy P. Kheil, Jednoduché účetnictví, vydal Bursík a Kohout, Praha 1897.

## 8.2 Funkce účetnictví

Účetnictví poskytuje **informace o podnikatelské činnosti** hospodářské jednotky. Vzhledem k obsahu účetnictví plní následující funkce:

- **informace o výsledku hospodaření** (zisku nebo ztrátě), zda vrcholoví manažeři svými rozhodnutími zajišťují stabilní dlouhodobou výkonnost,
- **relevantní informace pro řízení a pro rozhodování o aktivitách do budoucnosti**, a to na základě údajů z minulosti nebo současnosti, je předpokladem rozhodování o investicích do nových kapacit, ale může být signálem pro likvidaci podnikání,
- **důkazní prostředek** v případě vedených sporů, zejména při ochraně práv před dlužníky. Soudy mohou ve sporech objektivně rozhodovat podle vedených účetních záznamů v řádně vedených účetních knihách,
- **splnění daňové povinnosti** dle řádně vedeného účetnictví v souladu s právním řádem. Na účetních záznamech je závislá správnost odvedených daní, účetnictví je v tomto smyslu nezastupitelné.

O tom, že historicky finanční i daňové orgány měly zájem, aby všichni podnikatelé vedli řádné účetnictví, svědčí fakt, že do obchodních či živnostenských zákoníků se dostávala ustanovení

o povinnosti vedení účetních knih a povinná lhůta jejich ukládání.<sup>42</sup>

### 8.3 Uživatelé účetního informačního systému

Účetnictví plní různé funkce pro rozdílné uživatele účetních informací. Můžeme je rozdělit na **externí a interní** podle míry využití a míry právní regulace. Účetnictví primárně, nikoli výhradně, určené pro externí uživatele je označováno jako **finanční účetnictví**. Zachycuje operace vstupů, výstupů, vztahy s okolím, poskytuje informace o výsledku hospodaření a finanční stabilitě. Výstupem finančního účetnictví jsou **účetní výkazy, které jsou předkládány externím uživatelům** pro vyhodnocení zhodnocení jimi vloženého kapitálu. Ve středních a větších podnicích je vlastníky řízení svěřeno do rukou výkonných profesionálů. Tito jsou povinni vlastníky informovat o finanční situaci podniku. Nejvyšší forma oddělení vlastníků od řízení je typické pro akciové společnosti.

Zdrojem informací je **účetní závěrka**, která je jim předkládána na valných hromadách. Mnohdy je to pro drobné akcionáře jediný zdroj informací o finanční situaci spoluvlastněného subjektu. Interními uživateli, manažery, jsou požadovány informace v podrobnějším členění pro potřeby efektivního

---

<sup>42</sup> „Každý, kdo za živnost provozuje obchody, jest podle článku 28 obecného zákoníka obchodního povinen vésti knihy, z nich obchody jeho a stav jeho majetnosti lze dokonale poznati Kupci povinni jsou schovávat obchodní své knihy po 10 let, počítajíc od toho dne, kdy se do nich poslední zapsání stalo.“ (Podle obecného obchodního zákoníku Rakouska-Uherska koncem 19. století).

vnitropodnikového řízení, zejména nákladů a vnitropodnikových útvarů.

Tyto požadavky splňuje **manažerské (vnitropodnikové) účetnictví**, které tvoří zejména soustava kalkulací, rozpočtů, vnitropodnikových cen a další analytické sledování alokace zdrojů.

**Finanční účetnictví** je založeno na právní regulaci daného státu, tj. příslušných zákonech, obecně se dodržují mezinárodní standardy vydané Radou EU a směrnice Evropského parlamentu. Manažerské účetnictví je plně v kompetenci účetní jednotky a není právně kodifikováno, mohou být využívány takové postupy, které povedou k získání informací pro daný účel řízení.

Různé subjekty jsou zainteresováni na výsledcích hospodaření podniku, o jeho úrovni jsou informováni prostřednictvím účetních výkazů. Jejich smyslem je podat **věrný a poctivý obraz o skutečnosti**. Mezi uživateli informací existují různorodé požadavky na vypovídací hodnotu účetních výkazů, odlišují se tím, co je nejvíce zajímá:

- **Majitelé** sledují výkonnost vložených prostředků.
- **Investoři** potřebují odhadnout riziko spojené s jejich investicemi.
- **Dodavatele** zajímá, zda bude podnik schopen zaplatit za dodávky ve sjednané době.
- **Odběratelé** jsou zainteresováni na pravidelnosti dodávek.
- **Zaměstnanci** jsou existenčně závislí na dobré hospodářské situaci, která jim zajišťuje pravidelný příjem.

- **Vláda** prostřednictvím svých orgánů získává přehled o finanční situaci podniku prostřednictvím plnění daňových povinností, a tím má informace pro sestavování národních účtů a pro výpočet makroekonomických ukazatelů.
- **Konkurenční podniky patří mezi externí uživatele**, které mají shodný, nebo velmi podobný sortiment. Tato situace je typická pro podniky v hotelovém průmyslu, kdy ubytovací služby jsou lehce napodobitelné. Uživatelé vyhodnocují dosažené výsledky a porovnávají je s výsledky konkurence, a tím určují svoji podnikatelskou strategii právě na základě informací z účetních výkazů.

O pozitivní výsledky se zajímají i ostatní externí uživatelé, široká veřejnost. V rámci regionu, ve kterém podnik působí, příznivá hospodářská situace ovlivňuje vývoj zaměstnanosti, rozsah nabízených produktů. V poslední době se stále více prosazuje environmentální přístup hodnocení podnikatelské činnosti v rámci finančního, ale zejména vnitropodnikového účetního systému. Vyšší důraz se klade na zveřejňování tzv. sociálních informací, tedy o dopadu podnikatelské činnosti na sociální sféru, např. politiku zaměstnanosti. Podnik je stále více hodnocen podle vlivu na životní prostředí. Podniky fungující ve sféře ubytovacích služeb, cestovního ruchu se kromě ekonomických přínosů, přínosem na zaměstnanosti regionu, zvýšenou koncentrací návštěvníků podílí na znečišťování životního prostředí, ničení přírody apod.

## 8.4 Metodické prvky účetnictví

Požadavky ze strany uživatelů mohou být různorodé, přesto je nutné zajistit jednotnou obsahovou náplň účetních výkazů tak, aby informace byly srozumitelné a porovnatelné. Z tohoto důvodu je nutné metody používané v rámci účetních modelů usměrnit a regulovat. V průběhu vývoje účetnictví se ustálily následující **metodické prvky**, pomocí nichž se účetnictví jako informační proces a systém realizuje:

- **Bilanční rovnováha**
- **Oceňování**
- **Dokladovost**
- **Účetní knihy**
- **Účetní zápisy**
- **Kontrola účetních zápisů**
- **Účetní závěrka**

Výchozím metodickým prvkem je **bilancování**. Jedná se o dvojaký pohled na předmět účetnictví, kdy v bilanční rovnováze musí být majetek a jeho zdroje krytí. Je výrazem podstaty podvojného účetnictví a prolíná celým účetním systémem. Účetnictvím je založeno na peněžním vyjádření, a proto souvisí s **oceňováním**. Způsob oceňování určuje podstatu a vypovídací schopnost účetních informací. Správná volba oceňovacích metod patří k nejožehavějším problémům současného přístupu k podstatě účetnictví, zejména poté, kdy selhaly nástroje oceňování aktivit finančního trhu.

Vedle metodických prvků, které určují podstatu podvojného účetnictví, existují metodické prvky, které působí na způsob účetní práce v průběhu účetního období. Jedná se především o **účetní doklady**, které jsou prvotními nositeli informací o skutečnostech, které nastaly a které změny majetkovou pozici podniku. Změny vyvolané skutečnostmi zapsané na účetních dokladech jsou v účetním systému zaznamenávány prostřednictvím účetních zápisů do příslušných účetních knih. **Účetní knihy** jsou důležitým metodickým prvkem.

Účetní záznamy jsou uskutečňovány v různé úrovni podrobnosti podle toho, zda mají poskytnout komplexní, **syntetický**, pohled na skutečnost, případně pro potřeby řízení je zapotřebí detailní záznam. Tato forma zápisu je označována jako **analytická evidence** a je zapotřebí zejména pro řízení vnitropodnikových činností a útvarů. Pro zachycení změn majetkové podstaty a hospodaření jsou určeny **účty**. Na základě uplatnění bilančního principu jsou zápisy na účtech **podvojně a souvztažné**, jeden účetní případ vyžaduje zápis na dvou účtech, na dvou stranách a ve stejné hodnotě.

Mezi účetní metody patří **kontrolní prvky účetnictví**. Jedná se o průběžnou kontrolu účetních zápisů formou kontroly účetních dokladů. Jen informace zkontrolované a prověřené jsou z dokladů zaznamenány do účetních knih. Účetní doklady jsou prvotními nositeli informací o změnách majetku a zdrojů v průběhu účetního období. Na konci účetního období je majetková podstata zachycená v účetnictví podrobená **inventarizaci**, která má zajistit shodu účetních informací se skutečností. Inventarizace má zabránit odtržení reality od podnikového účetního systému. **Předvaha** je formální prvkem zaměřeným na ověření dodržování podvojného zápisu a schematicky prezentuje celkovou hodnotu majetku, zdrojů

krytí, nákladů a výnosů a následně výsledku hospodaření za sledované účetní období.

Mezi metodické prvky, které zajišťují propojenost účetnictví jako informačního systému s externími uživateli, řadíme **účetní závěrku**. Sestavené účetní výkazy jsou součástí účetní závěrky a tvoří ji rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz peněžních toků (cash flow) a přehled o změnách vlastního kapitálu včetně příloh nabízejí požadované informace.

## 8.5 Účetní předpoklady a zásady

Vedle metodických prvků, kterými je v rámci účetnictví zobrazován předmět účetnictví a jeho změny v důsledku uskutečňovaných hospodářských operací, existují základní pravidla pro oceňování, účtování, sestavování účetní závěrky, které musí účetní jednotka akceptovat.

Jedná se o všeobecně uznávané **účetní předpoklady a zásady**, které tvoří ustálený soubor pravidel, základních principů a musí být účetními jednotkami při vedení účetnictví a také sestavování účetních výkazů dodržovány. Účetní předpoklady jsou východiskem účetního zobrazení, zásady představují pravidla vedení účetnictví. Tyto obecně uznávané účetní předpoklady a zásady prošly historickým vývojem, jedná se o pravidla, která mají vést k naplnění předmětu a cíle účetnictví.

Důležitá je skutečnost, že přinesou prospěch pouze za předpokladu, že budou důsledně akceptovány. Odvíjí se od zákonů dané země, od národních standardů nebo mezinárodních standardů, čímž není garantována jednotnost

těchto zásad a předpokladů po celém světě. Vždy je to spojené s přijetím konkrétního účetního konceptu.

- **Předpoklad vymezení účetní jednotky**, tj. vymezení účetní jednotky, za které je účetnictví vedeno. V našich podmínkách definuje účetní jednotky v § 2 zákon č. 563/1991 Sb., ve znění novel.
- **Předpoklad účtování operací v kupní síle peněžní jednotky** v době uskutečnění operace. Účtovány jsou vždy částky skutečně realizované, nejsou zohledňovány projevy inflace. Výchozím předpokladem účetnictví je měřitelnost a vyjádření hodnoty konkrétních prostředků prostřednictvím peněžních jednotek. Vycházíme z předpokladu, že i přes výkyvy stálosti peněžní jednotky, může být nástrojem měření hodnoty.
- **Předpoklad trvání podniku** (going concern) je založen na pojetí účetní závěrky, která je sestavena k okamžiku, kdy se předpokládá zachování existence podniku nadále v dohledné době. Není tedy známo, že by neměl podnik již dále existovat. Pokud by tento předpoklad nebyl dostatečně zajištěn, je nutné zvolit takové metody, aby účetní závěrka tuto skutečnost prezentovala.
- **Předpoklad periodického zjišťování výsledku hospodaření** vždy na konci účetního období, kdy je sestavována účetní závěrka. Výsledek hospodaření lze zjistit až poté, kdy jsou ukončeny veškeré procesy svázané s uzavíraným účetním obdobím. Toto pravidelné zjišťování výsledku hospodaření je důležité pro hodnocení efektivnosti hospodaření obchodního závodu. Akruální koncept předpokládá, že operace, kterou jsou předmětem účetnictví, budou vykazovány v tom období, se kterým

věcně i časové souvisejí. Projevem aktuálního principu je výsledek hospodaření zjištěný jako rozdíl mezi výnosy a náklady, na rozdíl od výsledku hospodaření zjištěného rozdílem mezi příjmy a výdaji.

Vedle zmíněných předpokladů pro naplnění obsahu účetnictví je nutné respektovat obecně platné zásady:

- **Zásada přednosti obsahu před formou** požaduje, aby operace byly zaznamenány v souladu s ekonomickými důsledky, nikoli v souladu s právní formou. Ne vždy je v různých zemích stejně akceptováno. Naše účetnictví je s touto zásadou v rozporu např. vykazováním informací o finančním leasingu. Právě v oboru osobních služeb je tento přístup významný, neboť podstatná část vybavení je hotelovým a gastronomickým podnikům bezplatně nabídnuta jako marketingová podpora prodeje konkrétních produktů a v účetním systému se tento majetek neobjeví, pouze jen jako důsledek jeho využíváním v podobě nákladů a výnosů.
- **Zásada konzistence a kontinuity účetních informací** předpokládá srovnatelnost metod oceňování, postupů účtování, odpisování aktiv v čase. Účetní metody by se neměly měnit, pokud nepřinesou kvalitnější informace pro uživatele.
- **Zásada opatrnosti** požaduje brát v úvahu všechna předpokládaná rizika, ztráty a znehodnocení, které mohou ovlivnit vykazovanou hodnotu prostředků. Jedná se o takový přístup, kdy aktiva nebo výnosy by neměla být

nadhodnocována a závazky nebo náklady podhodnoceny. Výsledkem je opatrnější vykazování zisku.

- **Zásada uznání výnosů** v okamžiku, kdy je realizován, tedy kdy vzniká nárok na úhradu za prokazatelně prodané výrobky či služby.
- **Zásada významnosti** požaduje takové vedení účetnictví, aby vykazalo významné položky samostatně, vynechání těchto informací by mohlo vést k nesprávnému vyhodnocení finanční pozice obchodního závodu (např. předpokládané výsledky soudních sporů apod.). Účetnictví operuje s informacemi, pokud by náklady na zajištění těchto informací byly neúměrné efektu, nemá smysl je pro sestavení účetní závěrky zjišťovat.

**Povinnost vedení účetnictví** účetním jednotkám definovaným v § 2 zákona č. 563/1991 Sb., ve znění novel, vzniká dnem, který je vymezen § 4 zákona 563/1991 Sb., ve znění novel. Pro obchodní korporace je to den zápisu do veřejného rejstříku, pro fyzické osoby vzniká povinnost vedení účetnictví dnem zápisu do obchodního rejstříku, případně kdy se staly účetní jednotkou, tzn. kdy překročily hranici požadovaného obrátu stanovený tímto zákonem. V oboru gastronomických služeb, ale i provozovatelů ubytovacích služeb, převažují osoby podnikající podle živnostenského zákona, což bude ovlivňovat, zda vůbec nebo odkdy budou povinny vést účetnictví a v jakém rozsahu.

## 8.6 Právní úprava vedení účetnictví

Účetnictví v podmínkách české republiky je upraveno právními normami, které vznikly legislativním procesem a podnikatelé musí své účetnictví vést v souladu s platným právním řádem. Mezi základní právní normy upravující účetnictví patří:

- **Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.**, ve znění pozdějších novel. Poslední zásadní novela zákona o účetnictví byla provedena zákonem č. 221/2015 Sb., zveřejněna ve sbírce zákonů jako důsledek implementace směrnice Evropského parlamentu a Rady EU do českých předpisů. Účinnost byla stanovena od 1. 1. 2016. Zákon o účetnictví stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost. Osoby, které jsou povinny vést účetnictví, označuje jako účetní jednotky.
- **Vyhláška č. 500/2002 Sb.**, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, navazuje na zákon o účetnictví a některá jeho ustanovení podrobněji upravuje. Jedná se úpravu rozsahu účetní závěrky, obsah a strukturu účetních výkazů, metody oceňování majetku, odpisování, kurzových rozdílů, odložené daně. Upravuje konsolidovanou účetní závěrku. Přílohou je směrná účtová osnova. Pro ostatní účetní jednotky byly vydány samostatné vyhlášky (pro banky, pojišťovny atd.).
- **České účetní standardy**, jejichž obsahem je popis účetních metod a postupů účtování v souladu se zákonem o účetnictví a vyhláškou, cílem je realizace účetních metod. Jsou vydávány Ministerstvem financí. Celkem existuje 23

standardů pro podnikatele, samostatně byly vydány standardy pro ostatní subjekty.

## **Ostatní právní předpisy**

Účetnictví ovlivňují ustanovení zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ) a zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK), které vstoupily v platnost k 1. 1. 2014. Představovaly zejména změnu v terminologii a označování položek, zrušil se rezervní fond, mění se minimální výše základního kapitálu při založení společnosti s ručením omezeným. V návaznosti na úzkou vazbu českého účetnictví na daňovou soustavu dalším zákonem, který se dotýká účetnictví, je zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu v platném znění, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v platném znění a také zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu v platném znění.

## **8.7 Kategorizace účetních jednotek**

Rozhodujícím kritériem pro zařazení účetní jednotky do kategorií jsou:

- **hodnoty aktiv celkem netto,**
- **roční úhrn čistého obrátu a**
- **průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období.**

Stanovení výše požadovaných hodnot upravují příslušné předpisy (viz především zákon o účetnictví, zákon o dani

z přidané hodnoty). Pro zařazení je rozhodující, když ve dvou po sobě následujících rozvahových dnech řádných účetních závěrek účetní jednotka překročí nebo přestane překračovat 2 hraniční hodnoty, od počátku bezprostředně následujícího účetního období změni kategorii, podle které je stanoven rozsah a způsob sestavování účetní závěrky. Mikro, malá a střední účetní jednotka nepřekračuje alespoň dvě ze tří kritérií, velká překračuje alespoň dvě z těchto kritérií:

**Tabulka:** Kategorie firmy

<b>Velikost firmy</b>	<b>Aktiva celkem</b>	<b>Čistý obrat</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
mikro	Do 9 mil.	Do 18 mil.	Do 10
malá	Do 100 mil.	Do 200 mil.	Do 50
střední	Do 500 mil.	Do 1 mld.	Do 250
velká	Nad 500 mil.	Nad 1 mld.	Nad 250

Pro obor hotelnictví a podniků provozující gastronomické služby bude největší zastoupení mikro a malých podniků. Mikro podniky budou reprezentovat rodinné firmy, ve kterých pracují rodinní příslušníci, případně za podpory příbuzných a přátel. Ani u velkých hotelových podniků, které jsou součástí hotelových řetězců, nelze předpokládat překročení hranice pro zařazení do středních či velkých podniků. Jednalo by se spíše o vzácné výjimky.

## 8.8 Vedení účetnictví

V rámci následujících kapitol se zaměříme na vedení účetnictví jednak na základě mezinárodních standardů a také na základě platné české legislativy.

### 8.8.1 Dle mezinárodních účetních standardů (IFRS/IAS)

Mezinárodní účetní standardy upravené Evropskou unií (známé pod zkratkou IFRS/IAS) budou používat pro účtování a sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky účetní jednotky, které jsou emitenty cenných papírů přijatých k obchodování na evropském regulovaném trhu

Pro podniky v oboru osobních služeb, zejména hotelových, se bude týkat velkých hotelů, které jsou součástí hotelových řetězců a pro své zahraniční mateřské podniky budou sestavovat účetní závěrku podle IFRS z důvodů zajištění srovnatelnosti účetních výkazů za konsolidovaný celek.

### 8.8.2 Dle české legislativy

Podle českých účetních předpisů budou sestavovat účetní závěrku účetní jednotky, které jsou vyjmenovány zákonem o účetnictví. Jedná se o právnické osoby tuzemské i zahraniční podnikající na území České republiky podle platného právního řádu. Českými předpisy pro vedení účetnictví se budou řídit organizační složky státu, fyzické osoby, účetní jednotky bez právní subjektivity.

Přesné definování podmínek pro vedení účetnictví se řídí **zákonem o účetnictví** v § 1. Tyto účetní jednotky se budou řídit

vedení účetnictví a sestavování účetní závěrky řídit zákonem o účetnictví, vyhláškami Ministerstva financí, Českými účetními standardy. Podstatná část obchodních závodů provozující hostinské a gastronomické služby budou sestavovat účetní závěrku podle národní regulace.

Zákon o účetnictví definuje úpravu vedení účetnictví podle rozsahu a podrobnosti vedených zápisů, a to účetnictví:

- **v plném rozsahu**, představuje základní podobou vedení účetnictví, je založeno na podvojném a souvztažném zápisu každé účetní operace na syntetických účtech dle směrné účtové osnovy.
- **účetnictví ve zjednodušeném rozsahu** připouští zákon o účetnictví vyjmenovaným účetním jednotkám. Příkladem může být fyzická osoba, která je mikro nebo malou účetní jednotkou a nepodléhá povinnému auditu. Zde je prostor pro malé rodinné podniky, které v pohostinství jsou velmi častou formou podnikání.

**Jednoduché účetnictví**, které bylo znovu po několikaleté pauze obnoveno v roce 2016. Mohou ho vést právnické osoby tuzemské i zahraniční, pokud splní podmínky zákonem o účetnictví, nejsou plátcem DPH, hodnota majetku ani příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřekročí 3 mil. Kč. Jedná se o nepodnikatelské subjekty.

## 8.9 Účetní závěrka

Účetní jednotky jsou povinny sestavovat na konci účetního období k rozvahovému dni **účetní závěrku**, která je určena nejen vlastníkům, manažerům firmy, ale celé řadě externích uživatelů. Účetní závěrka je výstupem procesu uzávěrkových operací, které ve firmě probíhají v rámci uzavíraného účetního období, zejména v podobě prováděných inventarizací a následně doučtování všech účetních operací, které věcně a časově s daným obdobím souvisejí. Účetní závěrku tvoří jako nedílný celek výstupy účetního systému v podobě účetních výkazů:

- **Rozvaha**
- **Výkaz zisku a ztráty**
- **Příloha**, která doplňuje a vysvětluje informace obsazené ve výkazech rozvaha a výkaz zisku a ztráty a tvoří nedílnou část účetní závěrky. Jedná se o informace o kapitálové struktuře vlastníků, o realizovaných investicích, o příspěvcích na vědu a výzkum apod.

Vybrané účetní jednotky sestavují **přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu** vždy, pokud k rozvahovému dni a za bezprostředně předcházející účetní období vykáží netto hodnotu aktiv celkem 40 mil Kč a roční úhrn čistého obratu 80 mil Kč. Účetní závěrka je výstupem účetního informačního systému, podléhá schválení statutárním orgánem a na závěr se zveřejňuje v obchodním rejstříku, čímž se stává veřejně dostupnou.

## 8.10 Mezinárodní harmonizace účetnictví

Výstupem účetního informačního systému jsou účetní výkazy. Existuje celá plejáda nejrůznějších uživatelů, kteří požadují informace spolehlivé, hodnověrné, ale také srozumitelné. To vyžaduje určitou formu regulace, není možné nechat úpravu účetních výkazů na subjektivních zájmech podnikatelských subjektů. Vždy se bude jednat o normativní regulaci účetnictví na národní úrovni, zejména pak ve vazbě na daňový systém.

Vlivem neustále rostoucího vlivu globalizace ekonomického systému zákonitě musí dojít ke sblížení účetních systémů na nadnárodní úrovni. Stále více roste tlak na řízení toků na mezinárodních kapitálových trzích, kdy už národní regulace se jeví jako nedostačující. Cílem je, aby se obecné účetní zásady sjednocovaly, a tím se vytvořil postupně jakýsi nadnárodní jednotný účetní systém. Tento proces se odehrává tzv. **harmonizací účetních systémů** v rámci nadnárodního seskupení. Základní formy mezinárodní harmonizace tvoří:

- **Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS)**, které jsou výstupem složitého vyjednávacího procesu harmonizace v Evropské unii. Česká republika po vstupu do EU do svého zákona o účetnictví změny promítla, důkazem jsou národní účetní standardy. Účetními předpisy jsou zároveň definovány účetní jednotky, které musí sestavit účetní závěrku podle IFRS. Vyjmenované účetní jednotky se podřizují nikoli národní úpravě, českým standardům, ale právě IFRS.
- **Americké obecně uznávané účetní zásady (US GAAP)**, které se postupně jako obecné požadavky na zveřejňování účetních výkazů původně v USA staly z důvodu jejich kvality postupně nadnárodními a jsou přijímány jako forma

nadnárodní regulace účetnictví a jsou uznávány světovými burzami.

Proces sbližování konceptů je podmíněn rozvojem nadnárodního ekonomického systému, který je spojen se vznikem nových netradičních způsobů financování. Dochází k novým formám obchodování, je snaha eliminovat manažerská rizika a sílí orientace na mezinárodní finanční toky, které se odehrávají na světových finančních burzách. Zachycení všech těchto proměn v podnikatelském prostředí vyžaduje takové nástroje, kterými lze veškeré transakce objektivně zachytit a nabídnout odpovídající informace pro řízení a rozhodování.

**Zásadním problémem** je stanovit cíle účetního výkaznictví, dát uživatelům kvalitativní charakteristiku účetních informací, definovat základní prvky účetních výkazů aktiva, pasiva, náklady a výnosy, jejich rozpoznání a oceňování, vymežit pojetí vlastního kapitálu a jeho uchování. Plné shody účetních systémů na světové úrovni by se mělo dosáhnout **cestou konvergence**. Tento proces představuje postupné sjednocování dvou nadnárodních účetních konceptů, a to mezinárodních účetních standardů IFRS a amerických zásad US GAAP.

Vývoj ekonomického prostředí si vyžádal harmonizaci výkaznictví velkých podniků. Podstatnou část ekonomického systému zemí tvoří malé a střední podniky, v zemích EU se na celkovém počtu podílejí zhruba 99 %. Ve snaze globalizovat účetní výkaznictví i mezi těmito podniky, byly přijaty **Mezinárodní standardy finančního výkaznictví pro malé a střední podniky**, ve zkratce IFRS-MSP. Rada pro mezinárodní standardy přesně definuje okruh účetních jednotek, kterých se tyto standardy budou týkat, stejně tak i jejich obsah.

## Shrnutí

Účetnictví je páteří informačního firemního systému, bez kterého žádný podnikatel nemůže získat potřebné informace o zhodnocení svých vložených prostředků. Díky řádně vedenému účetnictví je schopen analyzovat úspěšnost svého podnikání a může učinit rozhodnutí o aktivitách do budoucnosti. Účetnictví nabízí relevantní informace pouze za předpokladu dodržování všech obecně platných principů a zásad, ale také při respektování účetní etiky.

Ze získaných hodnotových údajů lze odhalit možné příčiny neúspěchů hospodářské činnosti konkrétního podniku, které mohou přerůst v možné sociální krize v rámci ekonomického prostředí. Potřebu kvalitních informací dokumentují krize jako jednotlivé fáze hospodářských cyklů, kterými ekonomiky zemí procházejí a subjekty jsou konkrétní obchodní závody (podniky). Příkladem může být finanční krize posledního desetiletí, kdy selhaly nástroje vykazování finančního trhu. Tyto skutečnosti volají po zdokonalování účetních systémů a pravidel.

## Kontrolní otázky

Vymezte význam účetnictví pro hospodaření podniku.

Co je IFRS?

Jaké znáte metodické prvky účetnictví?

Vyjmenujte účetní předpoklady a zásady.

## Seznam použité literatury

České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

DVOŘÁKOVÁ D., *Základy účetnictví*, Praha, Wolters Kluwer, 2010, 380 s., ISBN 978-80-7357-544-1

KOVANICOVÁ D., *Finanční účetnictví, světový koncept, IFRS/IAS*, BOVA POLYGON, 2005, 526 s., ISBN 80-7273-129-7

KOVANICOVÁ D., *Abeceda účetních znalostí pro každého*, Polygon, 2012, 412 s., ISB 978-80-7273-169-5

Kolektiv autorů, *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2017*, ANAG, Olomouc, 2017, 432 s. ISBN 978-80-7554-067-3

Mezinárodní účetní standardy 2000, HZ Praha, spol. S r.o. S povolením IASC, 2000, 1240 s., ISBN 80-238-2029-X

Meritum účetnictví podnikatelů 2016, Wolters Kluwer, 2016, 536 s., ISBN 978-80-7478-447-7

SKÁLOVÁ J. a kol. *Podvojně účetnictví*, 2015, Praha, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-425

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v podvojném účetnictví ve znění posledních úprav

Zákon č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších úprav

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších úprav

---

## 9 Ekonomická efektivnost

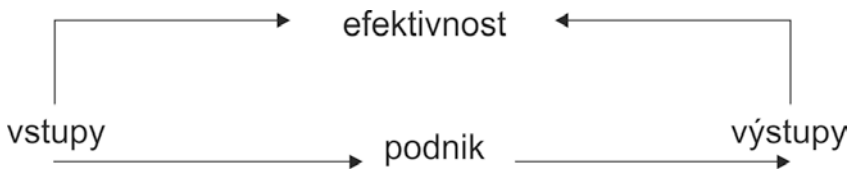
---

***Klíčová slova:** finanční analýza, horizontální a vertikální finanční analýza, poměrové ukazatele, rozdílové ukazatele, ukazatele aktivity.*

***Cíle kapitoly:** vysvětlit podstatu a význam finanční analýzy; umět interpretovat výsledky finanční analýzy včetně jejich vazeb na cíle firmy.*

### Úvod

**Ekonomická efektivnost** v podniku se v širokém slova smyslu zaměřuje na poměr mezi vstupy do určitého systému a výstupy z něho. Daným systémem je v našem případě podnik. Problematiku ekonomické efektivnosti podniku řeší několik základních otázek. Základní otázka, která koresponduje s problémem maximalizace zisku, se soustředí na **velikost vstupů a výstupů**, které ve vzájemné kombinaci produkují maximální výstup. Obecně lze tento proces znázornit na následujícím obrázku.



**Obrázek:** Ekonomická efektivnost

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že pokud chceme kvantifikovat vstupy a výstupy podniku, lze pro toto použít primárně náklady a výnosy. Náklady jsou chápány jako hodnota výrobních faktorů spotřebovaných na daný výstup. Výnosy představují souhrn hodnot všech vyrobených statků a služeb za určité období.

Porovnání těchto dvou veličin také generuje výsledek hospodaření firmy. Kromě samotného problému maximálního zisku se ekonomická efektivnost váže také například na maximalizaci tržní hodnoty podniku, zvyšování stakeholder value<sup>43</sup> či maximalizaci přidané ekonomické hodnoty (*Economic Value Added - EVA*).

## 9.1 Finanční analýza

Pro měření ekonomické efektivnosti existuje řada metod a postupů, kde valná většina z nich je implikována do analýzy bodu zvratu, o kterém již bylo pojednáno v kapitole životního cyklu podniku a následně do procesu finanční analýzy.

---

<sup>43</sup> Tento termín se překládá jako „hodnota pro všechny zúčastněné osoby“ a jedná se o obecnější verzi termínu „akcionář“.

**Finanční analýza:** soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku, je součástí systematického řízení podniku.

Finanční analýza podniku se skládá z logických kroků, které na sebe navzájem navazují. V první řadě je nutné vybrat vhodnou metodu finanční analýzy. Následně je třeba vypočítat jednotlivé ukazatele finanční analýzy minimálně za poslední tři roky a vyhodnotit finanční situaci podniku. Tyto výsledky je nutné porovnat s konkurencí v daném odvětví (analyzovaný podnik se porovnává s průměrem odvětví), nebo s lídrem v daném odvětví. Dále je vhodné odhalit vzájemné vztahy mezi jednotlivými ukazateli finanční výkonnosti podniku a v případě potřeby najít příčiny horšího stavu podniku ve srovnání s konkurencí. Následně by finanční analýza měla být zakončena vyhodnocením výsledků přijatých opatření v rámci operativního řízení firmy.

**Cílem finanční analýzy** je zhodnotit finanční situaci podniku odkrýt slabé stránky podniku, a určit silné stránky. Mezi základní nástroje finanční analýzy patří analýza finančních výkazů (horizontální a vertikální), poměrové ukazatele (ROA, ROE), rozdílové ukazatele a další. Finanční analýza patří k důležitým součástem finančního řízení, neboť hodnotí minulost, současnost a doporučuje vhodná řešení pro budoucí hospodaření podniku.

Za **vstupní data** pro provádění finanční analýzy podniku lze považovat několik skupin zdrojů. V první řadě se jedná o účetní výkazy. Ty poskytují základní informace o majetku podniku, struktuře kapitálu, o tvorbě zisku a případně také o hospodaření s finančními prostředky nebo složením vlastního kapitálu

v podniku. I když se jedná o základní zdroj informací, nelze jej považovat za jediný. Kromě účetních výkazů lze za vhodný zdroj informací považovat také libovolné podnikové statistiky (evidence zaměstnanců, přehledy o platební morálce odběratelů atp.). U řady podniků jsou důležité také zdroje dat v podobě provedených cenových kalkulací. Vzhledem k tomu, že podnik existuje v tržním prostředí – mohou být vhodným zdrojem dat, zejména pro komparaci, také informace o odvětví.<sup>44</sup>

Pro vhodnou **interpretaci výstupů** hodnot z provedené finanční analýzy, je nutné zvolit patřičnou srovnávací bázi těchto výpočtů. V zásadě lze provádět analýzu vypočtených ukazatelů na základě časového vývoje, srovnání v prostoru, srovnání s plánem nebo s tzv. expertními zkušenostmi. Podstata **časového srovnání** je patrná již z jejího označení. Jedná se o prostý vývoj daných veličin v čase s tím, že je sledován zejména jejich trend, případně výrazné výchyly. **Srovnání v prostoru** se poté váže na komparaci analyzovaného podniku s odvětvím nebo s konkurenčním podnikem. Pokud je hodnocení výstupů finanční analýzy realizováno na základě **komparace s podnikovým plánem**, probíhá hodnocení vytvořených hodnot se stanoveným plánem. **Srovnání na základě expertních zkušeností** představuje situaci, kdy jednotlivé výstupy porovnáváme s doporučenými hodnotami (typické například pro analýzu likvidity). Vždy je ovšem při tomto typu interpretace výstupů finanční analýzy brát v potaz jakým způsobem byly doporučené hodnoty získány (například na

---

<sup>44</sup> Tyto zdroje lze nalézt zejména z analýz, které provádí Český statistický úřad ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)) nebo Ministerstvo průmyslu a obchodu ([www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)). Na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu je také k dispozici nástroj označen jako tzv. metodika INFA, který slouží ke komparaci finanční výkonnosti jedné firmy s celým odvětvím.

jakých vzorcích podniků, z jakého odvětví, v jaké zemi atp.), abychom se nedopustili nevhodného srovnání a špatných závěrů z analýzy plynoucích.

**Výstupy** finanční analýzy slouží pro interní **rozhodování managementu** podniku a jiné interní či externí uživatele a je cenným zdrojem informací ohledně hospodaření podniku. Poznatky finanční analýzy slouží zejména pro strategické a taktické rozhodování o **investicích, financování**, ale i pro každodenní operativní činnosti podniku a v neposlední řadě i pro reporting vlastníkům a věřitelům. Finanční analýza bude také součástí **tvorby finančního plánu** firmy nebo problematiky **oceňování podniku**.<sup>45</sup> Dalším účelem tvorby finanční analýzy může být vyžádání tohoto dokumentu například od banky (při **žádosti o úvěr**), či jiného investora, který hodlá poskytnout danému podniku finanční zdroje.

Základní metody finanční analýzy jsou založené na zpracování zjištěných údajů obsažených v účetních výkazech (výkaz zisku a ztráty, rozvaha, přehled o peněžních tocích, popř. dalších) a údajů z nich odvozených.

Všechny metody finanční analýzy tedy vycházejí z účetních výkazů a liší se způsobem zpracování. Vzhledem k velkému množství ukazatelů je účelné rozdělit si je do skupin následovně:

- analýza absolutních ukazatelů,

---

<sup>45</sup> Více o posledních dvou zmíněných problematikách (finanční plánování a oceňování podniku) je možné načíst v příslušné literatuře. Tyto dvě složky nejsou součástí výkladu tohoto učebního textu, nicméně pro jejich komplexní pochopení je nutné znát základy finanční analýzy, které jsou popsány v dalším textu.

- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza cash flow,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustavy ukazatelů.

## 9.2 Analýza absolutních ukazatelů

Jedná se o výchozí bod finanční analýzy, neboť umožňuje sledovat údaje obsažené ve finančních výkazech v určitých souvislostech. Absolutní ukazatele jsou stavové a tokové veličiny tvořící obsah účetních výkazů, přičemž **veličiny stavové** lze nalézt v rozvaze, kde je hodnota majetku a kapitálu uvedena ke konkrétnímu datu. **Veličiny tokové** se nachází ve výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow a jsou měřené za určité časové období např. rok, kvartál atd. Absolutní ukazatele zahrnují **horizontální analýzu**, která se zabývá zejména rozbořením vývojových trendů, a **vertikální analýzu**, které sleduje analýzu komponent jednotlivých položek účetních výkazů. **Vertikální analýza** posuzuje jednotlivé položky finančních výkazů tak, že každou položku vyjádří procentním podílem na základu, což u výkazu zisku a ztrát zpravidla bývá výše výnosů a u rozvahy celková výše aktiv. Vertikální analýza není ovlivněna mírou inflace, a proto lze porovnávat procentní podíly jednotlivých položek k základu pro různá období. Navíc lze výstupy vertikální analýzy porovnávat s průměrem odvětví či s nejsilnějším konkurentem.

Horizontální a vertikální analýza jsou výchozím bodem rozboru účetních výkazů, přičemž oba postupy umožňují sledovat

původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech. Mezi analýzy účetních výkazů patří:

**Analýza rozvahy** se zpracovávají trojím způsobem. Stanoví se rozdíl mezi údaji za dva (zpravidla po sobě následující) roky, obvykle se odečte od údaje za běžný rok údaj za rok minulý. Pozornost se věnuje největším kladným či záporným rozdílům. Dále se vypočte podíl (index) údaje za rok běžný a za rok minulý. Pozornost se věnuje relativně značně vysokým či nízkým indexům, zejména když jde o položky s absolutně největšími rozdíly. Každé položce se poté přiřadí její podíl (v procentech) na celkových aktivech či pasivech. Pozornost se věnuje nápadně vysokým změnám procentního podílu na rozvahovém součtu.

**Analýza výkazu zisku a ztráty** se odehrává v podobě relativních ukazatelů, meziročních indexů, které odhalí nerovnoměrnosti v relativních změnách výnosových a nákladových položek (horizontální analýza). Nebo v podobě procentních podílů jednotlivých položek na tržbách či celkových nákladech, kde změna podílu může signalizovat změnu sortimentu, cen, neehospodárnost aj. (vertikální analýza).

Výkaz zisku a ztráty je citlivý na externí vlivy (ceny, úroky, daň z příjmů) i vlivy na úrovni podniku: vývoj objemu prodeje, cen, výrobně technologické změny, změny výrobního sortimentu. Vysvětlení je třeba hledat nejen ve výroční zprávě, ale i v obecných hospodářských informacích.

**Horizontální analýza** sleduje relativní změny jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty mezi sledovanými obdobími v procentech. Relativní změny jednotlivých položek finančních výkazů se sledují po řádcích tedy horizontálně. Pro provedení horizontální analýzy je třeba mít údaje z minimálně

dvou časových období, ovšem za vhodnější se považuje aplikovat delší časovou řadu. Výpočet této metody lze vyjádřit jako tempo růstu dané veličiny a to následovně:

$$Y_{t-1/t} = \frac{X_t - X_{t-1}}{X_{t-1}}$$

Sestavení tempa růstu lze provést dle výše uvedeného vzorce, kde Y představuje hledané tempo růstu veličiny X. Koeficient t je období (zpravidla rok) a t – 1 představuje předcházející období. Další alternativou je **použití bazických indexů**.

Základní hodnocení ukazatelů může vytvářet signál o jisté disproporci mezi nimi – důvody této disproporce pak budou předmětem podrobnějšího rozboru vstupních (účetních) podkladů – k němuž nám dává podnět právě horizontální analýza. Následovat musí návrh řešení, např. revize kalkulací, nastavení cenového limitu pro nákup a prodej materiálu a zboží, případně organizační a personální opatření ve výrobě či prodeji.

### 9.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Tato analýza zahrnuje hlubší pohled na čistý pracovní kapitál, čisté pohotovostní prostředky a čistý peněžně pohledávkový fond.

**Čistý pracovní kapitál (ČPK)** je jedním z nejdůležitějších rozdílových ukazatelů, přičemž rovnice pro výpočet je dána rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Čistý pracovní kapitál určuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobým kapitálem.

$$\text{ČPK} = (\text{DZ} + \text{VK}) - \text{DM},$$

DZ    dlouhodobé závazky

VK vlastní kapitál

DM dlouhodobý majetek.

$$\text{ČPK} = (\text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{FM}) - \text{KZ},$$

FM finanční majetek

KZ krátkodobé závazky.

Čistý pracovní kapitál lze definovat též jako **rozdíl mezi dlouhodobými zdroji** (dlouhodobé závazky + vlastní kapitál) a **dlouhodobým majetkem**. Výše čistého pracovního kapitálu je významným indikátorem platební schopnosti podniku, přičemž platí, že čím vyšší tento ukazatel je, tím větší by měla být schopnost podniku hradit své finanční závazky. Na druhé straně, vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu vypovídá o neefektivním využívání zdrojů. Navíc vypovídací schopnost tohoto ukazatele negativně ovlivňují nevymahatelné, nebo obtížně vymahatelné pohledávky, neprodejné nebo jen za velmi nízké ceny prodejné zásoby hotových výrobků a zbytečně vysoké zásoby materiálu.

Na rozdíl od čistého pracovního kapitálu se v případě čistých pohotových prostředků vychází pouze z nejlikvidnějších aktiv. Pohotovými peněžními prostředky se rozumí peníze v hotovosti a na běžných účtech, někdy se zahrnují i jejich ekvivalenty jako směnky, šeky, krátkodobé termínové vklady, krátkodobé cenné papíry, které jsou v podmínkách fungujícího kapitálového trhu rychle přeměnitelné na peníze. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že publikované účetní závěrky neposkytují vstupní údaje pro výpočet tohoto ukazatele k tomu by byl třeba přístup

k vnitropodnikovým údajům společnosti. Výpočet tohoto ukazatele vypadá následně:

$$\check{C}PP = PFP - OSZ,$$

kde *ČPP* představuje čisté pohotové prostředky, *PFP* pohotové finanční prostředky a *OSZ* okamžitě splatné závazky.

**Analýza cash flow** sleduje vztah mezi náklady a peněžními výdaji a podobně mezi výnosy a peněžními příjmy, kde existuje obsahový a časový nesoulad. Ten vede k nutnosti zkoumat pohyb cash flow za určité časové období. Tento finanční výkaz demonstruje jak změny v rozvaze a hodnoty ve výkazu zisku a ztráty ovlivňují peněžní prostředky.

Přehled o peněžních tocích dělí toky peněžních prostředků na toky peněžních prostředků z provozní, investiční a finanční činnosti podniku. Celkový **peněžní tok z provozní činnosti** je hlavním ukazatelem, který sleduje objem peněžních prostředků vytvořených v hlavní (provozní) činnosti podniku. **Peněžní tok z investiční činnosti** zahrnuje pořízení a vyřazení dlouhodobého hmotného a nehmotného (investičního) majetku. **Peněžní tok z finanční činnosti** vyjadřuje příjmy a výdaje peněžních prostředků, které mají za následek změny ve velikosti a složení vlastního jmění a dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků, pokud se vztahují k obecnému financování podnikové činnosti.

Na rozdíl od výkazu zisku a ztrát není podstatou sledování ve výkazu o peněžních tocích hospodářský výsledek (čistý zisk či ztráta), ale změna stavu peněžních prostředků. Z pohledu účetnictví je hodnota peněžních prostředků (cash flow) rozdíl

mezi výší peněžních prostředků na začátku a na konci období, přičemž tato položka je uvedena v přehledu o peněžních tocích.

Z hodnoty peněžních toků vychází **řada poměrových ukazatelů**, přičemž ty nejdůležitější jsou obrátová rentabilita, stupeň oddlužení a finanční rentabilita vloženého kapitálu.

### **Obrátová rentabilita (OR)**

$$OR = \frac{CF}{\text{obrat}}$$

udává finanční efektivitu hospodaření podniku. Hodnota obrátové rentability a jeho vývoj v čase představuje schopnost vytvářet z obrátu podniku finanční přebytky nutné pro další posilování pozice podniku v rámci odvětví.

### **Stupeň oddlužení (SOD)**

$$SOD = \frac{CF}{\text{cizí kapitál}} * 100$$

vypovídá o poměru mezi financováním z cizích zdrojů a schopností vyrovnávat vzniklé závazky z tvorby peněžních prostředků. Za optimální velikost ukazatele se považuje hodnota kolem 20 až 30 %.

### **Finanční rentabilita vloženého kapitálu (FROE)**

$$FROE = \frac{CF}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

představuje, kolik peněžních prostředků je podnik schopen vygenerovat na jednotku vloženého kapitálu.

## 9.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele vycházejí z absolutních ukazatelů, které jsou ve většině případů dostupné ve finančních výkazech. Poměrové ukazatele patří mezi nejoblíbenější metodu finanční analýzy, neboť z nich lze rychle získat obraz o finančním hospodaření společnosti. Poměrové ukazatele vyjadřují podíl dvou nebo více absolutních ukazatelů, přičemž je lze shlukovat do skupin podle posuzované vlastnosti podniku:

- ukazatele rentability (ziskovosti),
- ukazatele aktivity (řízení aktiv),
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity.

### 9.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (ziskovosti) patří mezi oblíbené indikátory hodnocení úspěšnosti podniku, neboť poměřují zisk k určité základně, s jejíž pomocí bylo zisku dosaženo. Ukazatele rentability dokážou vyhodnotit, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem. Poměrové ukazatele ziskovosti poměří, jak vlastníci firmy zhodnotili svůj vlastní kapitál v podnikání. V čitateli poměrových ukazatelů ziskovosti mohou vystupovat jednotlivé **kategorie zisku** mezi, které patří:

- EBITDA (earnings before interest, tax, depreciation and amortization) – zisk před odpisy, úroky a zdaněním;
- EBIT (earnings before interest and tax) – zisk před úroky a zdaněním;

- EBT (earnings before tax) – zisk před zdaněním;
- EAT (earnings after tax) – zisk po zdanění; čistý zisk.

Volba určité kategorie zisku závisí na účelu, jemuž má analýza posloužit. Tuto logiku si představíme nejlépe na porovnání využitelnosti hrubého (EBT) a čistého (EAT) zisku. V momentě, kdy analyzujeme podnik na základě historických hodnot tvořeného čistého zisku, je nutné také zohlednit, zda se v průběhu sledovaného časového horizontu změnila také daňová sazba, či metodika výpočtu daně z příjmu. Dvě rozdílné hodnoty čistého zisku v po sobě jdoucích letech, totiž mohou znamenat stejnou výkonnost firmy. Rozdíl totiž může být způsoben pouze změnou sazby daně z příjmu.<sup>46</sup>

**Rentabilita aktiv (ROA, Return on Assets)** ukazuje, do jaké míry se společnosti daří z dostupných aktiv vytvářet zisk. Minimální hodnota ukazatele rentability je dána bezrizikovou úrokovou měrou, kterou představuje výnos státních dluhopisů fiskálně zodpovědné země, která je pro danou měnu dostupná. K bezrizikové úrokové míře je třeba připočíst prémii za riziko, které souvisí s tím, že investor namísto investice do státních dluhopisů, investuje do určité společnosti, jejíž riziko je větší. Čím vyšší riziko investice je, tím vyšší by pak měla být požadovaná premie za riziko a tím i hodnota rentability samotné. Ukazatele rentability zobrazují společný vliv ukazatelů aktivity,

---

<sup>46</sup> Nejedná se však o jediný rozdíl, a proto je důležité se před samotnou finanční analýzou zamyslet nad tím, který typ zisku je pro výpočet ukazatelů rentability vhodný. Kromě našeho názoru je také důležité respektovat metodiku výpočtu ukazatelů, se kterými provádíme komparaci.

zadluženosti a likvidity na výsledky hospodaření podniku. Tyto ukazatele patří do mezi-výkazových poměrových ukazatelů, neboť využívají údajů jak z výkazu zisku a ztráty, tak i z rozvahy.

$$\text{ROA} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

ROA poměřuje zisk (resp. výsledek hospodaření <sup>47</sup>) s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů (vlastních, cizích, krátkodobých, dlouhodobých) jsou financována<sup>48</sup>. Rentabilita aktiv ukazuje, jak se společnosti daří z dostupných aktiv generovat zisk, přičemž čítec není pevně definován a může být využit například EBIT nebo EBITDA. Výsledek je poté vyjádřen v procentech. Ukazatel ROA bere v potaz skutečnost, že efektem zhodnocení je nejen odměna vlastníkům podniku, ale i jeho věřitelům za půjčení kapitálu. Při interpretaci výstupů vypočítaných ukazatelů je možné výstupy porovnat jak v čase, tak i s jinými ukazateli – k této komparaci je vhodné využít například ukazatel WACC, který reflektuje nákladovost celkového použitého kapitálu v podniku. Pokud je ukazatel ROA vyšší než ukazatel WACC, lze to považovat za situaci, při které podnik dosahuje dostatečné ziskovosti.

---

<sup>47</sup> V některých případech dává smysl počítat rentabilitu také ze ztráty (zejména při komparaci v čase). Není to však běžné a neodpovídá to základnímu významu ukazatele, proto dále počítáme pouze s možností výpočtu tohoto ukazatele ze zisku.

<sup>48</sup> Je vhodné také upozornit na skutečnost, že místo celkových aktiv se často využívá aritmetický průměr aktiv na začátku a na konci sledovaného období (tedy například hodnota aktiv na začátku roku + hodnota aktiv na konci roku, to vše vyděleno dvěma). Touto úpravou získáme spíše výstup, který lze poměřovat se ziskem (toková veličina), než pouhou hodnotu aktiv v jeden okamžik (stavová veličina).

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE, *Return on Equity*)**

vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu, resp. kolik procent. Výpočet je uveden v následujícím vztahu:

$$\text{ROE} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

Tento ukazatel informuje akcionáře či vlastníky podniku, zda jejich vložený kapitál přináší výnos, který odpovídá velikosti jejich investičního rizika. Akcionáři požadují, aby hodnota ROE byla vyšší než alternativní výnos, který by obdrželi při jiné formě investování (z termínovaného vkladu, dluhopisů, cenných papírů). Velikost ROE (stejně jako ROA) je přirozeně závislá na oboru činnosti společnosti, přičemž zejména pro akcionáře je rentabilita vlastního kapitálu klíčovým ukazatelem. Akcionáři vyvíjí tlak na management podniku, aby maximalizoval zisk a co nejefektivněji využíval zdroje kapitálu. V případě, že je podnik ve ztrátě, nebo disponuje velmi nízkým kapitálem, potom tento ukazatel ztrácí vypořádací schopnost.

**Rentabilita tržeb (ROS, *Return on Sales*)** vyjadřuje kolik korun zisku připadá na 1 Kč tržeb. Opět je zpravidla výsledek prezentován v procentech a dosáhneme jej s využitím následujícího vztahu:

$$\text{ROS} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}} * 100$$

Výše rentability tržeb se odvíjí od příslušného odvětví, proto je pro správnou interpretaci ukazatele třeba znát dlouhodobý vývoj tohoto ukazatele v daném odvětví. Výši ukazatele je třeba

hodnotit ve vzájemných souvislostech, neboť nízká hodnota rentability tržeb za předpokladu, že je dosahováno rychlého obrátu zásob a vysokého absolutního objemu tržeb, je příznivější než jeho vysoká hodnota, která je doprovázena pomalým obrátem zásob a nízkou absolutní částkou tržeb.

### 9.4.2 Ukazatele aktivity

**Ukazatele aktivity** patří také k mezi-výkazovým ukazatelům, neboť k jejich výpočtu jsou zapotřebí údaje z obou hlavních účetních výkazů, tzn. z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Tyto ukazatele sledují schopnost podniku využívat majetek (aktiva) a jeho jednotlivé části. Má-li společnost více majetku, než je účelné, vznikají zbytečné náklady, což snižuje zisk. Na druhé straně má-li společnost méně majetku, přichází tak o tržby. Aktiva podniku se člení na krátkodobá a dlouhodobá, z toho důvodu lze i ukazatele aktivity kalkulovat na různých úrovních. Pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty, proto je nutné hodnotit tyto skupiny ukazatelů ve vztahu k vývoji daného odvětví, ve kterém podnik působí.

Ukazatele aktivity vyjadřují **rychlost obrátu** nebo-li počet obrátek za 1 rok (management se snaží o co nejvyšší rychlosti obrátu) a **dobu obrátu** vyjádřenou počtem dní (management se snaží o co nejkratší dobu obrátu). **Obrat celkových aktiv** je nejkompexnějším ukazatelem z této skupiny a lze jej vyjádřit jako:

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel obrátu aktiv vyjadřuje, **kolik korun tržeb připadá na jednu korunu aktiv** podniku. Tento ukazatel měří efektivnost

využití veškerých aktiv v podniku. Výše ukazatele se podstatně mění podle oboru činnosti. Nevýhodou popisovaného ukazatele jako i dalších v této skupině je fakt, že tržby jsou veličinou tokovou, zatímco stav aktiv se může během roku měnit a v ukazateli je zachycen staticky k určitému datu. Pro objektivní výpočet ukazatelů by bylo vhodnější vyjádřit aktiva průměrným stavem vypočteným ze stavu na začátku a konci sledovaného období (obdobně jako při výpočtu ukazatele ROA). Vyšší hodnota obratu majetku je pozitivní, neboť znamená pro podniky vyšší tržby.

**Obrat dlouhodobého hmotného majetku (DHM)** vyjadřuje efektivnost a intenzitu využívání budov, strojů, zařízení, dopravních prostředků a dalšího dlouhodobého hmotného majetku, proto se často nazývá jako **produktivnost fixních aktiv**. Lze jej stanovit dle následujícího vyjádření:

$$\text{obrat DHM} = \frac{\text{tržby}}{\text{DHM v zůstatkových cenách}}$$

Nižší hodnota ukazatele, než je odvětvový průměr ukazuje nízké využití fixních aktiv, což může sloužit jako upozornění pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit, nebo upozorněním pro management, aby snížil podnikové investice. Při mezipodnikovém srovnávání je však třeba brát v potaz ocenění aktiv v rozvaze, neboť míra inflace způsobuje, že cena mnoha aktiv pořízených v minulosti je silně podhodnocena. Dříve založená firma tak dosahuje vyššího obratu dlouhodobého hmotného majetku než firma nově založená z důvodu nárůstu cen aktiv, které nový podnik nakoupil.

**Doba obratu zásob** vyjadřuje schopnost podniku využívat zásoby. U řady ukazatelů obratu jakéhokoliv aktiva se v praxi používají jejich převrácené hodnoty vztažené ke zvolenému

časovému období (měsíci, týdnů, dnu), čímž vypočteme ukazatele doby obratu. Nejčastěji používaným časovým obdobím při kalkulaci doby obratu jakéhokoliv aktiva jsou dny. Doby obratu ve dnech mají větší vypovídací hodnotu než to, kolikrát ročně dojde k obratu té či oné položky rozvahy.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{roční tržby} / 365)}$$

Doba obratu zásob označuje **průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby** v podobě surovin, materiálu nebo do doby jejich prodeje v případě zásob vlastní výroby. Čím menší je počet dní doby obratu zásob, tím efektivněji dokáže podnik řídit své skladové hospodářství. Pokud je doba obratu zásob 70 dnů, znamená to v případě obchodní společnosti, že od okamžiku nákupu zboží do okamžiku prodeje zboží leží zboží průměrně 70 dnů na skladu. Při analýze doby obratu zásob je třeba vzít v úvahu následující faktory:

- **sezónnost v podnikání** – znamená, že před začátkem sezóny se společnost silně předzásobuje, což zhoršuje v daný okamžik výpočet ukazatele doby obratu zásob. Při finanční analýze je proto vhodné porovnávat dvě srovnatelná období.
- **růst tržeb** – růst tržeb zpravidla vyžaduje nárůst zásob, přičemž růst zásob je nutné financovat. Při poklesu tržeb například z důvodu hospodářské recese se zvýší doba obratu zásob, neboť vzroste objem neprodaných zásob.
- **prodej napřímo od dodavatele** - v případě, že se objednávka odběratele přenáší na objednávku

u dodavatele, tak zboží neprochází vlastním skladem a doba obratu zásob bude podstatně nižší.

- **druh zásob** - zásoby podléhají cenovým výkyvům, módním trendům, zastarávají, expirují.
- **způsob účtování zásob** - přeceňování zásob či změny účetní metody oceňování zásob mohou vést k účelovému nadhodnocení zásob, což se projeví v nárůstu ukazatele doby obratu zásob.

Snížení doby obratu zásob lze docílit efektivnějším řízením zásob, výprodeji, přenesením financování skladu na dodavatele nebo přenesením financování materiálu na odběratele.

**Doba splatnosti pohledávek** z obchodního styku (někdy též označována jako doba inkasa) je velice důležitým ukazatelem, který označuje, **kolik dní trvá, než společnost v průměru zinkasuje své pohledávky od odběratelů**. Tento ukazatel tedy objasňuje, jak dlouhý bezúročný dodavatelský úvěr poskytuje firma v průměru svým zákazníkům.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky z obchodního styku}}{(\text{tržby} / 365)}$$

V praxi lze považovat hodnotu okolo 14 dní za výtečnou a hodnotu nad 70 za neuspokojivou. Průměrná doba splatnosti pohledávek z obchodního styku je porovnána s běžnými platebními podmínkami, za jakých firma fakturuje své zboží odběratelům a v případě, že je vypočtená hodnota ukazatele delší, znamená to, že obchodní partneři neplatí své účty včas. Podnik by tak měl uvažovat o opatřeních na urychlení inkasa svých pohledávek. Tento ukazatel může být zkeslen určitým podílem tržeb v hotovosti na celkových tržbách, přičemž s tímto

zkreslením se lze setkat u hodnocení firem zabývajících se maloobchodem nebo velkoobchodem. Doba splatnosti pohledávek z obchodního styku je negativně ovlivněna výši nedobytných krátkodobých pohledávek z obchodního styku, které nadhodnocují reálnou dobu inkasa pohledávek z obchodního styku.

**Doba úhrady závazků** z obchodního styku měří dobu, s **jakou společnost průměrně hradí své závazky z obchodního styku**. Ukazatel je stanoven jako:

$$\text{doba úhrady závazků} = \frac{\text{závazky z obchodního styku}}{[(\text{náklady na prodané zboží} + \text{výkonová spotřeba}) / 365]}$$

Tento ukazatel poskytuje informaci věřiteli o platební morálce odběratele, přičemž průměrná doba splatnosti závazků z obchodního styku zpravidla odráží likvidní pozici daného podniku a závisí na těchto faktorech:

- **době obratu oběžných aktiv** a to zejména době obratu zásob a době splatnosti pohledávek z obchodního styku.
- **výši krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí** či jiných krátkodobých zdrojů financování (přijaté zálohy, půjčky atp.).
- **velikosti pracovního kapitálu** - výši peněz a peněžních ekvivalentů, zásob, pohledávek.

Dlouhá doba úhrady závazků z obchodního styku ukazuje na problémy s likviditou v daném podniku a z pohledu věřitele se jedná o varovný signál, že pohledávka nemusí být uhrazena ve splatnosti. Za dlouhou dobu úhrady závazků z obchodního styku

lze považovat čtyři měsíce (splatnost závazků 120 dnů) a více. Na druhé straně ani relativně nízká hodnota tohoto ukazatele například v podobě méně než 60 dnů nemusí znamenat, že vám odběratel zaplatí do 60 dnů, neboť odběratel může platit části jeho dodavatelům v hotovosti, což snižuje hodnotu tohoto ukazatele. Z toho důvodu je vhodné odečíst od nákladů na prodané zboží a výkonové spotřeby takové náklady, které byly uhrazeny v hotovosti. Současně by výpočet mohl být upraven o takové závazky, které nemají krátkodobý charakter, nicméně jsou účtovány do závazků z obchodního styku jako například dlouhodobý závazek za společníkem účtovaný do krátkodobých závazků z obchodního styku.

Pro získání příznivého cash flow podniku je vhodné, aby **hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než hodnota doby splatnosti pohledávek** z obchodního styku a firma tak využívala bezúročných dodavatelských úvěrů.

### 9.4.3 Ukazatele zadluženosti

**Ukazatelé zadluženosti** udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji a měří rozsah v jakém je firma financována cizími zdroji. Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku, přičemž i vysoká zadluženost nemusí být negativní charakteristikou firmy. V prosperující firmě může vysoká **finanční páka**<sup>49</sup> pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního

---

<sup>49</sup> **Finanční páka** prezentuje skutečnost, při které firmy využívají cizí kapitál k financování např. investiční činnosti s cílem získat vyšší ziskovost, než je nákladovost cizího kapitálu. Bez cizího kapitálu by totiž tuto investici nemohla firma realizovat. Efekt páky poté spočívá ve skutečnosti, že firma „riskuje“ ve své činnosti cizí zdroje, čímž může o to více zvýšit svůj zisk, ale také ztrátu. Pro správné využití finanční páky je důležité zhodnocení nákladovosti cizích zdrojů a porovnat je

kapitálu a tím i k tržní hodnotě podniku. Čím je zadluženost firmy větší, tím je vyšší finanční páka, ovšem příliš vysoká hodnota finanční páky může snadno přivést podnik do finančních problémů zejména z důvodu splácení nákladových úroků.

Při analýze zadluženosti je třeba ve výroční zprávě vyhledat objem majetku, který podnik pořídil na leasing, neboť aktiva koupená na leasing nejsou součástí rozvahy, ale pouze výkazu zisku a ztráty. Z pohledu zadluženosti by se podnik měl řídit **pravidlem vertikální kapitálové struktury**, které uvádí, že podíl vlastních a cizích zdrojů by měl být 1:1, neboli vlastní kapitál by měl být stejně velký jako cizí kapitál. Nízký poměr vlastního kapitálu ve vztahu k cizímu lze považovat za ohrožení stability podniku. Věřitelé, kteří poskytují firmě cizí kapitál, nesou riziko jeho nesplacení, přičemž platí, že čím vyšší bude podíl cizího kapitálu, tím bude vyšší i riziko pro věřitele a tím obtížněji bude podnik získávat další cizí kapitál. Nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje finanční strukturu podniku, je **cena používaných finančních zdrojů**. Cena finančních zdrojů je dána úrokovou mírou placenou za použití cizích zdrojů a výnosem, který je placen vlastníkům podniku například ve formě dividend či podílů na zisku podniku. Celková zadluženost měří zadluženost podniku, nebo-li v jaké výši využívá firma ke svému financování cizí kapitál. Ukazatel může být interpretován v procentech a lze jej stanovit dle následujícího vztahu:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 .$$

---

s potenciální ziskovosti. Více o této problematice bude řečeno v kapitole věnované hodnocení investic.

Poměrový ukazatel celková zadluženost lze též nazývat **ukazatelem věřitelského rizika**, neboť vyšší hodnoty tohoto ukazatele znamenají pro věřitele vyšší riziko nesplacení poskytnutého úvěru. Z toho důvodu věřitelé dávají přednost nízkému ukazateli celkové zadluženosti. Na druhé straně vlastníci podniku hledají větší finanční páku, aby znásobili své výnosy s použitím cizího kapitálu. S použitím cizího kapitálu mohou vlastníci podniku dosáhnout vyšší rentability vlastního kapitálu. V ojedinělých případech může celková zadluženost přesáhnout hodnotu 1, a to za situace, kdy podnik operuje se záporným vlastním kapitálem. Záporný vlastní kapitál je způsoben neuhrazenými ztrátami z hospodaření společnosti v minulosti, které převýšily hodnotu vlastního kapitálu.

Ukazatel **úrokového krytí** označuje, kolikrát celkový zisk pokryje nákladové úroky. Jinými slovy, ukazatel oznamuje kolikrát zisk převyšuje úrokové náklady.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkové nákladové úroky}}$$

Čím vyšší hodnoty tento ukazatel nabývá, tím vyšší je schopnost podniku poplatit náklady spojené s užitím cizího kapitálu, nebo čerpat nový úvěr. Tento ukazatel je hojně využíván ratingovými agenturami, přičemž hodnota nižší než 3 se již považuje z pohledu věřitele za spekulaci. Pokud podnik potřebuje čerpat nový úvěr měla by hodnota tohoto ukazatele přesahovat 2,5.

Ukazatel **krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji** (někdy také míra finanční samostatnosti) pojednává o stavu kapitalizace podniku. Dle zásady financování musí stálá (dlouhodobá) aktiva být financována dlouhodobými zdroji.

$$\text{krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobá aktiva}}$$

Hodnoty nižší než 1 značí **podkapitalizaci** podniku, nebo také nedostatečnou vybavenost podniku kapitálem. V případě opačném, kdy ukazatel převyšuje hodnotu 1 se jedná o **překapitalizaci**, kdy podnik disponuje příliš velkým objemem kapitálu a vytváří tak kladný čistý pracovní kapitál.

#### 9.4.4 Ukazatele likvidity

Likviditu jako ekonomický pojem lze používat v několika významech, a to jak pro hodnocení ekonomických subjektů, tak i pro konkrétní aktiva. V případě ekonomických subjektů lze likviditu definovat jako **momentální schopnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky** a těmi krýt včas všechny své splatné závazky. V druhém případě likvidita vyjadřuje schopnost (rychlost) přeměny majetku (aktiv) do peněžní podoby, přičemž čím větší tuto schopnost majetek má, tím je likvidnější. Při využití finanční analýza je likvidita chápána jako ukazatel **solventnosti** firmy.

Likvidita podniku se zjišťuje pomocí analýzy rozvahy dané firmy, přičemž ze struktury majetku je zřejmé, že podnik může použít k úhradě svých závazků jen určitá aktiva, aniž by ohrozil svojí existenci. K aktivům podniku, které lze použít k úhradě svých závazků patří zejména pokladní hotovost, peníze na účtech bankovní instituce, hotové výrobky, zásoby materiálu, splatné pohledávky u odběratelů.

K zajištění likvidity podniku jsou určena **krátkodobá aktiva**, ovšem u jednotlivých druhů aktiv trvá přeměna na peníze odlišně dlouhou dobu, přičemž některá aktiva v podobě nedobytných pohledávek nebo neprodejných zásob se nemusí přeměnit nikdy.

**Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)** je poměrový ukazatel, který lze považovat za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky okamžitě prostřednictvím peněžní hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeků či krátkodobých cenných papírů.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita je vyjádřena jako poměr krátkodobého finančního majetku ke krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota ukazatele okamžité likvidity se pohybuje mezi **0,2 až 0,5**.

**Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)** zahrnuje v čitateli kromě finančního majetku navíc krátkodobé pohledávky, přičemž ve jmenovateli opět vystupují krátkodobé závazky.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita je vyjádřena poměrem finančního majetku a krátkodobých pohledávek ke krátkodobým závazkům. Jinými slovy lze pohotovou likviditu vyjádřit **kolika korunami** našich pohledávek a hotovostních a bezhotovostních prostředků **je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků** naší firmy.

Tento ukazatel lze též vyjádřit jako oběžná aktiva bez zásob ke krátkodobým závazkům. Zásoby (výrobky, polotovary, nedokončená výroba a materiál) jsou nejméně likvidní položkou oběžných aktiv a v čitateli tohoto poměrového ukazatele jsou vyloučeny. Výši krátkodobých pohledávek je třeba ponížít o pohledávky po lhůtě splatnosti. V praxi se doporučuje pohledávky po lhůtě splatnosti nad 1 rok zcela vyloučit, pohledávky po lhůtě splatnosti od 6 do 12 měsíců snížit o 80 %, pohledávky po lhůtě splatnosti od 3 do 6 měsíců zmenšit o 50 %, pohledávky po lhůtě splatnosti od 1 do 3 měsíců ponížít o 30 % a pohledávky po lhůtě splatnosti do 1 měsíce zredukovat o 10 %. Doporučené hodnoty ukazatele pohotové likvidity by se měly pohybovat v rozmezí **0,7 až 1,2**. Je-li vypočtená hodnota pohotové likvidity výrazně nižší, než běžná likvidita je analyzovaná společnost přezásobená. Je-li vypočtená hodnota ukazatele pohotové likvidity vyšší než 1,2 svědčí to o nadměrném vázání oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které společnosti přinášejí minimální výnos.

**Běžná likvidita (likvidita III. stupně)** vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky firmy, nebo-li kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Hodnota běžné likvidity by měla být **vyšší než 1** z toho důvodu, aby podnik byl schopen hradit své krátkodobé závazky z krátkodobých aktiv, nikoliv z dlouhodobých aktiv například v podobě prodeje hmotného majetku. V případě, že běžná likvidita dosahuje hodnoty menší než 1, krátkodobé závazky není možné uhradit jen z oběžných aktiv a je nutné je hradit i z dlouhodobých zdrojů financování potažmo z prodeje

dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku. Běžná likvidita závisí na typu odvětví, ve kterém podnik operuje, přičemž v odvětví s nízkými zásobami bude hodnota tohoto ukazatele nižší než v odvětví s vysokými zásobami. Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí **1,5 až 2,5**.

Kromě výše popsaných možností interpretací všech stupňů likvidity, je nutné také zmínit, proč i **vysoký stupeň likvidity lze hodnotit jako negativní** faktor v podniku. Pokud podnik dosahuje vysokých úrovní ukazatelů likvidity, může to značit problém, který je spojen s tím, že podnik disponuje „zbytečně“ vysokým množstvím likvidních prostředků. Na první pohled toto nepůsobí jako problém, na druhé straně si je nutné uvědomit fakt, že tento podnik se připravuje o možnosti investování těchto prostředků do alternativních příležitostí. Vysoké úrovně ukazatelů likvidity jsou tak spojeny s problémem **ušlého zisku**.

## **9.5 Specifické ukazatele v hotelnictví**

Vzhledem ke skutečnosti, že v publikaci se zaměřujeme nejen na oblast služeb, ale také na problematiku hotelnictví, jsou v této subkapitole uvedeny vybrané klíčové ukazatele výkonosti hotelů.

I když lze pro hodnocení efektivnosti vybraného hotelu použít libovolné z výše popsaných ukazatelů, je vhodné jejich výčet ještě doplnit o další, specifické ukazatele právě pro oblast hotelnictví, resp. ubytovacích služeb obecně. Celá problematika se často spojuje s tzv. RYM, tedy **Revenue and Yield Managementem**. V rámci tohoto textu nebudeme zasahovat do hloubky této oblasti a pro hlubší studium je vhodné využít zahraniční literaturu. Mezi základní ukazatele sloužící

k hodnocení výkonnosti hotelu (tzv. KPI - Key Performance Indicators) patří:

- **ADR** (Average Daily Rate; průměrná denní cena za pokoj),
- **RevPAR** (Revenue per Available Room; tržba za disponibilní pokoj),
- **GOPPAR** (Gross Operating Profit per Available Room; hrubý provozní zisk za disponibilní pokoj),
- **OCC** (Occupancy; obsazenost).

Všechny výše popsané ukazatele jsou v následujícím textu popsány. Průměrná denní cena za pokoj (**ADR**) se váže jen na pokoje, na které se vztahují tržby v daný okamžik. Výpočet daného ukazatele lze provést pomocí následujícího vztahu:

$$\text{ADR} = \frac{\text{celkové tržby za ubytování}}{\text{počet pokojů, na které se tržby vztahují}}$$

Ukazatel **RevPAR** je velice často používaný ukazatel a sleduje, jak jsou využívány kapacity s pomocí tržeb. Tržby jsou zadávány zpravidla bez DPH a dalších poplatků. Pro výpočet daného ukazatel lze využít následující přístup:

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{tržby za ubytování}}{\text{počet disponibilních pokojů na prodej}}$$

Oproti předcházejícímu ukazateli je poté **GOPPAR** spojen ne s tržbami, ale se ziskem. Ukazatel tak prezentuje hrubý provozní zisk, který je generován každým dostupným pokojem. Nejedná se tedy o sledování využitelnosti kapacit s pomocí tržeb, ale také s pomocí nákladů a to vyjádřením hrubého provozního zisku. Výpočet lze provést pomocí vztahu:

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{hrubý provozní zisk}}{\text{počet disponibilních pokojů na prodej}}$$

Posledním jmenovaným ukazatelem je poté ukazatel vztahující se na měření obsazenosti ubytovacího zařízení. OCC tedy prezentuje v procentech, na kolik jsou využity naše kapacity a lze tento vztah vyjádřit jako:

$$\text{OCC} = \frac{\text{počet obsazených pokojů}}{\text{celkový počet pokojů}} * 100$$

Pro měření finanční výkonnosti ubytovacích zařízení není specifické pouze použití patřičných ukazatelů. Vhodné je také uvést možnost rozdílné interpretace výstupů. Pokud bylo v předcházejícím textu uvedeno, že je vhodné srovnat výstupy například s průměrnými hodnotami v odvětví, tak je na tomto místě nutné doplnit, že i výše popsané ukazatele (nebo jejich velká část) lze interpretovat pomocí této komparace. K tomuto slouží výstup, který sbírá údaje o hotelích z celého světa a následně poskytuje dané výstupy. Jedná o společnost STR, Inc.<sup>50</sup> a je nutno podotknout, že tyto výstupy jsou zpravidla placené.

## Shrnutí

Efektivnost podniku je spojena s využíváním zdrojů v rámci podnikatelské činnosti. K tomu abychom efektivnost mohli správně zhodnotit, je třeba analytický přístup k dané problematice. Úkolem finanční analýzy je zjistit, které faktory a s

---

<sup>50</sup> Jedná se o společnost, která má sídlo v USA. Podrobnější informace lze nalézt na [www.strglobal.com](http://www.strglobal.com).

jakou intenzitou přispěly k aktuální finanční situaci analyzovaného podniku. Hlavní úkol spočívá v kvalifikovaném rozboru finančního hospodaření pomocí historických dat komplexně posoudit minulou a současnou finanční situaci podniku a představit určitý výhled do budoucna. Finanční analýza představuje základní zdroj informací pro budoucí rozhodování o finanční stránce podniku. Výsledky finanční analýzy poskytují relevantní informace managementu pro finanční řízení podniku, ale také dalším subjektům, jimiž mohou být například investoři, věřitelé, státní orgány a další. Ukazatelé finanční analýzy jsou základem pro hodnocení firmy při žádosti o úvěr u bankovní instituce a slouží též k ocenění společnosti.

## Kontrolní otázky

Uveďte význam finanční analýzy pro podnik.

Jaké srovnávací báze lze využít při interpretaci výsledků finanční analýzy?

O čem vypovídá rentabilita firmy?

Jakou vlastnost podniku popisují ukazatele likvidity?

Vyjmenujte a charakterizujte základní ukazatele využitelné v hotelnictví.

## Seznam použité literatury

ČIŽINSKÁ, R. a P. MARINIČ, *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Ekopress, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-712-8.

SEDLÁČEK, J.: *Účetní data v rukou manažera*, 1. vydání Brno: Computer Press 1999.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, H. a J. SRPOVÁ, *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

---

# 10 Hodnocení investiční činnosti v podniku

---

**Klíčová slova:** investice v podniku, statické a dynamické metody hodnocení.

**Cíle kapitoly:** rozlišit statické a dynamické metody hodnocení investic v podniku; aplikovat dobu návratnosti a čistou současnou hodnotu na konkrétní rozhodovací proces.

## Úvod

Nejprve je podstatné vysvětlit, co vlastně investiční činností v podniku rozumíme. V případě **investiční činnosti** v podniku se jedná o takovou alokaci kapitálu, kdy se subjekt rozhoduje mezi jednotlivými alternativními využití disponibilních prostředků spojených s **odloženou spotřebou**. Jedná se často o investici do statků či služeb, které slouží k další dodatečné produkci. Investiční činnost v podniku je zpravidla dlouhodobá záležitost, které je nutné přikládat patřičnou důležitost. Lze také zmínit, že investicí je chápáno **pořizování dlouhodobého majetku**, ze kterého očekáváme další užitek. Investice mohou mít různého charakteru. Zpravidla si je ovšem zjednodušíme na možné **investice do následujících tří skupin:**

- Hmotné (výrobní kapacita, majetek podniku, rekonstrukce atd.)
  - Rozšiřovací (rozšiřují výrobní kapacity firmy)
  - Obnovovací (udržují výrobní kapacitu firmy)
- Nehmotné (výzkum, vzdělání atd.)
- Finanční (cenné papíry, poskytnuté úvěry atd.)

Cílem této kapitoly je představit základní možnosti hodnocení investic a tím tedy zodpovědět otázku, zda investice je pro podnik žádoucí nebo ne.

## 10.1 Pořízení investice a zdroje

Investice v podniku může být pořízena několika způsoby. Zcela základní a logicky vyplývající je **koupě**. Dále může jít o **investiční výstavbu** (dodavatelskou formou, nebo ve vlastní režii). Případně lze k těmto způsobům přiřadit i **bezúplatné nabytí**. Kromě způsobu pořízení investice v podniku je důležité také nalézt adekvátní **zdroj financování**. Základní rozdělení zdrojů financování je možné členit na vlastní a cizí zdroje. Za **vlastní zdroje** lze považovat zejména:

- nerozdělený zisk,
- vklady vlastníků a společníků,
- odpisy,
- výnosy z prodeje a z likvidace majetku.

Položky nerozděleného zisku, vkladů společníků či výnosů z prodeje starého (likvidovaného) majetku lze považovat za zřejmé. Proč jsou **odpisy** uváděny jako zdroj financování, již na první pohled patrné být nemusí. Důvodem tohoto je skutečnost, že odpisy představují v podniku sice nákladovou položku, ale tato není spojena s výdajem. Jedná se tedy o náklady, které je nutné pokrýt patřičnou hodnotou dodatečných tržeb. Tyto dodatečně vytvořené tržby jsou poté považovány za vlastní zdroj financování. Obecně řečeno, je logika odpisů v podniku nastavena tak, aby byl podnik „nucen“ vytvářet dostatečné množství tržeb tak, aby budoucí obnova dlouhodobého majetku pro něj nepředstavovala výrazný investiční výdaj. Naproti tomu **cizí zdroje** jsou reprezentovány například následujícími variantami:

- investiční úvěr,
- dluhopisy,
- krátkodobý úvěr (nepřímo),
- leasing,
- venture capital,
- „třetí“ zdroje (dotace, ...).

**Investiční úvěr** je asi nejběžnější variantou financování s využitím cizích zdrojů. Jeho poskytovatelem je zpravidla banka a nabízí firmám možnosti rozvoje s relativně nízkým stupněm nákladovost, která je vyjádřena úrokovou sazbou. Další vyjmenovaný zdroj financování je **dluhopis**, který v České republice nepředstavuje běžnou formu financování investic. **Krátkodobý úvěr** je využit na financování investic pouze

nepřímo a to z toho důvodu, že tento typ úvěru by měl sloužit pouze na případnou úhradu změny položek oběžného majetku firmy. Krátkodobým zdrojem financování by totiž měli být pokryty pouze krátkodobé aktivity firmy. Poslední položkou je **leasing**, který opět představuje relativně častou možnost financování. Leasing rozlišujeme dvojí. Jedna se bavíme o tzv. operativním leasingu a dále o finančním leasingu. Leasing obecně představuje vztah tří subjektů, přičemž se zde vyskytuje majitel majetku, zprostředkovatel a nájemce.

**Operativní leasing** je v podstatě formou pronájmu daného dlouhodobého majetku. Tento pronájem (za fixní měsíční paušál) v sobě zahrnuje zpravidla také komplexní servis tohoto majetku – výhodou tedy je, že za jasně stanovený výdaj, má firma relativní jistotu funkčnosti tohoto majetku.

**Finanční leasing** je jakási forma úvěrového financování. Cílem tohoto typu leasingu je budoucí vlastnictví dlouhodobého majetku, což základní rozdíl oproti operativnímu leasingu. Obecně řečeno lze říci, že se můžeme při jednotlivých zdrojů financování ztotožnit také s tím, co bylo uvedeno v kapitole, která se zabývá zdroji financování podniku.

Kromě vhodné volby financování investic je důležité a možná lépe řečeno stěžejní zhodnotit investici jako celek a určit, zda ji můžeme doporučit k realizaci či nikoli nebo vybrat z několika investičních příležitostí v podniku pouze tu, která vyhovuje našim kritériím.

Při **hodnocení investic** se zpravidla omezujeme pouze na tři hodnotící kritéria. Jsou jimi **výnos, riziko a likvidita**. Podobně jako tomu je v případě rozhodování o finanční investici na kapitálových trzích.

## 10.2 Postup hodnocení investic

Při hodnocení investic lze využít několika rozdílných metod a způsobů. Obecně řečeno lze metody hodnocení investic rozdělit do dvou skupin: **statické metody** a **dynamické metody**. Cílem hodnocení investic je uvést doporučení danou investici zrealizovat či nikoliv. Finální rozhodnutí o tom, zda investice bude skutečně realizována je poté již na managementu dané firmy. I proto je podstatné, aby každý manažer chápal význam výstupů dílčích metod, které hodnotí investice v podniku. Při volbě vhodné metody hodnocení investic je poměrně klíčové správně určit kritérium, které nás v daný moment zajímá. Má-li investice snížit náklady – hodnotí se náklady. Má-li zvýšit zisk – hodnotí se očekávaný zisk.

### 10.2.1 Statické metody hodnocení investic

Mezi **statické metody** patří například **metoda výnosnosti (rentability) investice (ROI)**. Její výpočet vychází ze zisku (ze změn v zisku vyvolané investicí). Stanovení se provádí podle ukazatele rentability investic, dle následujícího obecného předpisu:

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk z investice}}{\text{investiční výdaj}} * 100.$$

Při výpočtu je možné použít i průměrné hodnoty zisku (zpravidla po zdanění) za rok k porovnání rozdílně dlouhých investic z hlediska času. Stanovená rentabilita se srovnává s požadovanou minimální mírou zhodnocení, kterou firma očekává. Nevýhodou této metody je právě fakt, že nebere v úvahu cash flow ani tok času.

Další statickou metodu je **metoda doby splácení (Payback Period; PP)**. Jedná se o poměrně častý způsob, jak se hodnotí zejména malé projekty, resp. investice v podniku. Jedná se vlastně o dobu návratnosti (dobu úhradu) dané investice. Tato doba je období, za které tok příjmů přinese hodnotu rovnající se původním kapitálovým výdajům na investici. Pokud jsou výnosy v letech konstantní, je možné využít pro výpočet následující vztah (výstupem je počet let):

$$PP = \frac{\text{investiční výdaj}}{\text{roční hodnota CF}}$$

Tento vztah lze však využít pouze v okamžiku, kdy hodnoty očekávaného CF jsou v jednotlivých letech konstantní.

Pokud **cash flow není stálé v jednotlivých letech**, což je častější situace v ekonomické praxi, tak je nutné postupně sčítat dané hodnoty cash flow (je tvořeno tzv. **kumulované cash flow**), včetně kapitálového (investičního) výdaje až do momentu, kdy je dosaženo nulové hodnoty (investiční výdaj je vlastně záporné cash flow v investici).

#### **Řešený příklad – hodnocení investic statickými metodami**

Uvažujme, že podnik chce realizovat investiční činnost u které očekává dodatečné tržby a také dodatečné náklady potřebné na udržení daného majetku, který je předmětem investiční činnosti. Životnost investice byla nastavena na 5 let (období označené jako nulové představuje okamžik pořízení dané investice), pořízena za 2 500 000 CZK a očekávané hodnoty tržeb a dalších položek jsou uvedeny v následující tabulce. Cílem, je zhodnotit danou investici pomocí ukazatele ROI.

Období	0	1	2	3	4	5
Očekávané tržby	-	600 000 Kč	720 000 Kč	810 000 Kč	890 000 Kč	920 000 Kč
Odpisy		500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč
Očekávané udržovací náklady	-	10 000 Kč	30 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Prvotní investiční výdaj	2 500 000 Kč	-	-	-	-	-
Očekávaný hrubý zisk	-	90 000 Kč	190 000 Kč	270 000 Kč	350 000 Kč	380 000 Kč
Daň z příjmu (19 %)	-	17 100 Kč	36 100 Kč	51 300 Kč	66 500 Kč	72 200 Kč
Očekávaný čistý zisk	-	72 900 Kč	153 900 Kč	218 700 Kč	283 500 Kč	307 800 Kč

Vzhledem k tomu, že ROI je zpravidla roční úrokovou sazbou, je třeba různé hodnoty transformovat na průměrní roční zisk (v tento okamžik použijeme prostý aritmetický průměr, neboť důležitost jednotlivých let je totožná). Výstup je prezentován zde:

$$\text{ROI} = \frac{(72900 + 153900 + 218700 + 283500 + 307800) / 5}{2500000} = 8,29 \%$$

Stanovená rentabilita je tedy na hodnotě 8,29 % a v tento okamžik je na zvážení s čím tento výstup porovnat tak, abychom mohli investici doporučit ke své realizaci. Nabízí se srovnání s roční úrokovou sazbou úvěru, který by sloužil jako zdroj financování dané investice (případně lze použít sazbu WACC). Další variantou je porovnat tuto hodnotu s minimální akceptovatelnou sazbou ROI z interního hlediska daného podniku.

Zůstaňme ještě u tohoto příkladu a zkusme jej zhodnotit pomocí doby návratnosti. Jak bylo uvedeno v předchozím textu, tak doba návratnosti je stanovena na základě cash flow. Musíme tedy převést jednotlivé položky na příjmy a výdaje. Pro demonstraci uvažujme, že očekáváme 95% inkasa našich tržeb (vzhledem ke zkušenostem), ostatní položky zachováme totožné. K původní tabulce tak přibudou další řádky.

Období	0	1	2	3	4	5
Očekávané tržby	-	600 000 Kč	720 000 Kč	810 000 Kč	890 000 Kč	920 000 Kč
Odpisy		500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč
Očekávané udržovací náklady	-	10 000 Kč	30 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Prvotní investiční výdaj	2 500 000 Kč	-	-	-	-	-
Očekávaný hrubý zisk	-	90 000 Kč	190 000 Kč	270 000 Kč	350 000 Kč	380 000 Kč
Daň z příjmu (19 %)		17 100 Kč	36 100 Kč	51 300 Kč	66 500 Kč	72 200 Kč
Očekávaný čistý zisk		72 900 Kč	153 900 Kč	218 700 Kč	283 500 Kč	307 800 Kč
Očekávaná inkasa (95 % tržeb)	-	570 000 Kč	684 000 Kč	769 500 Kč	845 500 Kč	874 000 Kč
Výdaje (udržovací náklady + daň)	-	27 100 Kč	66 100 Kč	91 300 Kč	106 500 Kč	112 200 Kč
Cash flow	-2 500 000 Kč	542 900 Kč	617 900 Kč	678 200 Kč	739 000 Kč	761 800 Kč
Kumulované cash flow	-2 500 000 Kč	-1 957 100 Kč	-1 339 200 Kč	-661 000 Kč	78 000 Kč	839 800 Kč

Za položku příjmů považujeme tedy 95 % z našich tržeb. Výdaje jsou reprezentovány udržovacími náklady a placenou daní z příjmu. Výsledné cash flow za období 1 až 5 je tedy porovnáním těchto dvou položek. V nulovém období uvažujeme do cash flow pouze původní plánovaný výdaj. Vzhledem k tomu,

že za jednotlivé roky je cash flow rozdílné, musíme k výpočtu doby návratnosti využít logiky kumulovaného peněžního toku. Ten je prezentován v posledním řádku tabulky a je stanoven jako

$$\text{kumulované CF} = \text{CF}_t + \text{CF}_{t+1} \cdot$$

Zde je více než nutné respektovat znaménka daných cash flow. V okamžiku, kdy kumulované cash flow dosáhne kladných hodnot (na konci čtvrtého roku; doba návratnosti tedy bude 3 roky a několik měsíců), tak vím, že v tomto období byla dosažena návratnost. Pro přesnější určení můžeme použít jednoduchou logiku rozpočítání cash flow čtvrtého roku na měsíce a následné dopočítání zbylé hodnoty z kumulovaného cash předcházejícího období.

$$\text{PP} = 3 \text{ roky} + \frac{661000}{(739000/12)} \text{ měsíců} \approx 3 \text{ roky} + 11 \text{ měsíců}$$

Doba návratnosti (PP) je tedy téměř 4 roky (3 roky a necelých 11 měsíců). Výsledné doporučení k realizaci dané investice bychom měli dát v okamžiku, kdy doba návratnosti je nižší než doba životnosti investice. Vždy je však nutné zanést do finálního rozhodnutí také aktuální situaci v podniku. Rozhodnutí je poté již značně individuální.

Při komparaci několika projektů bychom mohli doporučit ten projekt, který má nejnižší hodnotu doby návratnosti. Výše popsaná metoda má ovšem několik nevýhod. Neřeší časové rozložení výnosů v době splacení. Nebere v úvahu výnosy po době splacení. Neuvažuje hodnotu diskontovaného cash flow (někdy lze toto odstranit prostým diskontováním ročních cash folw na jejich současnou hodnotu).

## 10.2.2 Dynamické metody hodnocení investic

Nejvýznamnější z hlediska dynamických metod je hodnocení investic pomocí metody **čisté současné hodnoty (Net Present Value; NPV)**. Přístup na základě čisté současné hodnoty spadá do tzv. **dynamických metod hodnocení investic**, které v sobě zahrnuje také vliv času. Čistá současná hodnota je v jedné z nejpoužívanějších metod vůbec. Doporučený postup hodnocení investice by se mohl rozdělit do následujících čtyř navazujících kroků:

1. Určení kapitálových výdajů.
2. Odhad příjmů (CF) a rizika.
3. Určení WACC vlastního podniku.
4. Výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů (NPV).

Při určování **kapitálových výdajů v rámci dané investice** je nutné dodržet několik zásad. Jedná se především o zaměření se na přírůstkové náklady. Pouze ty jsou totiž relevantní při hodnocení daného investičního výdaje. Za relevantní výdaje lze považovat například následující:

- Nákupní cena, dopravné, náklady na instalaci.
- Přírůstky oběžného majetku (resp. čistého pracovního kapitálu).
- Výdaje spojené s prodejem starého majetku.

Důležité je také abstrahovat od vlivu utopených nákladů. Vhodné je na tomto místě upozornit, že cílem není vyčíslit celkové potřebné finanční zdroje, ale zhodnotit danou investici z hlediska možné realizace. Ukazatel kapitálových výdajů je tedy pouze metodickou pomůckou při hodnocení investice.

Dalším krokem je **odhad budoucích očekávaných příjmů** z dané investice. Jedná se o poměrně náročnou činnost, která je řešena rozdílnými přístupy – ty ovšem spadají především do problematiky marketingu. Obecně lze říci, že příjmy jsou odhadovány buď na základě **historických hodnot**, na základě **náborů expertů** či například s využitím pokročilejších **matematicko-statistických nástrojů** jako jsou soustavy simultánních rovnic nebo simulační přístupy.

Budoucí příjmy jsou v rámci toho popisovaného doporučeného postupu hodnocení investic určovány pomocí cash flow a to následovně:

+	příjmy (očekávaný obrat na základě analýzy trhu)
-	výdaje (platby za veškeré nákladové položky)
+	odpisy (náklady, které však nejsou výdajem)
-	oportunitní náklady
=	očekávané cash flow

Firmy mají zpravidla tendenci přeceňovat tyto očekávané příjmy a proto je vhodné počítat s jistou mírou nedosažení daného očekávaného příjmu.

Jako další krok při stanovení čisté současné hodnoty je nutné vypočítat **podnikovou diskontní sazbu**, kterou budou přepočítávány budoucí finanční toky na jejich současnou hodnotu. Tento přepočet je právě typický pro veškeré dynamické metody hodnocení investic a provádějí zejména z toho důvodu, že peníze v čase mění svoji hodnotu. Jako diskontní sazba (tedy sazba, kterou se přepočítávají budoucí finanční toky na současné hodnoty) se zpravidla používá ukazatel WACC, který jsme si již představili v předcházejících kapitolách. Diskontování poté probíhá pomocí následujícího vztahu:

$$SH = \frac{BH_t}{(1+WACC)^t} ,$$

kde SH je současná hodnota, BH představuje budoucí hodnotu cash flow, které bylo odhadnuté v předcházejícím kroku a koeficient t označuje patřičný rok, který přepočítáváme na současnou hodnotu. V první roce je tedy  $t = 1$ .

Samotné stanovení **čisté současné hodnoty** (ČSH) je již jednoduchým výpočtem, který v sobě porovnává součet diskontovaných cashflow jednotlivých let s kapitálovým výdajem. Matematicky bychom mohli zapsat výpočet ČSH následovně:

$$\text{ČSH} = \sum_{t=0}^N \frac{BH_t}{(1+WACC)^t} ,$$

Za budoucí hodnotu v roce  $t = 0$  se dosazuje hodnota kapitálového výdaje (se záporným znaménkem). **Výstup výpočtu** čisté současné hodnoty lze poté hodnotit následovně.

Je-li čistá současná hodnota investice **kladná**, investici můžeme přijmout. Je-li v diskontní míře zahrnutá i tzv. **riziková prémie**, můžeme investici přijmout i přes její riziko.

### **Řešený příklad – hodnocení investice pomocí NPV**

Uvažujme obdobnou investici jako v předcházejících příkladech s tím rozdílem, že nyní ji zkusíme zhodnotit pomocí dynamické metody. Jedná se tedy o investici s očekávanou životností 5 let, máme k dispozici údaje o očekávaných tržbách a dodatečných nákladech. Pro zjednodušení nepředpokládáme dílčí změny v oběžném majetku. Kapitálový výdaj tedy odpovídá pořizovací ceně a je ve výši 2 500 000 CZK. Je nutné stanovit očekávané cash flow. To lze provést buď obdobně jako v předcházejícím postupu u výpočtu doby návratnosti nebo lze výpočet provést na základě logiky nepřímé metody tvorby cash flow – zde je nutné, abychom upravili hodnotu čistého zisku o náklad, jež není výdajem (tedy o odpis). Výsledné cash flow touto druhou metodou a vstupní údaje jsou prezentovány v následující tabulce.

Období	0	1	2	3	4	5
Očekávané tržby	-	600 000 Kč	720 000 Kč	810 000 Kč	890 000 Kč	920 000 Kč
Odpisy		500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč
Očekávané udržovací náklady	-	10 000 Kč	30 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Prvotní investiční výdaj	2 500 000 Kč	-	-	-	-	-
Očekávaný hrubý zisk	-	90 000 Kč	190 000 Kč	270 000 Kč	350 000 Kč	380 000 Kč
Daň z příjmu (19%)	-	17 100 Kč	36 100 Kč	51 300 Kč	66 500 Kč	72 200 Kč
Očekávaný čistý zisk	-	72 900 Kč	153 900 Kč	218 700 Kč	283 500 Kč	307 800 Kč
Cash flow (čistý zisk + odpisy)	-	572 900 Kč	653 900 Kč	718 700 Kč	783 500 Kč	807 800 Kč

Je možné si všimnout dílčích rozdílů ve výsledném cash flow, které jsou způsobeny jednak jiným výpočtem a dále také tím, že nyní uvažujeme 100% inkaso pohledávek. Není však problém tyto upravit tak, aby lépe vystihovaly ekonomickou realitu (úprava by byla totožná jako v případě výpočtu doby návratnosti).

Pokud známe hodnoty očekávaného cash flow, je nutné stanovit podnikovou diskontní sazbu s využitím výpočtu WACC a to na základě následujících údajů. Víme, že podnik má 40% zadluženost, dluh je tvořen výhradně úvěrem s úrokovou sazbou ve výši 4,5 % p. a. a vlastní kapitál je spojen s nákladem 8 % p. a. Hodnota nákladu vlastního kapitálu byla stanovena buď jako dividendový výnos nebo s využitím modelu CAPM (více viz doporučení literatura). Uvažujme sazbu daně z příjmu ve výši 19 %.

$$WACC = 0,4 * 0,045 * (1 - 0,19) + 0,6 * 0,08 = 6,26 \%$$

Tímto výpočtem jsme stanovili podnikovou diskontní sazbu a tedy sazbu, se kterou budeme danou investici vlastně komparovat. Dalším výpočtem provedeme diskontování jednotlivých cash flow na jejich současnou hodnotu. Výstup je prezentován v následující tabulce

Období	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-	572 900 Kč	653 900 Kč	718 700 Kč	783 500 Kč	807 800 Kč
Diskontovaná cash flow	-	539 159 Kč	579 146 Kč	599 050 Kč	614 600 Kč	596 342 Kč

Je patrné, že při přepočtu na současnou hodnotu budoucích očekávaných cash flow se jejich hodnota snížila. Vyšší poměr snížení je patrný u vzdálenějších období – což koresponduje s logikou výpočtu. Poslední krok je již jednoduchý, je nutné sečíst jednotlivá diskontovaná cash flow a porovnat s původním investičním výdajem.

$$NPV = (539159 + 579146 + 599050 + 614600 + 596342) - 2500000 = 428297 \text{ CZK}$$

Čistá současná hodnota (NPV) této investice je tedy stanovena na hodnotu 428 297 CZK, a doporučili bychom ji tedy ke své realizaci. Lze také říci, že tato investice nám přinese o 428 297 CZK více, než její alternativa v podobě 6,26 % p. a.

Někdy je vhodné použít také **index současné hodnoty (IV)**, který je stanoven podle následující vztahu:

$$IV = \frac{SHCF}{KV}$$

kde IV je index současné hodnoty, SHCF je suma současných hodnota cashflow a KV představuje kapitálový výdaj. Je-li hodnota indexu vyšší než 1, investici můžeme přijmout. Metoda je vhodná komparaci více investičních příležitostí (logika je však stejná s metodou čisté současné hodnoty).

**Metoda vnitřního výnosového procenta**, jako další z dynamických metod, také vychází z logiky čisté současné hodnoty. Spočívá v nalezení diskontní míry, při které současná hodnota očekávaných výnosů z investice se rovná současné hodnotě výdajů na investici. To znamená, že čistá současná hodnota je rovna 0. Je-li vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní míra, je projekt přijatelný. Je-li celá investice na úvěr, pak by VVP mělo být vyšší, než je úroková sazba.

Při hodnocení pomocí metod přidané hodnoty je možné využít zejména přístup pomocí ukazatele **EVA (Economic Value Added; ekonomická přidaná hodnota)**. Stanovení hodnoty ukazatele je možné pomocí následujícího vztahu:

$$EVA = NOPAT - C * WACC,$$

kde NOPAT představuje čistý provozní výsledek hospodaření a C velikost vázaného kapitálu v podniku. Při hodnocení investice lze uvedený výpočet upravit do následujícího tvaru, který je mnohem jednodušší pro aplikaci a pochopení celé logiky hodnocení investic.

$$EVA = \sum (EBIT * (1 - t) - C * WACC)$$

Výpočet je proveden za jednotlivé roky životnosti projektu. Tyto hodnoty se poté na sčítávají. Výši vázaného kapitálu (C) vypočítáme ze zůstatkové hodnoty investice vždy k počátku roku. Projekt je přijatelný, pokud je ukazatel EVA kladný.

## **Shrnutí**

Investiční činnost v podniku ve své podstatě hodnotí to, zda je vhodné pořídit další dlouhodobý majetek do firmy. Hodnocení investic se tak neváže pouze na hodnocení finančních aktiv, ale také na majetek podniku jako takový. Na základě jednotlivých metod rozlišujeme přístupy hodnocení statické a dynamické. Statické přístupy jsou vhodnější pro menší a krátkodobější investiční činnosti podniků. Dynamické metody jsou naproti tomu vhodné zejména pro dlouhodobé a významné pro daný podnik. Klíčový rozdíl mezi statickými a dynamickými metodami spočívá ve skutečnosti, že dynamické metody respektují to, že peníze (resp. cash flow) v čase mění svoji hodnotu. Tato změna hodnoty (zpravidla pokles) je dána jednak změnou cenové hladiny v ekonomice a zejména tzv. ztracenou příležitostí. Dynamické metody tak nehodnotí jen samotnou investici, ale zároveň ji porovnávají s alternativním využitím.

## Kontrolní otázky

Charakterizujte investiční činnost v podniku.

Jaké znáte statické metody hodnocení investic?

Jaká je podstata dynamických metod?

Při jakých hodnotách čisté současné hodnoty je investice vhodná k realizaci a proč?

## Seznam použité literatury

ČIŽINSKÁ, R. a P. MARINIČ, *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Ekopress, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-712-8.

SEDLÁČEK, J.: *Účetní data v rukou manažera*, 1. vydání Brno: Computer Press 1999.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, H. a J. SRPOVÁ, *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

---

# 11 Krizové řízení

---

**Klíčová slova:** krize, systémy včasného varování, sanace.

**Cíle kapitoly:** zasadit problematiku krize do hlubšího kontextu; pochopit základní metody odhalující krizi v podniku.

## Úvod

Kapitola představuje nadstavbové prvky, jež lze použít pro řízení podniku v průběhu finančních problémů. Otázkou, kterou je však nutno nejprve zodpovědět je, kdy a zda vůbec se podnik v nějaké krizové situaci nachází. Využijeme jednak poznatků z předchozích kapitol a dále také informace z dalších metodických přístupů, které lze aplikovat v řízení a identifikování krizí. Krize v podniku může mít také různé povahy. Na základě toho dělení rozlišujeme zpravidla následující typy krizí – strategická krize, krize vyvolaná hospodářskými výsledky a krize likvidity.

## 11.1 Prvotní symptomy krize v podniku

Mezi základní **prvotní náznaky**, které lze i bez využitích pokročilejších metod, v podniku sledovat lze zařadit například následující prvky:

- nárůst poměru zásob vůči ostatnímu majetku,
- zvyšování vázanosti finančních prostředků,
- nárůst doby úhrady závazků,
- růst ceny vstupů, které snižuje rentabilitu tržeb.

V **pokročilejší fázi krize** v podniku lze poté pozorovat **pokles produkce pod úroveň bodu zvratu**, případné **vyčerpání většiny dostupných likvidních zdrojů**, což nutí podnik k dodatečnému úvěrovému financování. Pokud podnik není schopen pokrýt ze své činnosti dlouhodobě ani provozní část svého podnikání, není jednoznačně vhodné bez jakýchkoli změn využívat dodatečných finančních zdrojů – bližší informace jsou obsaženy v podkapitole o sanaci podniku.

## 11.2 Operativní systémy včasného varování

K tomu, abychom v podniku byli schopni odhalit blížící se krizi, je nutné získat patřičné informace. Zdrojem těchto informací je jednoznačně účetnictví podniku. Tyto informace následně s využitím operativních systémů včasného varování mohou sloužit jako solidní podklad pro odhalení vznikající krize. Mezi zmíněné operativní systémy včasného varování lze zařadit několik prvků.

Jedním z nich je jednoduchá **analýza bilance**. Další součásti jsou zpravidla součástí finančního controllingu firmy. V rámci jednoduché analýzy lze využít přístupu skrze aplikaci **základních finančních pravidel** (některá již byla představena v kapitole pojednávajících o finančních zdrojích). **Bilanční pravidlo financování** z hlediska času vychází z potřeb sladit časový horizont využívání aktiv s časovým horizontem zdrojů těchto financování. Zlaté bilanční pravidlo potom doporučuje, aby velikost vlastního kapitálu spolu s dlouhodobým cizím kapitálem, byla minimálně stejně veliká jako hodnota dlouhodobého majetku ve firmě. **Pravidlo vyrovnání rizika** říká, že velikost vlastního kapitálu by měla být poměrově minimálně stejně veliká jako velikost kapitálu cizího. **Pari pravidlo**, které není v praxi v současné ekonomické situaci příliš využíváno, doporučuje financování dlouhodobého majetku firmy výhradně vlastním kapitálem. **Poměrové pravidlo** doporučuje, aby tempo růstu tržeb bylo vyšší než tempo růstu investic ve firmě. Dále je vhodné využít obecné pravidlo pro zatížení oběžného majetku, které doporučuje, aby velikost oběžného majetku byla minimálně dvojnásobná oproti velikosti krátkodobého cizího kapitálu. **Pravidlo likvidity**, které doporučuje, aby doba splatnosti peněžních odtoků byla větší než doba splatnosti výnosů, které se na danou činnost váží.

Další variantou je využít některé pokročilejší přístupy a modely. Jedním z takovýchto přístupů může být **Altmanův bankrotní model** (také označován jako „Z“ Score model). Ten představuje postup, který predikuje budoucí finanční stabilitu nebo nestabilitu firmy. Je postaven na logice výpočtu jednoho ukazatele (označovaného jako z index), který je komparován s doporučenými hodnotami. Na základě této komparace je poté vydáno doporučení, zda hrozí či nehrozí finanční problémy (ve

formě bankrotu) analyzované společnosti. Základní postup výpočtu je uveden v následující posloupnosti:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1X_5,$$

$X_1$  = pracovní kapitál / aktiva celkem

$X_2$  = nerozdělený zisk / aktiva celkem

$X_3$  = EBIT / aktiva celkem

$X_4$  = tržní hodnota všech emisí / dluhy celkem

$X_5$  = tržby / aktiva celkem

Výsledná hodnota indexu  $z$  je poté komparována následovně. Pokud je jeho hodnota vyšší, než 3 body, jedná se o podnik, který není ohrožen krizí. Hodnoty, které jsou naopak menší, než 1,8 bodu, lze na základě tohoto modelu, označit jako za podniky, které jsou bezprostředně ohroženy možným bankrotem (tedy krizí). Pokud jsou výsledné hodnoty indexu mezi zmíněnými hodnotami, tak se nelze jednoznačně přiklonit ani k jednomu, či druhému výsledku.

Podobnou logiku představuje například **model prof. Kralicka**. Jedná se o jednorozměrný model. Výpočty probíhají ve 4 částech, přiřadí se jim ordinální hodnocení a komparuje s doporučenou hodnotou. Zmiňované čtyři části jsou následující:

- Finanční část – míra zadlužení
- Likvidní část – schopnost dostát svým závazkům
- Rentabilitní část – výnosnost

- Výnosová část – hradit závazky na základě CF

Pro hlubší pochopení logiky daného modelu je vhodné využít přímo daného modelu (nejlépe na stránkách prof. Kralicka: [www.kralicek.at](http://www.kralicek.at)). Použití těchto modelů je však možné chápat často jako pouze doplněk a ne jako dogmatický přístup, který jednoznačně vede k danému cíli. Modely je také velice často upravován a modifikován tak, aby se co nejvíce vázal k danému odvětví a velikosti firmy.

### 11.3 Sanace podniku

Poslední částí, která spadá do problematiky krizového řízení je termín sanace. I když nelze plně popsat veškeré možnosti nápravy chybných kroků v podniku, jsou na následujících řádcích popsány alespoň základní principy toho, jakým způsobem lze nápravu provést. Sanace podniku totiž představuje právě onu nápravu chyb, které byly analyzovány v předcházejících subkapitolách této části publikace.

***Sanace podniku je soubor jistých opatření, který si klade za cíl zpravidla finanční ozdravení daného podniku.***

Celý proces sanace lze nastínit v několika následujících chronologicky seřazených krocích:

1. Analýza současného stavu podniku,
2. identifikace krize a její příčiny,
3. tvorba alternativních scénářů vývoje podniku,

4. nastavení cíle sanačního opatření,
5. návrhy konkrétních kroků vedoucí k danému cíli,
6. realizace sanačních opatření.

První dva zmíněné kroky jsou často velice zásadní pro úspěšný sanační proces. Pokud není možné identifikovat příčinu dané krize podniku, není možné sanaci provádět. Stejně tak je důležité si uvědomit, že kterékoli řešení krize podniku je spojeno s dodatečnými náklady (v explicitní i implicitní podobě) a proto je nutné vědět, co je třeba napravovat.

V obecné rovině je možné rozlišit dva základní **cíle** dané **sanace**. V první řadě se jedná o opatření, která vedou k **udržení současného provozu**. V druhé řadě poté může jít o **likvidaci podniku**.

Pokud se podnik rozhodne pro udržení dosavadní podnikatelské činnosti, má zpravidla dvě základní možnosti výběru tohoto řešení. Buď může zvolit autonomní, nebo tzv. heterogenní sanaci. **Autonomní typ sanace** je takový, který si podnik realizuje s vlastní pomocí. **Heterogenní sanace** poté představuje situaci, kdy si firma najímá externí subjekt, který sanační proces realizuje. Obě dvě cesty mají své výhody a nevýhody. V zásadě je lze shrnout následovně: sanace, která je prováděna s využitím vlastních sil je zpravidla levnější, na straně druhé často málo úspěšná. Důvodem je mnohdy „profesní slepota“, které nedovoluje realizovat nutné změny, bez kterých může být sanační proces neúspěšný. Heterogenní sanace je většinou finančně náročnější, ale je spojena s předpokladem vyšší úspěšnosti celého procesu.

Konkrétní návrh opatření je poté vždy individuální záležitostí. Z analýzy musí zaznít jasný závěr, zda existuje nějaký reálný předpoklad k tomu, aby podnik mohl úspěšně projít sanací. Pokud ano, tak rozlišujeme **tři základní možné sanační strategie**, rozděleny dle délky trvání. Jednak se bavíme o tzv. **krátkodobém sanačním programu**. Tento program v sobě zahrnuje rychlou obnovu narušené stability podniku. Klíčové jsou proto zásahy zejména do oblasti krátkodobého finančního majetku a struktury oběžných aktiv obecně. Délka trvání krátkodobého programu je zpravidla několik měsíců. Oproti tomu **střednědobý program** trvá zpravidla jeden rok. Jedná se poté o opatření, které řeší zásadní restrukturalizaci podniku, která se zaměřuje jak na předmět podnikání, tak i na oblast financování této činnosti. **Dlouhodobý sanační program** poté představuje zásadní změny v celkové strategii firmy – v zásadě se bavíme o tvorbě nového podnikatelského plánu, včetně zhodnocení možnosti budoucího fungování na současném trhu.

## Shrnutí

Krizové řízení podniku již obsahuje řadu analýz a přístupů, které byly komentovány v předcházejících kapitolách. Krize v podniku může být vyvolána různými činiteli, její dopady však zpravidla znamenají ztrátu ziskovosti. Existují základní přístupy, které by firma měla kontrolovat tak, aby zjistila, zda není ohrožena krizí zejména v oblasti řízení financí. Pokročilé metody hodnotí firmu daleko komplexněji, některé závěry však mohou být zavádějící. Proto je vždy podstatné provádět kontinuální hodnocení fungování firmy s využitím dostupných analýz. Při nápravě zjištěné krize ve firmě se zpravidla vypracovává sanační plán, dle kterého celý postup managementu firmy provádí.

## Kontrolní otázky

Jaké základní principy by měl podnik dodržovat, aby odvrátil případnou krizi?

Co jsou operativní systémy včasného varování?

Popište proces sanace podniku.

## Seznam použité literatury

GRÜNWALD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Ekopress, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-712-8.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, H. a J. SRPOVÁ, *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

---

## 12 Vliv státu a daně

---

**Klíčová slova:** daň, daňový subjekt, daňový objekt, daňové sazby, správa daní, daňová soustava ČR, sociální zabezpečení, zdravotní pojištění, daňová politika

**Cíle kapitoly:** vysvětlení základů daňové politiky z pohledu firmy; získání orientace v daňové soustavě ČR.

### Úvod

Historicky jsou daně spojeny se vznikem organizovaných států a se vznikem peněžního hospodářství. Vývoj daní lze zaznamenat v průběhu času od otrokářské společnosti, feudálního státu, éry liberalismu (nástupu kapitalismu) až po současnost. Neustálé prohlubování nadnárodní spolupráce v daňové oblasti je v 21. století zaměřeno především na omezování daňových úniků. Samotná existence daní jako povinného, zákonem stanoveného odvodu je dána nutností úlohy státu v ekonomice. Opodstatnění státní autority spočívá v jejím zajištění potřeb zdravotnictví, školství, sociálních potřeb a obrany.

## 12.1 Daně

Daně jsou obvykle definovány jako povinná nenávratná státem nařízená a vymahatelná platba do státního rozpočtu. Je tedy třeba, aby daně byly zakotveny zákonem a kromě způsobů jejich výpočtu a výběru byly stanoveny také příslušné sankce. Nenávratnost znamená, že poplatník nemá nárok na protihodnotu a nezáleží na tom, jaké veřejné služby využívá. Vybrané platby jsou alokovány nejen do státního rozpočtu, ale i do rozpočtů měst a obcí, EU a do fondů zdravotních pojišťoven. Příspěvky na sociální zabezpečení a příspěvky na zdravotní pojištění jsou též povinnými platbami, které slouží ke krytí starobních a invalidních důchodů, nemocenských dávek, dávek v mateřství, dávek v nezaměstnanosti, náhrad při pracovních úrazech a k úhradě zdravotnických služeb.

***Daně jsou neúčelové, neekvivalentní, jednostranné zákonem určené platby bez nároku plátce na plnění ze strany státu. Placení daní je pravidelné dle stanovených intervalů či dle předem daných daňových skutečností ve formě peněžního plnění.***

Daně přispívají k realizaci rozpočtové politiky vlády a plní funkci alokační, redistribuční a stabilizační. Praktické využívání daňových nástrojů k ovlivňování ekonomických a sociálních procesů ve společnosti lze označit jako daňovou politiku. Daně jsou nepřímým nástrojem hospodářské politiky státu a slouží jako prostředek k přerozdělování nově vytvořeného produktu.

## 12.2 Konstrukce daně

Z pohledu právního vztahu jsou **základními konstrukčními prvky daně** subjekt daně, předmět daně, základ daně a sazba daně. Mezi ostatní konstrukční prvky daně je možné zařadit korekční prvky (možnost snížit výši odváděné daně), rozpočtové určení (velikost výnosu do určeného veřejného rozpočtu), správce daně (orgán veřejné správy dohlížející na výběr daně), podmínky placení (lhůty a způsoby placení daně) a zdaňovací období (časový interval, za který se vypočítává a vybírá daň).

Pro **charakteristiku daní** je nutné zmínit dva důležité pojmy, a to je poplatník daně a plátce daně. **Poplatník daně** se vyskytuje prakticky pouze u daní přímých, jde o osobu, jejíž příjem či majetek je přímo dani podroben. Naopak **plátce daně** se vyskytuje především u daní nepřímých (známe i plátce daně u daní přímých, např. u zálohy na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků). Plátcem je tedy potom osoba, která daň vybírá a odvádí státu pod svou majetkovou odpovědností.

**Subjekt daně** (daňový subjekt) je dle daňového řádu osoba označená za poplatníka či plátce daně. Jedná se o osoby povinné daň platit nebo odvádět. **Předmět daně** vymezuje to, z čeho bude daň vybírána (příjem, majetek či činnost daňového subjektu). **Základ daně** představuje kvantifikovaný předmět daně vyjádřený v některé měrné jednotce, je upravený zákonem a slouží pro stanovení výše daňové povinnosti. **Sazba daně** je předpisem, jehož aplikací na základě daně vypočteme výši daně. Sazba daně může být pevná (daň je určena fixní částkou), nebo pohyblivá (daň je stanovena procenty ze základu daně lineárně, vzestupně či sestupně).

## 12.3 Daňová soustava ČR

V České republice se setkáváme se dvěma druhy daní dle toho, zda jsou vybírány z příjmů poplatníka, nebo přírážkou k předmětu daně. Prvním druhem jsou daně **přímé**, které jsou vybírané z důchodu poplatníka v závislosti na jeho majetkové (důchodové) situaci a jsou placeny poplatníkem z daňového základu podle tarifu (sazby) – například důchodové daně jednotlivců a korporací. Druhým druhem jsou daně nepřímé, které nepostihují důchod poplatníka přímo, ale jsou vybírány v ceně zboží či služeb při jeho prodeji a jsou placeny cenovou přírážkou finálním spotřebitelem – například daň z přidané hodnoty.

### 12.3.1 Přímé daně

U těchto daní lze přesně specifikovat osobu (daňový subjekt), která bude daň platit. Plátce těchto daní je zároveň poplatníkem. Daň se obvykle odvádí z jeho příjmů nebo majetku.

Dělení přímých daní:

- důchodové
  - daň z příjmů fyzických osob,
  - daň z příjmů právnických osob,
- majetkové
  - daň z nemovitých věcí (do roku 2014 daň z nemovitostí),
  - daň z nabytí nemovitých věcí (do roku 2014 daň z převodu nemovitostí),
  - silniční daň.

U daně z nabytí nemovitých věcí došlo před nedávnem k zásadní změně. Od dubna 2016 tuto daň platí nikoli prodávající, ale ten, kdo nemovitost kupuje (tedy kupující).

Do konce roku 2013 patřila mezi přímé daně také daň dědická a darovací. Od 1. ledna 2014 však byly daně jako samostatné daně zrušeny. Příjmy z dědictví jsou od daně osvobozeny a bezúplatná plnění (dary) jsou nyní předmětem daně z příjmů. U fyzické osoby ještě záleží na tom, od koho dar přijala a jak je velký, v některých případech je taktéž od daně z příjmů osvobozena.

### **12.3.2 Nepřímé daně**

U těchto daní není možné dopředu jednoznačně určit daňového poplatníka, tedy osobu, která bude v konečné fázi daň platit. Definována může být pouze osoba, která konkrétní nepřímou daň odvádí státu, tedy plátce daně. Jedná se vlastně o daň ze spotřeby. Je totiž zahrnuta jako přírážka v ceně zboží nebo služeb nakupovaných zákazníkem či spotřebitelem, který ji hradí v rámci úhrady své spotřeby. Státu však daň odvede (zaplatí) příslušný obchodník.

Dělení nepřímých daní:

- selektivní (spotřební daň),
- univerzální (daň z přidané hodnoty),
- ekologická daň (daň z elektřiny, ze zemního plynu a z pevných paliv).

Do tohoto druhu daní spadají také některé poplatky vztahující se k ekologické zátěži životního prostředí. Jsou to například:

- poplatky za znečištění vzduchu či vody,
- poplatky za odpad.

## **12.4 Dopad daní do oblasti finančního řízení a rozhodování podniku**

Podnik se v oblasti finančního řízení dostává do různých rozhodovacích situací, které musí řešit v souladu se svým cílem a omezujícími podmínkami. Vedle faktoru času a faktoru rizika mají na finanční řízení a rozhodování v podniku důležitý vliv i daně, a to buď pasivní, nebo aktivní.

**Podnik je daněmi ovlivňován pasivně** tím, že přijímá negativní daňové důsledky nebo uplatní pozitivní daňové výhody. V aktivní podobě využije podnik daně pro možnost rozhodnout se o výběru určité varianty v návaznosti na působení daňových zákonů s cílem zvyšovat tržní hodnotu firmy, nebo pro další podnikové cíle.

Vliv daní na finanční řízení a rozhodování podniku lze rozdělit podle jednotlivých činností, které budou daněmi ovlivňovány a dále podle dopadu jednotlivých daní dle daňové soustavy ČR na jednotlivé podnikové činnosti v závislosti na tom, zda jednotlivé daně ovlivňují náklady podniku, nebo jeho cash flow.

Zásadní úlohu budou plnit daně z příjmů, které budou zejména ovlivňovat rozhodování o volbě právní formy podnikání, rozhodování o struktuře financování a využívání daňových úlev v důsledku podpory podnikání. Daně z příjmů budou ovlivňovat

investiční rozhodování, riziko podnikání a způsoby financování podniku.

Finanční řízení a rozhodování podniku významným způsobem bude ovlivňovat stanovená doba odepisování dlouhodobého majetku a jednotlivé metody výpočtu daňově uznatelných odpisů. Náklady na zaměstnance představují pro podnik zátěž a ovlivňují jeho konkurenceschopnost v mezinárodním měřítku. Daň z přidané hodnoty u plátců této daně ovlivní především cash flow podniku, zejména v důsledku časové diference mezi placením daně na vstupu a možností jejího odpočtu v rámci daňového přiznání. Spotřební a ekologické daně budou mít dopad na konkurenceschopnost podniku v případě odlišných sazeb těchto daní v okolních státech. Vliv majetkových daní na finanční řízení a rozhodování podniku je zanedbatelný.

**Daňová zvýhodnění** poskytnutá podnikům státem ve formě daňově uznatelných nákladů nebo různých odpočitatelných položek a slev na dani vedou na jedné straně k prosperitě podnikové sféry, která zpětně ovlivňuje rozvoj regionů a příslušného státu, ale na straně druhé snižují příjmy státního rozpočtu a omezují tak jeho výdajovou stránku. Daňově by měly být motivovány především podniky v oblastech přinášejících celospolečenský prospěch. Důvěru a ochotu podniků v dané zemi investovat zvyšuje pouze srozumitelný a především efektivní daňový systém.

### **Poznámka**

*Zásadní vliv daně z příjmů při zakládání podniku se projeví zejména při volbě příslušné právní formy podnikání, protože jednotlivé právní formy podnikání jsou zdaňovány různým*

*způsobem. Vhodné je tak kombinovat znalosti i z předcházejících kapitol.*

## **Shrnutí**

Vznik a vývoj daní je historicky spjat se vznikem organizovaných států a se vznikem peněžního hospodářství. Ve 21. století převažuje trend zvyšování podílu nepřímých daní a snaha o omezování daňových úniků. Samotná existence daní, které jsou povinným a zákonem stanoveným odvodem, slouží k naplňování příjmové stránky veřejných rozpočtů k zajišťování potřeb zdravotnictví, školství, sociálních potřeb a obrany.

Daně jsou prostředkem k realizaci rozpočtové (fiskální) politiky vlády a plní funkci alokační, redistribuční a stabilizační. Daně jsou zařazeny do nepřímých nástrojů hospodářské politiky jako prostředek přerozdělování nově vytvořeného produktu. Reálné využívání daňových nástrojů k ovlivňování ekonomických a sociálních procesů ve společnosti označujeme jako daňovou politiku.

Daně jsou neúčelové, neekvivalentní, jednostranné zákonem určené platby bez nároku plátce na plnění za strany státu. Placení daní je pravidelné dle stanovených intervalů či dle předem daných daňových skutečností ve formě peněžních plnění. Základními konstrukčními prvky daně jsou subjekt daně, předmět daně, základ daně a sazba daně. Ostatními konstrukčními prvky daně jsou korekční prvky, rozpočtové určení, správce daně, podmínky placení a zdaňovací období.

Mezi významné pojmy, které se vztahují k daním, patří zejména poplatník daně a plátce daně. Daně jsou v ČR členěny na

základě toho, zda jsou vybírány z příjmů poplatníka, nebo přírážkou k určitému druhu zboží.

Daňová soustava ČR je složena z daní přímých a daní nepřímých. Přímé daně se dělí na důchodové (daň z příjmů fyzických osob a daň z příjmů právnických osob) a majetkové (daň z nemovitých věcí, daň z nabytí nemovitých věcí a silniční daň. Nepřímé daně se dělí na selektivní (spotřební daň), univerzální (daň z přidané hodnoty) a ekologickou daň (daň z elektřiny, ze zemního plynu a z pevných paliv) - do tohoto druhu daní spadají také poplatky za znečištění vzduchu či vody a poplatky za odpad. Zásadní změnou v oblasti daně z nabytí nemovitých věcí je obrácený režim v platbě. Nově tuto daň platí nikoli prodávající, ale ten, kdo nemovitost kupuje (kupující).

Významný dopad mají daně na finanční řízení a rozhodování podniku. Vliv daní může být jednak pasivní, nebo aktivní. Za klíčový lze považovat vliv daně z příjmů, ale nelze opomíjet vliv i ostatních daní, protože řešení dopadu na finanční řízení podniku musí být pojato komplexně.

Důležitou a nelehkou úlohu v daňové politice plní stát. Pouze srozumitelný a efektivní daňový systém zaručuje zvýšení důvěry a ochotu podniků v dané zemi investovat. Podniky mají ve svém hospodaření značný prostor pro aktivní využití daňových zákonů v souvislosti jejich dopadů do oblasti finančního řízení a rozhodování podniku.

## **Kontrolní otázky**

Jaký mají dopad daně na podnik?

Jaký je rozdíl mezi přímou a nepřímou daní?

Kdy je nutné sledovat změny v daňové soustavě?

## **Seznam použité literatury**

HRDÝ, M. Vliv daní na finanční řízení a rozhodování podniku. Český finanční a účetní časopis, 2011, roč. 6, č. 3, s. 106 – 118.

KUBÁTOVÁ, K. Daňová teorie a politika. 6., aktualizované vydání, Wolters Kluwer, 2015, s. 276. ISBN 978-80-7478-841-3.

ŠIROKÝ, J. Základy daňové teorie s praktickými příklady. 2., aktualizované vydání. Wolters Kluwer, 2016, s. 128. ISBN 978-80-7552-315-0.

ŠIROKÝ, J., KRAJŇÁK, M. Základy daňové teorie: Cvičebnice. Wolters Kluwer, 2015, s. 151. ISBN 978-80-7478-927-4.

---

# 13 Základní hospodářské výpočty

---

**Klíčová slova:** procentový počet, průměr, úrokové počty

**Cíle kapitoly:** pochopit základní hospodářské výpočty ve vazbě na hospodaření podniku.

## Úvod

Hospodářské výpočty jsou souhrnem operací, které jsou využívány v řadě disciplín spojených s efektivním řízením většiny podniků či jiných organizací. Důvod zařazení této kapitoly vychází z potřeby znalostí těchto základních principů, které jsou bezpodmínečně nutné k pochopení pokročilejších analytických úvah nad libovolnou číselnou hodnotou.

### 13.1 Trojčlenka

Jedná se o velice obecný a triviální postup výpočtu jednoduché přímé i nepřímé úměry (lineární). I když se jedná o postup dobře známý, je vhodné jej na tomto místě připomenout. Je nutné znát právě tři členy (odtud její název) a na základě těchto údajů jsme schopni stanovit hodnotu čtvrtého členu. Stále se však bavíme o jednoduché úměře, tedy o vztahu dvou veličin. Pro řešení

příklady trojčlenkou je vhodné rozdělit její zápis do dvou navazujících řádků, přičemž horní řádek obsahuje vstupní podmínku a druhý řádek hledanou neznámou (tzv. otázku).

### Řešený příklad - trojčlenka

Známe hodnoty o tom, že pro úklid jednoho patra (8 pokojů), je zapotřebí 230 min. čistého času práce jedné pokojské. Pokud bychom chtěli zjistit, kolik času potřebujeme pro úklid dalších dvou pokojů (za předpokladu stejné efektivity), lze k tomuto využít trojčlenkového počtu.

Vstupní podmínka: 8 pokojů 230 min.

Hledaná neznámá: 10 pokojů x min.

V dalším kroku je důležité určit, zda se jedná o přímou nebo nepřímou úměru. Zde se pochopitelně jedná o úměru přímou (čím více pokojů, tím více minut potrvá úklid). Platí tedy následující výpočet:

$$x = 10/8 \cdot 230 = 287,5 \text{ min.}$$

Pokud bychom modifikovali předchozí zadání do nepřímé úměry, mohli bychom hledat například následující. Známe hodnoty o tom, že úklid všech pokojů na dvou patrech hotelu zabírá 300 minut času a v současné době na něm pracují 3 pokojské. Kolik minut by zabral úklid obou pater, pokud bychom najali čtvrtou pokojskou (za předpokladů stejné efektivity pracovní síly)?

Vstupní podmínka: 3 pokojské 300 min.

Hledaná neznámá: 4 pokojské x min.

$$x = \frac{3}{4} \cdot 300 = 225 \text{ min.}$$

## 13.2 Procentový počet

Počty, jež mají svůj základ na čísle 100, jsou chápány jako procentové počty<sup>51</sup>. Výpočty v rámci této kapitoly při daných procentových mírách se dají uplatnit ve většině analytických úvahách v podniku. Pro veškeré procentové počty je vhodné si uvědomit skutečnost, že pro výpočet částí je možné využít jednoduchou logiku, která převádí základ čísla, který lze zjednodušit na počty procentové části ze základu a výpočty základu z dané části 100 na hodnotu 1. Pokud tedy chceme stanovit procentní část z určitého celku, lze ji vyjádřit pomocí desetinného čísla. Lze pochopitelně využít také logiky trojčlenky.

### Řešený příklad - procentový počet

Firma plánuje zvýšení tržeb na příští rok o 5 %. Současná hodnota tržeb je na hodnotě 1 856 000 Kč. Na jakou hodnotu x je nutno navýšit plán tržeb, aby splňoval aktualizaci plánu?

$$x = 1\,856\,000 * 1,05 = 1\,948\,800 \text{ (resp. navýšení o } 1\,856\,000 * 0,05 = 92\,800 \text{ Kč)}$$

Prodávaná hodnota zboží včetně DPH je 850 Kč. Jak velká je hodnota bez DPH, pokud uvažujeme 21% sazbu?

Řešení je opět jednoduché s využitím výše popsané logiky. K tomu abychom získali částku bez DPH, je však nutné si uvědomit, že nelze tuto hodnotu snížit o 21 %, neboť bychom počítali 21 % z již zvýšeného základu, a to neodpovídá

---

<sup>51</sup> z latinského „pro cento“ = ze sta

skutečnosti. Je tedy vhodné k řešení využít například logiky trojčlenky:

Vstupní podmínka:      121 %      850 Kč

Hledaná neznámá:      100 %      x Kč

$$x = 100/121 \cdot 850 = 702,48 \text{ Kč}$$

### 13.3 Vážený a prostý aritmetický průměr

Na úvod je třeba si uvědomit, co přesně považujeme za průměrnou hodnotu a jaká je tedy její vypovídací schopnost. I když se často setkáváme s interpretací řady ekonomických ukazatelů pomocí průměru (často prostého aritmetického), nemusí být vždy tou nejlepší možnou interpretací. Prostý aritmetický průměr se stanoví jako podíl sumy sledované veličiny a celkového počtu jednotek v sledovaném souboru. Kromě prostého aritmetického průměru je vhodné se seznámit také s tzv. váženým aritmetickým průměrem, který průměr počítá na základě „důležitosti“ jeho jednotlivých součástí. Celou problematiku je vhodnější popsat na příkladu.

#### Řešený příklad - průměry

Následující příklad ukazuje použití rozdílných průměrů pro určení ceny, resp. průměrné útraty na hosta. Jedná se jednoznačně o nejčastější určování vstupní veličiny pro tvorbu finančního plánu. V tabulce nalezneme ilustrativně rozděleny pokrmy v restauraci rozděleny na tři kategorie a nápoje na kategorie dvě. Rozdělení je provedeno dle ceny. Dále jsou k dispozici údaje o cenách a tzv. kvantita – ta prezentuje počty objednávek jednotlivých kategorií za určité období (právě

sloupeček kvantita je klíčový pro určení váženého aritmetického průměru, neboť za váhy považujeme počet objednávek jednotlivých pokrmů.

	cena (Kč)	kvantita (ks)
kategorie jídel A	130	50
kategorie jídel B	120	40
kategorie jídel C	480	1
nápoj A	30	80
nápoj B	90	20
průměrná cena (prostý aritmetický průměr)	170	
průměrná cena (vážený aritmetický průměr)	83,66	

Prostý aritmetický průměr se stanoví jako:

$$(130 + 120 + 480 + 30 + 90) / 5 = 170$$

Prostý vážený průměr se stanoví na základě následujících kroků:

1. Určení vah (podíl kvantity na celku):

Kategorie jídel A:  $50 / (50 + 40 + 1 + 80 + 20) = 26 \%$

Kategorie jídel B:  $40 / (50 + 40 + 1 + 80 + 20) = 21 \%$

Kategorie jídel C:  $1 / (50 + 40 + 1 + 80 + 20) = 0,5 \%$

Nápoje A:  $80 / (50 + 40 + 1 + 80 + 20) = 42 \%$

Nápoje B:  $20 / (50 + 40 + 1 + 80 + 20) = 10,5 \%$

2. Výpočet váženého průměru:

$$= 0,26 * 130 + 0,21 * 120 + 0,005 * 480 + 0,42 * 30 + 0,105 * 90$$

Výsledek v tabulce uvedené výše nebyl nikterak zaokrouhlen, proto se výsledky mohou drobně lišit. Jak je však z výše uvedeného patrné, tak při použití prostého aritmetického

průměru je průměrná cena (resp. útrata jednoho hosta) téměř dvojnásobná než při použití váženého aritmetického průměru. Je patrné, že vážený průměr mnohem reálněji reflektuje ekonomickou realitu takto prostého výpočtu a to právě díky respektování „důležitosti“ jednotlivých položek.

## 13.4 Úrokové počty a hodnota peněz

Hodnota peněz je v řešení firemních financí podstatná složka a to zejména z důvodu, že peníze v čase svoji hodnotu mění. Při řešení problematiky hodnoty peněz se setkáme zpravidla s termínem úrokové sazby. Jedná se o změnu hodnoty v daném čase o dané procento vyjádřené právě patřičnou sazbou. Tyto sazby mohou však nabývat různých označení, a proto je vhodné provést základní srovnání těch sazeb, se kterými se v problematice ekonomiky podniku setkáme nejčastěji.

Nejprve je však nutné provést bližší představení úrokové sazby jako takové. Jedná se tedy o procentuální vyjádření určité části z celku (typicky úroky placené z dlužné částky). U úrokových sazeb poté musíme rozlišit dva základní atributy:

- období úrokové míry,
- frekvence připisování úroků.

**Období** označuje, za jakou dobu je úrok myšlen. V drtivé většině se setkáme s obdobím jednoho roku, není to však pravidlem. K označení daného období se zpravidla používají zkratky vycházející z latiny a jsou následující:

- roční (p. a. z lat. per annum),
- pololetní (p. s. z lat. per semestre),

- čtvrtletní (p. q. z lat. per quartale),
- měsíční (p. m. z lat. per mensum),
- denní (p. d. z lat. per diem).

Na základě výše uvedeného je poté třeba doplnit, že platí jednoduchá vazba: pololetní sazba (p. s.) násobena dvěma je sazba roční (p. a.), atp.

**Frekvence připisování úroků** je druhý termín, méně známý, avšak neméně podstatný. Tento údaj uvádí kolikrát do roka je daný úrok počítán a připisován (nebo placen) z dané hodnoty. Můžeme tedy mít situaci, kdy máme roční úrokovou sazbu (p. a.) s měsíční frekvencí připisování úroku – tato skutečnost znamená, že každý měsíc se připíše právě jedna dvanáctina z celkového úroku.

U úrokových sazeb je ještě vhodné uvést termín četnosti skládání úroků. V rámci tohoto rozlišujeme jednoduché a složené úročení. **Jednoduché úročení** představuje situaci, kdy je úrok počítán pouze z původní částky, která se nemění. Příkladem takového úročení může být například výpočet vypláceného kupónu u dluhopisů.

$$FV = PV + (IR * PV * t)$$

Výše uvedený propoččet znázorňuje tzv. budoucí hodnotu peněz (*FV; Future Value*) po určité době *t*, při současném vkladu (*PV; Present Value*) a úrokové sazbě (*IR; Interest Rate*).

**Složené úročení** poté znamená, že se úročí původní částka, která se v průběhu času mění (zvyšuje nebo snižuje) o již zaplacené nebo připsané úroky. Takovéto složené úročení je mnohem běžnější a lze jej získat jako následující vztah:

$$FV = PV * (1 + IR)^t .$$

### Řešený příklad - úrokové počty

Uvažujme nejprve jednoduchý příklad, při kterém zvažujeme nákup dluhopisů s roční frekvencí výplaty výnosu (tedy tzv. kupónu). Tento výnos se daní sazbou 15 % a očekáváme, že dluhopisy budeme držet až do jejich doby splatnosti (tzv. maturity). Vzhledem k tomu, že výnos u dluhopisu se vyplácí z jeho nominální hodnoty a v čase se tedy nemění, jedná se o jednoduché úročení. Shrnující zadání příkladu, včetně jeho řešení je prezentováno v následující tabulce.

nominální hodnota dluhopisu	10 000 Kč
počet nakoupených dluhopisů	20
splatnost	5 let
úroková sazba (kupón)	3 % p.a.
budoucí hodnota	230 000 Kč
Hrubý výnos	30 000 Kč
daň	15%
čistý výnos	25 500 Kč

Jak je z příkladu patrné, tak pokud bychom drželi po dobu 5 let 20 ks dluhopisů s nominální hodnotou 10 000 Kč, tak jejich celková budoucí hodnota je 230 000 Kč. z toho tedy hrubý (před odečtením daně) výnos je rozdíl původně investované částky (tedy 200 000 Kč) a budoucí hodnoty. Ostatní položky jsou již patrné.

Další příklad prezentuje obdobný propočet, ovšem nyní uvažujeme, že nekupujeme dluhopisy, ale stejné finanční prostředky necháme zhodnocovat na spořicímu účtu. Tento účet má roční frekvenci připisování úroků a každý rok se zhodnocuje aktuální zůstatek – svým schématem se tedy jedná o složené úročení. Záměrně necháme všechny ostatní hodnoty stejné, jako v předcházejícím příkladu. Výstup je prezentovaný v následující tabulce

vklad	200 000 Kč
doba splatnosti	5 let
úroková sazba	3 % p.a.
budoucí hodnota	231 855 Kč
hrubý výnos	31 855 Kč
daň	15%
čistý výnos	27 077 Kč

I když se v tento okamžik nejedná o významný rozdíl, uvědomme si, co by s rozdílem udělal delší časový horizont nebo vyšší původní vklad.

Pokud již byly představeny základní vlastnosti úrokových sazeb, možnosti úročení a další prvky, je vhodné představit také rozdíl mezi hrubým, čistým, nominálním a reálným úrokem. Rozdíl mezi hrubým a čistým úrokem spočívá v odvedené dani. Čistý úrok ( $IR_n$ ) lze poté získat pomocí následujícího vztahu, kde  $IR_g$  představuje úrok hrubý, tedy před odečtením sazby daně  $t$ .

$$IR_n = IR_g * (1 - t)$$

Na straně druhé rozdíl mezi nominálním a reálným úrokem, případně úrokovou sazbou je totožný s rozdílem, který je znám z oblasti makroekonomické teorie. Jedná se v zásadě o aplikaci změn cenové hladiny (tedy inflace nebo deflace) na úrokovou sazbu. Reálnou úrokovou sazbu poté můžeme získat jako:

$$IR_r = \frac{IR_n - I_e}{1 + I_e}$$

kde  $IR_r$  představuje reálnou úrokovou sazbu,  $IR_n$  její nominální podobu a  $I_e$  míru inflace nebo deflace. Je vhodné upozornit, že není zdaleka výjimečné, aby byl reálný úrok v záporných hodnotách. Tato situace poté znamená, že nominálně je sice stále vyplácen kladný úrok, ale zvýšení vkladu o úrok je nižší, než je zvýšení cen vlivem inflace.

## Seznam použité literatury

GRÜNWALD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Ekopress, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-712-8.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

---

# 14 Informace o autorech

---

## **Katedra ekonomie a ekonomiky VŠH v Praze:**

### **Ing. Jana Kalabisová, Ph.D.**

Působí na katedře od roku 2012 a ve své práci se zaměřuje především na problematiku udržitelného rozvoje, projevy šedé ekonomiky a oblast turismu obecně. Dr. Kalabisová je autorkou nebo spoluautorkou řady významných mezinárodních publikací.

### **Ing. Robin Koklar, Ph.D., MBA**

Na katedře působil 4 roky a ve své práci se soustředil především na aplikaci řady zkušeností a znalostí z bankovní praxe a analytické činnosti. Je spoluautorem několika publikací, ve kterých se zaměřuje především na makroekonomickou analýzu.

### **Ing. Věra Levičková, Ph.D.**

V současné době je dr. Levičková vedoucí katedry a dlouhodobě se ve své praxi zaměřuje na problematiku účetnictví v domácím i mezinárodním měřítku. Svoji obsáhlou publikační činnost soustředí primárně na problematiku aplikace účetnictví v oblasti služeb. V současné době je spoluřešitelkou projektu TA ČR.

### **PhDr. Jan Máče, Ph.D.**

Prorektor pro studium VŠH a zároveň člen katedry, který je expertem na mikroekonomickou teorii. Ve své rozsáhlé publikační činnosti se soustředí primárně na aplikaci

ekonomických teorií v sektoru služeb a v současné době je spoluřešitelem projektu TA ČR.

**Ing. Martin Petříček, Ph.D.**

Své působení na katedře zahájil v roce 2014 a zaměřuje se primárně na problematiku ekonomiky podniku, finanční teorie a mikroekonomické teorie. Dr. Petříček je zároveň hlavním autorem předložené publikace. Ve své vědecké činnosti se soustředí na problematiku aplikace simulačních principů v ekonomice podniku (např. v oblasti optimalizace cen). Je také autorem nebo spoluautorem řady publikací soustředících se na aplikaci a inovaci současných principů v ekonomice podniku. V současné době je spoluřešitelem projektu TA ČR.

**Ing. Eliška Smotlachová**

Dlouholetá členka katedry se soustředí primárně na problematiku účetnictví ve spojení s daňovou aplikací. Ve své pedagogické činnosti uplatňuje řadu zkušeností z praxe a publikační činnost soustředí primárně na problematiku daňového zatížení a účetnictví v oblasti služeb.

**doc. Ing. Josef Vlček, CSc.**

Bohaté zkušenosti doc. Vlčka se odráží zejména v oblasti ekonomické teorie. Je autorem řady významných publikací soustředících se na makroekonomii, ale také na současné trendy v oblasti služeb. Má za sebou značné zkušenosti z akademické půdy z pozice prorektora pro vědu či vedoucího katedry.

**Martin Petříček a kol.**  
**Hospodaření podniku v sektoru služeb**

Vydal Extrasystem Praha  
v roce 2019

Vydání první

312 stran, 11,19 AA

ISBN 978-80-87570-42-5



**ISBN 978-80-87570-42-5**



9 788087 570425