

# **MANAŽERSKÁ EKONOMIKA PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU**

## **Studijní opory**

**Kamila Janovská,  
Josef Kutáč,  
Martin Mynář**

# POKYNY KE STUDIU

## Manažerská ekonomika

Pro předmět Manažerská ekonomika průmyslového podniku, který je zařazen do navazujícího magisterského studijního programu Management kvality a řízení průmyslových systémů Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství, VŠB-TU Ostrava jste obdrželi studijní balík obsahující integrované skriptum pro kombinované studium obsahující i pokyny ke studiu.

## Cíl předmětu a výstupy z učení

Předmět studentům poskytuje základní znalosti z ekonomického řízení průmyslového podniku, je zaměřen na pochopení pojmů a vztahů v podnikovém ekonomickém řízení. Výklad se orientuje ekonomické a finanční řízení podniku se zaměřením na specifika hutní, strojní a chemické výroby. Obsahuje rovněž základy podnikového managementu a aplikací principů managementu do různých oblastí podniku.

Student bude umět definovat základní vztahy ekonomického řízení průmyslového podniku.

Student bude schopen využít své teoretické poznatky pro hodnocení finanční situace a zdraví podniku ve vazbě na specifika hutní, strojírenské a chemické výroby.

## Pro koho je předmět určen

Předmět Manažerská ekonomika průmyslového podniku je zařazen do navazujícího magisterského studijního programu Management kvality a řízení průmyslových systémů Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství, VŠB-TU Ostrava, ale může jej studovat i zájemce z kteréhokoliv jiného oboru.

Studijní opora se dělí na části, kapitoly, které odpovídají logickému dělení studované látky, ale nejsou stejně obsáhlé. Předpokládaná doba ke studiu kapitoly se může výrazně lišit, proto jsou velké kapitoly děleny dále na číslované podkapitoly a těm odpovídá níže popsaná struktura.

## Při studiu každé kapitoly doporučujeme následující postup

Jednotlivé kapitoly studujte v pořadí, v jakém jsou uvedeny. Dílčího znalosti a vědomosti si můžete ověřit na testových otázkách, které jsou uvedeny na konci kapitol. Pro lepší orientaci v textu využívejte klíčová slova. Doba, kterou budete potřebovat na zvládnutí celého studia předmětu je velmi individuální, neboť záleží také na znalostech, které jste již získali v jiných předmětech předešlého studia. Orientační počet hodin, za který by se Vám mělo podařit studium zvládnout, je uveden na začátku každé dílčí kapitoly. Jednotlivé dílčí kapitoly jsou zpracovány na základě platných zákonů a vyhlášek a to k datu – 1. 1. 2014. Z důvodů častých změn zákonných norem autoři doporučují pracovat vždy s aktuálními zákony a vyhláškami, které se k problematice váží.

## **Způsob komunikace s vyučujícím**

Vyučující zadá na počátku semestru zadání semestrálního projektu na zadané téma z oblasti ekonomiky a managementu. Projekt bude kontrolován vyučujícím do 14 dnů po odevzdání a výsledky budou studentům zaslány mailem prostřednictvím IS EDISON.

Konzultace budou probíhat s garantem předmětu či přednášejícím:

- na společných tutoriálech
- individuální konzultace po předchozí domluvě emailem či telefonicky

### **Předmět Manažerská ekonomika průmyslového podniku**

Garant předmětu: doc. Ing. Kamila Janovská, Ph.D.

Přednášející: doc. Ing. Kamila Janovská, Ph.D., Ing. Josef Kutáč, Ph.D., Martin Mynář, CSc.

### **Kontakty:**

doc. Ing. Kamila Janovská, Ph.D.

email: [kamila.janovska@vsb.cz](mailto:kamila.janovska@vsb.cz)

tel: 59 732 1264

# STRUKTURA KAPITOL



## Čas ke studiu

Na úvod kapitoly je uveden čas potřebný pro prostudování látky. Čas je orientační a může Vám sloužit jako hrubé vodítko pro rozvržení studia celého předmětu. Někomu se čas může zdát příliš dlouhý, někomu naopak. Jsou studenti, kteří se s touto problematikou ještě nikdy nesečkali a naopak takoví, kteří již v tomto oboru mají bohaté zkušenosti.



## Cíl

Ihned poté jsou uvedeny cíle, kterých máte dosáhnout po prostudování této kapitoly – konkrétní znalosti a dovednosti.



## Výklad

Následuje vlastní výklad studované látky, zavedení nových pojmů, jejich vysvětlení, vše doprovázeno obrázky, tabulkami, řešenými příklady, odkazy na animace.



## Čas k zamyšlení

V rámci studia kapitol se setkáte s otázkami a problémy, které je vhodné si pro správné osvojení látky promyslet. Správná řešení navazují na položené otázky, proto nepokračujte ve čtení, dokud si vše dobře nepromyslíte.



## Příklad z praxe, Řešený příklad

K lepšímu pochopení probírané látky využijte praktické příklady aplikace vysvětlovaných teoretických znalostí.



## Animace, Video

Ke zvýšení názornosti studované látky doprovázejí výklad animace, k dokreslení a rozšíření znalostí pak videa.



## Shrnutí pojmů

Na závěr kapitoly jsou zopakovány hlavní pojmy, které si v ní máte osvojit. Pokud některému z nich ještě nerozumíte, vraťte se k nim ještě jednou.



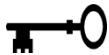
## Otázky

Pro ověření, že jste dobře a úplně látku kapitoly zvládli, máte k dispozici několik teoretických otázek.



## Použitá literatura

Na úplný závěr kapitoly je uvedena použitá literatura, z které je možno čerpat další informace z dané problematiky.



## Klíč k řešení

Na konci studijních opor naleznete klíč k řešení úloh a odpovědi na otázky.

Úspěšné a příjemné studium s touto učebnicí Manažerské ekonomiky Vám přeje autor  
kyvúkového materiálu

Kamila Janovská a Šárka Vilamová

# OBSAH

<b>POKYNY KE STUDIU .....</b>	<b>2</b>
<b>STRUKTURA KAPITOL .....</b>	<b>4</b>
<b>OBSAH .....</b>	<b>6</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL .....</b>	<b>8</b>
<b>2 ORGANIZAČNĚ PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>16</b>
2.1 Živnostenské podnikání .....	16
2.2 Vznik a zánik obchodní KORPORACE .....	22
2.2.1 Založení a vznik obchodní společnosti .....	26
2.2.2 Zrušení a zánik obchodní společnosti .....	28
<b>3 MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA PODNIKU.....</b>	<b>33</b>
3.1 Rozvaha .....	33
3.2 Majetková struktura podniku .....	36
3.2.1 Dlouhodobý majetek .....	36
3.2.2 Oběžný majetek .....	47
3.3 Finanční struktura majetku .....	62
3.3.1 Struktura vlastního kapitálu.....	63
3.3.2 Struktura cizího kapitálu .....	64
3.3.3 Vztah mezi strukturou majetku a kapitálem.....	65
<b>4 NÁKLADY PODNIKU.....</b>	<b>69</b>
4.1 Klasifikace nákladů .....	69
4.2 BOD ZVRATU.....	80
4.3 Časové rozlišení nákladů .....	83
<b>5 VÝNOSY .....</b>	<b>85</b>
<b>6 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PODNIKU .....</b>	<b>88</b>
<b>7 FINANČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>91</b>
7.1 Zdroje a uživatelé finanční analýzy.....	91
7.2 Metody finanční analýzy .....	95
7.2.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	96
7.2.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	97
<b>8 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU .....</b>	<b>110</b>
<b>9 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ.....</b>	<b>114</b>
<b>10 ZÁKLADY MANAGEMENTU .....</b>	<b>123</b>
10.1 Manažerské úrovně.....	124
10.2 Osobnost manažera.....	125
10.3 Kompetence manažera.....	127
10.4 Kompetenční model .....	129
10.5 Identifikace problémů a potřeb.....	131

10.6	Analýza pracovního místa pomocí rozhovoru .....	132
<b>11</b>	<b>ZÁKLADY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU .....</b>	<b>135</b>
11.1	Úvod do problematiky .....	135
11.2	Podstata strategického řízení podniku .....	138
11.3	Mise a poslání společnosti .....	140
11.4	Strategie podniku .....	140
11.5	Strategická analýza .....	144
11.6	Strategický management .....	145
11.7	Nové trendy vývoje strategických aktivit .....	150

# 1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL



## Čas ke studiu

1 hodina



## Cíl

Po prostudování tohoto odstavce budete umět:

- definovat základní pojmy - podnikatel, podnik,
- definovat fyzickou a právnickou osobu,
- vyjmenovat základní znaky podnikání,
- definovat obchodní rejstřík,
- definovat živnostenský rejstřík.



## Výklad

**Podnikání je v novém občanském zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.)** definováno jako samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Osoba, která takovou činnost vykonává, je považována se zřetelem k této činnosti za podnikatele (§ 420 odst. 1 NOZ). [1]

Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) definuje podnikatele takto (§ 420 NOZ) [1]:

**"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."**

Dle § 421 NOZ se za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku.

Podnikání je také vymezeno v zákoně č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, ve kterém je živnost definována jako soustavná činnost provozovaná samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených uvedeným zákonem.[2]

K obecným rysům podnikání patří [5]:

- cílevědomá činnost, iniciativní a kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

**Znaky podnikání:**



- soustavnost,
- samostatnost,
- vlastní zodpovědnost,
- dosažení zisku.

**Soustavná činnost** neznamená činnost nepřetržitou, ale takovou, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Za soustavnou činnost lze tedy považovat takovou činnost, která není pouze příležitostná.

**Samostatnost** znamená, že osoba, která činnost provozuje, sama rozhoduje o době a místě výkonu činnosti, o organizaci práce a současně sama finančně zajišťuje chod podnikání a rozhoduje o použití zisku z činnosti. Uvedené atributy nejsou podnikateli nařizovány jinou osobou.

Podnikatel provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Provozování vlastním jménem lze chápat tak, že veškeré činnosti související s podnikatelskou aktivitou jsou provozovány pod jménem podnikatele, tj. pod obchodní firmou, je-li podnikatel zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem v případě právnické osoby nezapsané do obchodního rejstříku či pod jménem a příjmením podnikatele jako fyzické osoby.

**Vlastní odpovědnost** je důležitým rysem podnikání a znamená, že se podnikatel nemůže zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Podnikatel je zodpovědný za porušení právních povinností souvisejících s jeho podnikatelskou činností a nemůže tuto odpovědnost přesunout na jinou osobu.

**Dosažení zisku** je hlavním cílem podnikatelského snažení. Smyslem podnikání je neustálý růst hodnoty firmy a to bez dosahovaných zisků není možné. Pro definici podnikání není podstatné, zda je zisku při podnikání skutečně dosahováno nebo nikoliv, postačí pouze fakt, že podnikající osoba zisku dosáhnout chtěla, byl to její úmysl.

**Právní úprava podnikání** je vymezena následujícími právními předpisy:

#### **Zákon č. 455/1991 Sb. – o živnostenském podnikání**

Vymezuje pojem živnost, stanoví podmínky pro živnostenské oprávnění. Upravuje podmínky podnikání na území ČR jak tuzemců, tak i cizinců. Definuje pojem živnostenské kontroly a sankce za porušování zákona. [2]

#### **Zákon č. 89/2012 Sb. - Nový občanský zákoník**

V novém občanském zákoníku je obsaženo obchodně závazkové právo. Nový občanský zákoník upravuje otázky související s podnikáním, upravuje např. definici podnikatele, instituty obchodní firmy, závodu, obchodního tajemství nebo jmění, atd. [1]

#### **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)**

Zákon o obchodních korporacích se věnuje především úpravě obchodních společností a družstev. ZOK upravuje základní podmínky fungování obchodních korporací – od jejich založení, přes rozložení vnitřní struktury orgánů, odpovědnosti členů těchto orgánů, činnosti v rámci koncernů až po jejich zrušení. [9]

Uvedené zákony lze považovat za základní právní normy, na které následně navazuje další legislativa, která má souvislost s podnikatelskou činností [6]:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 467/2013 Sb., účetní vyhláška pro podnikatele
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů,
- Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku.

**Fyzická osoba** představuje člověka jako přirozeného nositele práv a povinností. Každý, kdo je osobou, je způsobilý mít soukromá práva a povinnosti, má právní osobnost. Nový občanský zákoník opouští termín „způsobilost k právním úkonům“ a nahrazuje ho pojmem „svéprávnost“. Za svéprávného právo považuje člověka plně schopného postarat se o své záležitosti vlastními silami a samostatně rozhodovat o svém životě. [1]

Plné svéprávnosti nabývá člověk dosažením 18 let, od 16. roku ji lze získat také sňatkem. Nově je možné nabýt svéprávnost také emancipací, pokud bude nezletilý schopen sám se živit a obstarávat si své záležitosti. [8] Ve svéprávnosti lze podle NOZ člověka omezit (nikoli úplně zbavit!), avšak jen při vážné duševní poruše, jen na určitý čas (max. 3 roky) a jen rozhodnutím soudu. [8]

Příklad:

Sedmnáctiletý Petr má už rok vlastní zaměstnání, nastěhoval se do vlastního bytu, na rodičích není hmotně závislý. Podle současné úpravy ho rodiče musí zastoupit při uzavírání různých smluv (např. o odběru elektřiny, plynu apod.). Prokáže-li Petr, že je dostatečně vyspělý, aby si své záležitosti zařizoval sám, bude mu podle nového občanského zákoníku přiznána svéprávnost a jeho vůle v jeho soukromých věcech nebude podmiňována souhlasem rodičů. [8] Právní osobnost člověka zaniká jeho smrtí.

**Právnícká osoba** je v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ) definována jako organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost nebo jehož právní osobnost zákon uzná. [1] Právnícké osoby umělé útvary. Právnícká osoba má právní osobnost od svého vzniku do svého zániku.

NOZ definuje tři základní skupiny PO [1]:

1. Korporace (§ 210 – 302 NOZ)

- obchodní korporace - všechny formy obchodních společností (spol. s ručením omezeným, akciovou spol., komanditní spol., veřejnou obchodní spol.)
- družstva (družstvo v užším smyslu, bytové družstvo, sociální družstvo a evropské družstvo)
- spolky, např. občanská sdružení

Je příznačné, že je tvoří členové nebo společníci neboli osobní složka (corpus = tělo).

2. Fundace (§ 303 – 401 NOZ)

- Nadace

- Nadační fond

Je typické, že jejich základ (fundus) tvoří majetek určený k určitému účelu.

### 3. Ústav (§ 402 – 418 NOZ)

Osobní i majetková složka je propojena: ústav nemá členy jako korporace, ale zaměstnance, a majetek ústavu není tak chráněn jako u fundací. V současné době jde především o obecně prospěšné společnosti. [8]

K 1. 1. 2014 nabyl účinnosti zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, který upravuje mimo jiné fungování obchodního rejstříku. [10]

Nový občanský zákoník vymezuje veřejné rejstříky jako souborné označení pro všechny typy rejstříků osob, s kterými NOZ počítá (§ 120 NOZ).

Veřejnými rejstříky právnických a fyzických osob podle zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob se rozumí [10]:

- spolkový rejstřík,
- nadační rejstřík,
- rejstřík ústavů,
- rejstřík společenství vlastníků jednotek,
- obchodní rejstřík
- rejstřík obecně prospěšných společností.

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob stanoví, jaké jsou veřejné rejstříky právnických osob, které právnické osoby se do nich zapisují a jak, nebo které další údaje se do nich o právnických osobách zapisují, a jak se z nich vymazávají, popřípadě zda je součástí veřejného rejstříku sbírka listin. [10]

Veřejné rejstříky právnických osob jsou přístupné každému; každý do nich může nahlížet a pořizovat si z nich výpisy, opisy nebo kopie.

Veřejný rejstřík je informačním systémem veřejné správy. Veřejný rejstřík je veden v elektronické podobě. Veřejný rejstřík je dostupný na internetu, např. na adrese: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>. Hledání v obchodním rejstříku lze provádět podle různých parametrů, např. podle identifikačního čísla podnikatele IČ, názvu subjektu, osob, atd. Veřejný rejstřík vede soud (dále jen „rejstříkový soud“).

Do veřejného rejstříku se o právnické osobě zapíše alespoň den jejího vzniku, den jejího zrušení s uvedením právního důvodu a den jejího zániku, jakož i její název, adresa sídla a předmět činnosti, jméno a adresa bydliště nebo sídla každého člena statutárního orgánu spolu s uvedením způsobu, jakým tento orgán právnickou osobu zastupuje, a údajů o dni vzniku nebo zániku jejich funkce.

### **Obchodní rejstřík**

Do obchodního rejstříku se dle § 42 zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob zapisují [10] :

- a) obchodní společnosti a družstva podle zákona upravujícího právní poměry obchodních společností a družstev (dále jen „obchodní korporace“),
- b) fyzické osoby,
  - 1. které jsou podnikateli, mají bydliště v České republice a požádají o zápis, a
  - 2. uvedené v § 43, které podnikají na území České republiky, a požádají o zápis, a
- c) další osoby, stanoví-li povinnost jejich zápisu tento nebo jiný zákon.

§ 43 zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob [10]:

- Fyzickou osobou se pro potřeby § 42 rozumí
- a) státní občan členského státu Evropské unie, jiného státu tvořícího Evropský hospodářský prostor nebo Švýcarské konfederace,
  - b) rodinný příslušník osoby uvedené v písmeni a) oprávněný pobývat na území České republiky,
  - c) státní občan třetího státu, kterému bylo v členském státě Evropské unie přiznáno právní postavení dlouhodobě pobývajících rezidenta,
  - d) rodinný příslušník osoby uvedené v písmeni c), kterému bylo na území České republiky vydáno povolení k dlouhodobému pobytu, a
  - e) další fyzická osoba, které vzniklo právo podnikat podle živnostenského zákona nebo jiného zákona.

**Živnostenský rejstřík** je informační systém veřejné správy, který spravuje Živnostenský úřad České republiky. Do živnostenského rejstříku se zapisují údaje související s provozováním živností. Úprava živnostenského rejstříku je obsažena v § 60 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Jedná se o veřejný seznam vedený v elektronické podobě. Do živnostenského rejstříku se zapisují podnikající fyzické i právnické osoby. U fyzických osob se uvádí například jméno a bydliště fyzické osoby, rodné číslo, identifikační číslo a obchodní firma. U právnické osoby se uvádí její sídlo a název firmy, identifikační číslo, dále také jména, občanství a bydliště jednatelů. Živnostenský rejstřík obsahuje také předmět podnikání, druh živnosti, provozovnu, informace o živnostenském oprávnění, rozhodnutí o úpadku, vstup do likvidace, překážky v provozování živnosti a další. Živnostenský rejstřík je dostupný na internetu, např. na adrese: <http://www.rzp.cz/>.

### **Obchodní závod**

NOZ přináší nové pojetí závodu (podniku), a to nejen terminologické, ale i věcné. Dnes je pojem podnik leckdy chápán jako jiné vyjádření pro podnikatele, tedy subjektu, jehož obsah je dán zákonem, aniž by se při tom příliš zohledňovala vůle podnikatele. NOZ těmto problémům čelí novou definicí a tedy i novým označením.

Závod je sice stále chápán jako věc (§ 502), ale pro jeho vznik a vymezení jeho obsahu je oproti dnešku více zohledňována vůle jeho vlastníka – podnikatele. Je to právě podnikatel, kdo určí, kdy závod vznikne, co bude jeho obsahem, jakož i to, zda bude podnikatel provozovat více závodů nebo zda zřídí pobočky apod. [8]

Obchodní závod (dále jen „závod“) je podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ) organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. **Majetek** tvoří souhrn všeho, co osobě patří. **Jmění** osoby tvoří souhrn jejího majetku a jejích dluhů. (§ 495 NOZ) Dle NOZ se má za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.

Pobočka je taková část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou. Je-li pobočka zapsána do obchodního rejstříku, jedná se o odštěpný závod; to platí i o jiné organizační složce, pokud o ní jiný právní předpis stanoví, že se zapíše

do obchodního rejstříku. Vedoucí odštěpného závodu je oprávněn zastupovat podnikatele ve všech záležitostech týkajících se odštěpného závodu ode dne, ke kterému byl jako vedoucí odštěpného závodu zapsán do obchodního rejstříku.

Pojem obchodní závod (podnik) můžeme charakterizovat jako uspořádaný celek vzniklý za účelem výkonu podnikatelské činnosti se vstupy a výstupy k zajištění výroby, prodeje výrobků, resp. poskytování služeb. Základním obecným cílem podniku je zvyšovat tržní hodnotu podniku.

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. [3]

Pro podnik je důležité znát dobře své okolí a faktory, které podnik ovlivňují, protože podnik má pak možnost snáze se zaměřit na činnosti, které jsou pro něj smysluplné a perspektivní a přinášejí mu konkurenční výhodu.

#### **Okolí podniku:**

- ekonomické faktory, např. úrokové sazby, hospodářský růst, fáze hospodářského cyklu, inflace, směnné kurzy, kupní síla obyvatelstva atd.,
- politické faktory, např. vládní politika, monetární a fiskální politika, intenzita vládní intervence do ekonomiky, podpora zahraničního obchodu, atd.,
- sociální faktory, např. struktura společnosti, demografické změny společnosti, vzdělanost obyvatelstva, atd.,
- technologické a technické faktory, např. nové pracovní postupy, metody a techniky, postoj k vědě a výzkumu, spolupráce s VŠ, atd.,
- ekologické faktory, např. přístup k ochraně životního prostředí, nakládání s odpady, míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie, atd.,
- legislativní faktory, např. zákony a vyhlášky.

Podniky lze zařadit do několika skupin podle určitých znaků. Za základní, významné třídící znaky jsou považovány [3], [7]:

- **Právní forma podnikání**, kde rozlišujeme podnik jednotlivce, osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost), kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost), družstva a státní podniky.
- **Velikost podniku**, podle které dělíme např. na malý podnik (má méně než 100 zaměstnanců a roční obrat nepřesahuje 30 mil. Kč), střední podnik (má méně než 500 zaměstnanců a obrat menší než 100 mil. Kč) a velký podnik.
- **Sektory**, kde členíme podniky do tří hlavních sektorů – zemědělství (vlastní zemědělství, rybolov a lesní hospodářství), průmysl (těžební a zpracovatelský průmysl, výroba a distribuce elektrické energie, plynu a vody a také stavebnictví) a služby (obchod, peněžnictví a pojišťovnictví, doprava, skladování a spoje, školství, zdravotnictví, veterinární a sociální činnost a ostatní služby).

**Obchodní firma** je podle č. zákona č. 89/2012 Sb., jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.

Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé. [1]

Člověk se запиše do obchodního rejstříku pod obchodní firmou tvořenou zpravidla jeho jménem. Zapiše-li se člověk do obchodního rejstříku pod jinou obchodní firmou než pod svým jménem, musí být zřejmé, že nejde o obchodní firmu právnické osoby. [1]

- Fyzická osoba – jméno a příjmení, event. dodatek např. Jan Novák, holič.
- Právnická osoba – název, pod kterým je zapsána v Obchodním rejstříku + dodatek označující právní formu, např. Kamila, s.r.o.; Slimák, a.s.

Obchodní firma nesmí působit klamavě a nesmí být zaměnitelná s jinou firmou.

Každý podnikatel, chce-li provozovat svou živnost nebo podnik (vyrábět výrobky, prodávat zboží, přepravovat lidi nebo zboží, půjčovat peníze), musí k tomu mít potřebné prostředky (stroje, budovy, suroviny, dopravní prostředky, licence a patenty, zboží). Aby je získal, musí mít potřebný kapitál ať už vlastní nebo vypůjčený. Konkrétní složení prostředků se označuje jako jeho majetek (majetek podniku, firmy), původ (zdroj), z něhož tento majetek vznikl, tj. jeho finanční krytí, se označuje jako kapitál. [4]



### Shrnutí pojmů

Podnik, podnikatel, podnikání, právnická osoba, fyzická osoba, živnostenský rejstřík, obchodní rejstřík, obchodní závod, majetek.



### Otázky k probranému učivu

1. Jaké jsou základní znaky podnikání?
2. Jak je definován podnikatel?
3. Jaký je základní rozdíl mezi fyzickou a právnickou osobou?
4. Jaké základní informace lze nalézt v Obchodním rejstříku?
5. Jak je definován obchodní závod podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ)?
6. Jaké základní právní normy se vztahují k podnikání v ČR?
7. Jak členíme podniky podle velikost podniku?



### Použitá literatura

[1] zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník

- [2] Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání.
- [3] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [4] SYNEK, M. a kol. Ekonomika a řízení podniku. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-496-8.
- [5] VEBER, J. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2409-6.
- [6] STANĚK, R. Problematika financování pracovního kapitálu u malých a středních podniků, bakalářská práce, FMMI, VŠB-TU Ostrava, 2013.
- [7] ŠIMAN, J., PETERA, P. Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [8] Občanský zákoník, dostupné z <http://obcanskyzakonik.justice.cz/infocentrum/informacni-brozury/>, on line 31. 7. 2014
- [9] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- [10] zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob

## 2 ORGANIZAČNĚ PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

### 2.1 ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ



Čas ke studiu: 1 hodina



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- definovat živnostenské podnikání
- klasifikovat druhy živností
- objasnit způsob ohlášení živnosti
- popsat funkci jednotného registračního formuláře
- popsat vydání živnostenského listu a koncesní listiny popsat zánik živnostenského oprávnění



**Výklad**

Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání ve znění pozdějších změn a novelizací definuje **živnostenské podnikání** jako soustavnou činnost, provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. [1]

Podnikatelem, kterým může být jak právnická tak fyzická osoba, opravňuje k podnikání **živnostenský list nebo koncesní listina** (vyžaduje se v případech vymezeným zákonem o živnostenském podnikání).

#### Druhy živnosti

##### 1. ohlašovací

- živnosti řemeslné, např. hodinářství, zlatnictví, zednictví, tesařství, hostinská činnost (vyžaduje se speciální odborná způsobilost)
- živnosti vázané, např. provozování solárií, průvodcovská činnost, výroba a opravy (vyžaduje se speciální odborná způsobilost)
- živnosti volné, např. zprostředkovatelská činnost, nákup zboží za účelem jeho prodeje a prodej (nevyžaduje se speciální odborná způsobilost)

Živnostenské oprávnění u ohlašovacích živností vzniká dnem ohlášení živnosti. Živnostenský úřad je povinen vystavit živnostenský list do 15 dnů od ohlášení.

2. **koncesované**, např. taxislužba, provozování cestovní kanceláře, pohřební služba, služby soukromých detektivů (vyžaduje se speciální odborná způsobilost)



Provozování živnosti koncesované je podmíněno získáním státního povolení, tzv. koncese. Na vydání koncese neexistuje právní nárok a při jejím udělování zohledňuje kompetentní orgán státní správy, např. Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Státní energetická inspekce, Ministerstvo dopravy. Uvedeným orgánům státní správy živnostenský úřad postupuje žádost o koncesi k vyjádření a stanoviska těchto orgánů jsou pro něj závazná.

Živnostenské oprávnění u koncesovaných živností vzniká oprávnění k podnikání dnem doručení koncesní listiny.

**Obecné podmínky** pro provozování živnosti dle zákona č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání jsou [1]:

- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost, která se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů

u PO musí tyto obecné podmínky splňovat tzv. zodpovědná osoba.

Fyzická osoba, která již podniká nebo podnikala na území ČR, navíc prokáže, že nemá nedoplatky na platbách pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na platbách pojistného na veřejném zdravotním pojištění.

Pro živnost ohlašovací volnou se nepožaduje žádná odborná způsobilost, pouze splnění všeobecných podmínek.

Pro živnost ohlašovací řemeslnou, vázanou a koncesovanou se vyžadují zvláštní podmínky provozování živnosti. Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost. Např. odborná způsobilost pro živnosti ohlašovací řemeslné dle § 21 a § 22 živnostenského zákona vyžaduje [1]:

- výuční list v příslušném oboru, nebo,
- maturitní vysvědčení v příslušném oboru, nebo,
- diplom o ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů, nebo,
- výuční list v příbuzném oboru a vykonání jednorocní praxe v oboru, nebo,
- maturitní vysvědčení v příbuzném oboru a vykonání jednorocní praxe v oboru, nebo,
- diplom o ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné příbuzné oblasti studijních programů a studijních oborů, nebo,
- doklad o ukončení rekvalifikace pro příslušnou pracovní činnost, vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným MŠMT a doklad o vykonání jednorocní praxe v oboru, nebo,
- šestiletá praxe v oboru.

Odborná způsobilost pro živnosti vázané je stanovena v příloze č. 2 živnostenského zákona pro každou vázanou živnost zvlášť. Odborná způsobilost pro živnosti koncesované je dána v příloze č. 3 živnostenského zákona opět pro každou koncesi zvlášť. [1]

V případě, že žadatel o živnost nesplňuje ani jednu z uvedených zvláštních podmínek provozování živnosti, má možnost dle § 11 živnostenského zákona ustanovit **odpovědného zástupce**, který musí splňovat nejenom zvláštní, ale i všeobecné podmínky. [1]

## Ohlášení živnosti

Ohlášení živnosti je možné [2,5]:

- vykonat osobně u kteréhokoliv obecního živnostenského úřadu (zpravidla živnostenský odbor na městském úřadě) – centrální registrační místo (CRM)
- zaslat formuláře pro ohlášení živnosti poštou na CRM
- zaslat formuláře pro ohlášení živnosti elektronicky na CRM (se zaručeným elektronickým podpisem nebo do datové schránky úřadu)
- osobně prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy Czech POINT

K ohlášení živnosti je zapotřebí doložit tyto doklady [2,5]:

- formulář ohlášení živnosti,
- výpis z evidence trestů (ne starší 3 měsíců),
- prohlášení odpovědného zástupce (je-li ustanoven), že souhlasí s ustanovením do funkce, podpis na prohlášení musí být úředně ověřen, neučiní-li odpovědný zástupce prohlášení osobně před živnostenským úřadem,
  - doklad prokazující odbornou způsobilost podnikatele, popř. jeho odpovědného zástupce (netýká se živnosti volné),
  - doklad prokazující právní důvod pro užívání prostor, do nichž fyzická osoba umístila místo podnikání, liší-li se od bydliště ohlašovatele, např. nájemní smlouvu, nebo písemný souhlas majitele objektu, nebo výpis z katastru nemovitostí, pokud jste majitelem objektu,
  - doklad o zaplacení správního poplatku. Za ohlášení živnosti nebo podání žádosti o koncesi se vybírá správní poplatek 1 000 korun. Za ohlášení další živnosti nebo podání další žádosti o koncesi se vybírá 500 Kč. Při využití služby kontaktního místa veřejné správy (Czech POINTu) se platí 50 Kč.

Právnícká osoba k ohlášení živnosti předloží [2,6]:

- doklad o tom, že právnícká osoba byla zřízena nebo založena (společenská smlouva, příp. zakladatelská listina nebo stanovy), pokud ještě nebyl proveden zápis společnosti do obchodního rejstříku,
- odbornou způsobilost odpovědného zástupce, v případě živnosti řemeslné, vázané nebo koncese,
- doklad prokazující právní důvod pro užívání prostor, do nichž právnícká osoba umístila své sídlo (nájemní smlouva, nebo smlouva o smlouvě budoucí, nebo souhlas majitele objektu s umístěním sídla).
- neexistence překážky provozování živnosti podle § 8 odst. 5 živnostenského zákona (právnícké osobě nesmí být soudem nebo správním orgánem uložen trest nebo sankce zákazu činnosti týkající se provozování živnosti v oboru nebo příbuzném oboru); neexistence této překážky se prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů

Právnícká osoba je povinna ve stanovené lhůtě (90 dnů) od obdržení výpisu z živnostenského rejstříku podat návrh na zápis do obchodního rejstříku. V případě, že návrh nepodá nebo nebude návrhu vyhověno, živnostenský úřad rozhodne o tom, že nebyly splněny podmínky pro vznik živnostenského oprávnění.

V minulosti museli podnikatelé provádět vedle ohlášení živnosti (podání žádosti o koncesi, změny atd.) také registrace u řady dalších institucí, které mají k jejich podnikání vazbu. Jedná se zejména o finanční úřad, ČSSZ, zdravotní pojišťovnu a úřad práce. Dnes lze využít „hromadnou“

registraci prostřednictvím tzv. **Jednotného registračního formuláře. Jednotný registrační formulář** (v rozdělení pro právnickou a fyzickou osobu) nahrazuje různé typy formulářů pro podání, které podnikatel musel učinit před vstupem do podnikání, ale i během podnikání, a to na živnostenském úřadě, finančním úřadě, příslušné správě sociálního pojištění, úřadu práce a zdravotní pojišťovně. Požadované náležitosti z jednotlivých úřadů se tak sjednotily do jednoho formuláře. [2] Jednotný registrační formulář lze nalézt na internetu, např. na [http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/JRF\\_-\\_fyzicka\\_osoba.pdf](http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/JRF_-_fyzicka_osoba.pdf) [3]

### **CRM – Centrální registrační místa**

Rozsáhlou novelou živnostenského zákona, jakož i dalších zákonů (zákonem č. 214/2006 Sb.), došlo k rozšíření pravomoci živnostenských úřadů jako centrálních registračních míst - CRM. Podnikatelé mohou od 1. 8. 2006 oznámit zahájení podnikatelské činnosti, včetně změn a údajů pro všechny instituce, tj. registrace pro daňové účely, plnění oznamovací povinnosti a dalších povinností vůči České správě sociálního zabezpečení, úřadům práce a zdravotním pojišťovnám přímo na živnostenském úřadě. Hlavním principem CRM je větší efektivita a urychlení začátku podnikání. Pokud bude podnikatel provádět úkon prostřednictvím CRM, budou od něho potřebné informace získány na jednotném formuláři, který vydalo MPO. Živnostenský úřad po shromáždění těchto údajů postoupí přihlášky k registraci a oznámení věcně příslušným orgánům veřejné správy. [4,6]

CRM - na kterémkoliv obecním živnostenském - určené odbory v 227 obcích na území ČR.

Základní jednotný registrační formuláře lze získat na živnostenských úřadech a také na internetové adrese: <http://www.mpo.cz/> v rubrice Podpora podnikání. [6]

### **Vydání živnostenského listu a koncesní listiny**

Vydání živnostenského oprávnění je podmíněno splněním všeobecných, případně zvláštních podmínek provozování živnosti (§ 6 a 7 živnostenského zákona) a doložením ohlášení živnosti (případně žádosti o koncesi) s několika závaznými přílohami (doklady), které jsou uvedeny v § 46 živnostenského zákona. Tyto doklady (je-li to v zákoně uvedeno) přitom nesmí být starší tří měsíců.

Živnostenský úřad po posouzení splnění všeobecných a případně zvláštních podmínek provozování živnosti vydá podnikateli do 15-ti dnů výpis z živnostenského rejstříku (dříve živnostenský list), který slouží jako průkaz příslušného oprávnění.

V případě žádosti o koncesi, zašle živnostenský úřad veškeré doklady žadatele o koncesi orgánu, který se ke koncesi vyjadřuje, k zaujetí stanoviska. Po obdržení stanoviska, kterým je živnostenský úřad vázán, vydá živnostenský úřad ve lhůtě 30-ti dnů rozhodnutí a po nabytí právní moci vydá ve lhůtě 15-ti dnů výpis z živnostenského rejstříku. [2]

Živnostenské oprávnění vzniká dnem ohlášení živnosti. U zahraničních osob a u právnických osob, které dosud nejsou zapsány v obchodním rejstříku, vzniká oprávnění k provozování živnostenské činnosti až dnem zápisu do obchodního rejstříku. Živnostenské oprávnění u koncesovaných živností vzniká oprávnění k podnikání dnem doručení koncesní listiny.

## Změny v průběhu podnikání

Fyzická i právnická osoba je povinna v průběhu podnikání oznamovat veškeré změny svých údajů živnostenskému i dalším úřadům (OSSZ, zdravotní pojišťovna, finanční úřad, atd.). Změny údajů je podnikatel povinen živnostenskému úřadu ohlásit do 15 dnů ode dne jejich vzniku s výjimkou změn a doplnění, které jsou již zapsány v základních registrech, obchodním rejstříku, informačním systému evidence obyvatel nebo informačním systému cizinců.

Podnikatel je oprávněn přerušit provozování živnostenského podnikání na libovolně dlouhou dobu. V průběhu přerušování se na něj nevztahují některé povinnosti uvedené v § 31 odst. 11 živnostenského zákona, jako např. povinnost splňovat podmínku odborné nebo jiné způsobilosti. Pokud dojde k pokračování v provozování živnosti před uplynutím doby, na kterou bylo provozování živnosti přerušeno, je podnikatel povinen toto předem písemně oznámit živnostenskému úřadu. [6]

## Zánik živnostenského oprávnění

Živnostenské oprávnění může být ukončeno několika způsoby:

- zánik či zrušení živnostenského oprávnění (zánik živnosti trvalé povahy)
- přerušování či pozastavení provozování živnosti (zánik živnosti dočasné povahy)

Živnostenský úřad může živnostenské oprávnění zrušit nebo v odpovídajícím rozsahu provozování živnosti pozastavit, jestliže podnikatel závažným způsobem porušil nebo porušuje podmínky stanovené rozhodnutím o udělení koncese, tímto zákonem nebo zvláštními právními předpisy. Oprávnění k provozování živnosti může být v případě potřeby podnikatele rovněž přerušeno. Podnikatel, žádající o přerušování provozování živnosti není povinen oznámit toto přerušování příslušnému živnostenskému úřadu, ale má povinnost informovat o přerušování ČSSZ, zdravotní pojišťovnu a finanční úřad. [2]

Živnostenské oprávnění zaniká, nastane-li některá z následujících skutečností taxativně uvedených v živnostenském zákoně [1]:

- smrtí podnikatele,
- zánikem právnické osoby,
- uplynutím doby,
- rozhodnutím ŽÚ o zrušení živnostenského oprávnění.



### Shrnutí pojmů

- Živnostenské podnikání
- Živnostenský zákon
- Ohlašovací živnost
- Koncesovaná živnost
- Odborná způsobilost
- Jednotný registrační formulář
- Centrální registrační místa
- Vydání živnostenského listu a koncesní listiny

- Zánik živnostenského oprávnění



## Otázky

1. Jak je definováno živnostenské podnikání dle živnostenského zákona?
2. Jaké jsou obecné podmínky pro provozování živnosti dle zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání?
3. Které živnosti patří mezi živnosti řemeslné?
4. Je požadováno pro živnost ohlašovací volnou odborná způsobilost?
5. Jaké doklady je zapotřebí obecně doložit k ohlášení živnosti?
6. Jaké doklady musí doložit právnická osoba k ohlášení živnosti?
7. K jakému účelu slouží jednotný registrační formulář?
8. K čemu slouží centrální registrační místa?
9. Kde lze získat jednotný registrační formulář?
10. Lze oprávnění k provozování živnosti v případě potřeby podnikatele přerušit?
11. Kde (na jaké úřady) je zapotřebí nahlásit změny v průběhu podnikání?
12. Jakým způsobem probíhá vydání živnostenského listu a koncesní listiny?
13. Za jakých okolností může živnostenské oprávnění zaniknout?



## Použitá literatura

- [1] zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání
- [2] Oficiální portál pro podnikání a export [on line], dostupné z <http://www.businessinfo.cz/>
- [3] Jednotný registrační formulář, ipodnikatel.cz, [on line], dostupné z [http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/JRF - fyzicka\\_osoba.pdf](http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/JRF - fyzicka_osoba.pdf)
- [4] Rádce pro podnikatele pro využívání centrálních registračních míst, MPO, [on line], [citováno dne 4. 1. 2012], dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/radce-podnikatele-pro-vyuzivani-centralnich-registracnich-mist-30728.html>
- [5] Postup ohlášení živnosti pro české fyzické osoby [on line], [citováno dne 4. 10. 2014] <http://business.center.cz/business/urady/zu/ohlaseni-fo.aspx>
- [6] Podpora podnikání [on line], [citováno dne 4. 10. 2014] <http://www.mpo.cz/>

## 2.2 VZNIK A ZÁNİK OBCHODNÍ KORPORACE



**Čas ke studiu: 3 hodiny**



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- definovat typy obchodních korporací (společností)
- popsat založení obchodní korporací (společnosti)
- vysvětlit vznik obchodní korporace (společnosti)
- objasnit podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku
- definovat základní kapitál obchodní korporace (společnosti)
- definovat vklad společníka do obchodní společnosti
- popsat zrušení obchodní korporace (s likvidací, bez likvidace)
- definovat obecné důvody vedoucí ke zrušení podniku
- popsat zánik společnosti
- definovat veřejnou obchodní společnost
- definovat komanditní společnost
- definovat akciovou společnost
- definovat společnost s ručením omezeným
- definovat družstvo
- definovat Evropské hospodářské zájmové sdružení - EHZS
- definovat Evropskou akciovou společnost - SE



**Výklad**

**Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti** podle zákona Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech [1]:

- **veřejná obchodní společnost**
- **komanditní společnost**
- **společnost s ručením omezeným**
- **akciová společnost**
- **evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení**

Evropské hospodářské zájmové sdružení (EHZS) a evropská společnost (ES) jsou upraveny také právem Evropských společenství a zvláštními právními předpisy. Všechny společnosti a **družstva** se povinně zapisují do obchodního rejstříku.

### Rozdělení obchodních korporací (společností):

#### Osobní

- veřejná obchodní společnost (v.o.s.)
- komanditní společnost (k.s.)

#### Kapitálové

- akciová společnost (a.s.)
- společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Obecně platí, že v kapitálových obchodních společnostech společník neručí za závazky za trvání společnosti vůbec, nebo je jeho ručení určitým způsobem omezeno (například ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu). Společníci neručí za závazky společnosti, je-li splacení vkladů do obchodního rejstříku zapsáno. V případě osobních obchodních společností ručí buď všichni, nebo někteří společníci za závazky společnosti celým svým majetkem, ale na druhou stranu se společníci přímo podílejí na řízení společnosti. [2]

### Charakteristické znaky vybraných obchodních korporací (společností)

V tabulce 1 jsou uvedeny základní charakteristické rysy vybraných právních forem obchodních společností a družstva. Zpracováno dle [3].

**Tab. 1** Základní charakteristické rysy vybraných právních forem obchodních společností a družstva [3]

	Základní charakteristika společnosti s ručením omezeným (s.r.o.)	Základní charakteristika akciové společnosti (a.s.)	Základní charakteristika veřejné obchodní společnosti (v.o.s.)	Základní charakteristika komanditní společnosti (k. s.)	Základní charakteristika družstva
<b>nejnižší počet zakladatelů</b>	1 FO nebo 1 PO	1 FO nebo 1 PO	2 FO nebo 2 PO nebo kombinace, vždy nejméně 2 osoby	2 osoby	3 osoby
<b>nejvyšší počet společníků</b>	neomezeno	neomezeno	neomezeno	neomezeno	neomezeno
<b>minimální výše základního kapitálu</b>	1 Kč	2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR	0 (pokud není tvořen na základě společenské smlouvy)	neomezen	není určen
<b>nejnižší možný vklad</b>	1 Kč	takový, aby součet byl nejméně 2 000 000 Kč	není určen	neomezen	není určen

<b>nejvyšší možný vklad</b>	neomezen	neomezen	neomezen	neomezen	neomezen
<b>rozsah splacení vkladu při vzniku</b>	30 % na peněžitý vklad a 100 % na nepeněžitý vklad	30 % jmenovité nebo účetní hodnoty upsaných akcií a případné emisní ážio	0	podle společenské smlouvy	K základnímu (vstupnímu) vkladu do 15 dnů ode dne konání ustavující schůze
<b>lhůta splacení vkladu</b>	určena společenskou smlouvou, nejpozději do 5 let od vzniku společnosti nebo převzetí vkladové povinnosti	určená stanovami, nejpozději do okamžiku podání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku	0 (může být určen společenskou smlouvou, pokud byla dohodnuta vkladová povinnost, jinak bez zbytečného odkladu po vzniku účasti)	podle společenské smlouvy, jinak bez zbytečného odkladu	dle stanov
<b>počet hlasů ke vkladu</b>	na každou 1 Kč 1 hlas (společenská smlouva může určit jinak)	hlas spojen s akcií (na akcie se stejnou jmenovitou hodnotou stejný počet hlasů)	není vázán ke vkladu – každý společník 1 hlas (společenská smlouva může určit jiný počet hlasů)	každý společník 1 hlas (společenská smlouva může určit jiný počet hlasů)	každý člen 1 hlas
<b>ručení společníka za závazky spol.</b>	společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v OR v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění	neručí	ručí neomezeně	komplementář ručí neomezeně, komanditista ručí do výše svého nesplaceného vkladu podle stavu zápisu v OR	neručí
<b>předmět činnosti</b>	podnikání, lze založit i za jiným účelem	podnikání, lze založit i za jiným účelem	podnikání, správa vlastního majetku	podnikání, správa vlastního majetku	vzájemná podpora členů nebo třetích osob, podnikání



<b>orgány společnosti</b>	valná hromada, statutární orgán – jednatelé, dozorčí rada (nepovinná), další dle společenské smlouvy	valná hromada, statutární orgán – představenstvo, dozorčí rada, další dle stanov	statutární orgán – všichni společníci (společenská smlouva může určit, že statutárním orgánem jsou pouze někteří společníci nebo jeden z nich)	statutární orgán – všichni komplementáři, společenská smlouva může určit, že statutárním orgánem společnosti jsou pouze někteří z komplementářů nebo jeden z nich	členská schůze, statutární orgán – představenstvo, kontrolní komise, jiné orgány zřízené stanovami (u malého družstva jen členská schůze a předseda)
<b>zakladatelský dokument</b>	společenská smlouva nebo zakladatelská listina ve formě veřejné listiny	stanovy	písemná společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků	písemná společenská smlouva s úředně ověřenými podpisy společníků	ustavující schůze

### Evropské hospodářské zájmové sdružení - EHZS

Základem právní úpravy sdružení je nařízení Rady EHS č. 2137/1985 o evropském hospodářském zájmovém sdružení, na které navazuje zákon č. 360/2004 Sb., o evropském hospodářském zájmovém sdružení [1,4,5,6]

Hlavním cílem této nadnárodní formy je umožnit podnikatelům (právníkům i fyzickým osobám) přeshraniční partnerství, které je z větší části upraveno normami evropského práva a ve zbytku podléhá úpravě národní. Účelem sdružení je usnadňovat nebo rozvíjet hospodářskou činnost jeho členů nebo zvýšit hospodářské výsledky této činnosti, jeho účelem však není dosahování zisku pro vlastní potřebu. EHZS tak svým členům umožňuje propojit jejich podnikatelské aktivity při zachování vlastní právní subjektivity. [4,7,8]

Evropské hospodářské zájmové sdružení se zakládá smlouvou o sdružení a vzniká dnem zápisu do příslušného rejstříku ve státě, kde má sídlo.

### Evropská akciová společnost - SE (Societas Europaea)

Evropská akciová společnost je další z nadnárodních forem, upravených normami komunitárního práva, přímo aplikovatelnými na území jednotlivých členských států Evropské unie. [4]

Evropská společnost vznikla na základě legislativy EU v roce 2001, kdy bylo vydáno nařízení Rady č. 2157/2001, o statutu Evropské společnosti. Toto nařízení je přímo aplikovatelné na území ČR, avšak upravuje pouze rámcové otázky společnosti a odkazuje se na národní úpravu. Z uvedeného důvodu byl v ČR přijat zákon č. 627/2004 Sb., o Evropské společnosti. Podpůrně se na úpravu společnosti SE použije i národní úprava akciové společnosti. [11]

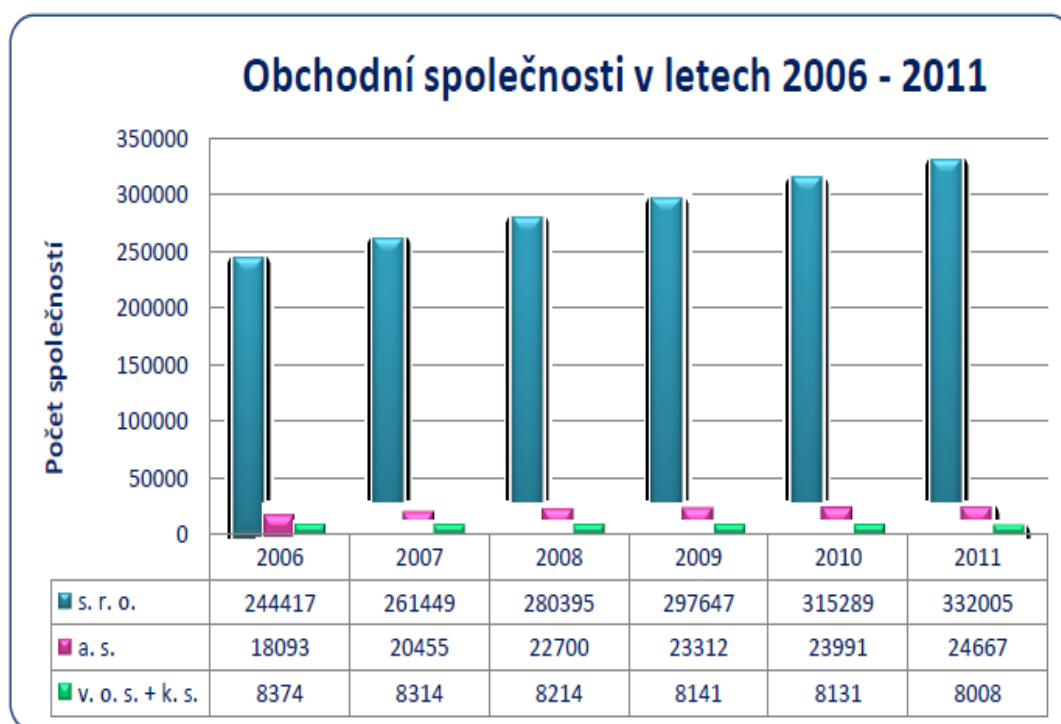
Dle ustanovení čl. 3 nařízení o SE a navazujícího § 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech je společnost svou povahou právní osobou, upravená též právem Evropských společenství a zvláštními právními předpisy. Její základní charakteristika v mnohém

odpovídá vlastnostem akciových společností. Základní kapitál SE je rozvržen do akcií a výše upsaného základního kapitálu musí činit nejméně 120.000 eur. [1,4] [11]

Postavení evropské společnosti v národních právních řádech je výslovně upraveno v čl. 10 nařízení o SE, dle kterého se k evropské společnosti v každém členském státě přistupuje tak, jako by se jednalo o akciovou společnost založenou podle práva členského státu, ve kterém má sídlo (zákaz diskriminace). V mnoha ohledech tak bude SE v jednotlivých členských státech považována za běžnou akciovou společnost. [4] [11]

### Zastoupení obchodních společností podle právní formy v ČR v období 2006-2011

Zastoupení obchodních společností podle právní formy v ČR za období 2006 -2011 je uvedeno na obrázku 1. [2]



Obr. 1 Zastoupení obchodních společností podle právní formy v ČR [2]

#### 2.2.1 Založení a vznik obchodní společnosti

Obchodní společnosti a družstva vznikají ve dvou fázích. V první fázi dochází k **založení společnosti** a v druhé fázi dochází k jejímu **vzniku** jako právnické osoby, a to ke dni jejího zápisu do obchodního rejstříku. V období mezi svým založením a vznikem obchodní společnost nemá právní subjektivitu a neexistují ani její orgány, viz tab. 1 Základní charakteristické rysy vybraných právních forem obchodních společností a družstva. Společníci společnosti jsou v postavení zakladatelů, nikoliv v postavení společníků.

Společnost se zakládá společenskou smlouvou podepsanou všemi zakladateli. Pravost podpisů zakladatelů musí být úředně ověřena. V případě, že je zakládána kapitálová obchodní společnost (s.r.o. nebo a.s.) musí mít společenská smlouva formu veřejné listiny. Jedním z typů veřejné listiny je **notářský zápis**. Notářský zápis musí obsahovat[3]:

1. místo, den, měsíc a rok právního jednání,

2. jméno a příjmení notáře a jeho sídlo,
3. jméno, příjmení, bydliště, rodné číslo účastníků a jejich zástupců,
4. prohlášení účastníků o tom, že jsou svéprávní,
5. údaj, jakým způsobem byla ověřena totožnost účastníků,
6. obsah právního jednání,
7. údaj o tom, že byl zápis po přečtení účastníky schválen,
8. podpisy účastníků nebo jejich zástupců,
9. otisk úředního razítka notáře a jeho podpis.

V případě, že je společnost zakládána jediným zakladatelem (je možno pouze u s.r.o., a.s.) je společenská smlouva nahrazena **zakladatelskou listinou**, která musí být pořízena ve formě veřejné listiny.

Obchodní společnosti a družstva vznikají až ke dni zápisu do obchodního rejstříku. Až tímto dnem se založená společnost stane právnickou osobou. **Návrh na zápis do obchodního rejstříku** musí být podán k příslušnému rejstříkovému soudu nejpozději do šesti měsíců (nestanoví-li společenská smlouva lhůtu jinou) od založení společnosti.

Není-li při založení obchodní společnosti výslovně určeno, že se zakládá na dobu určitou, platí, že byla založena na dobu neurčitou.

Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být podán na speciálním formuláři, který je k dispozici na serveru [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Lze jej podat v listinné nebo elektronické podobě a musí být doložen listinami o skutečnostech, které mají být do veřejného rejstříku zapsány. [3] Dne 1. ledna 2014 nabyla účinnosti vyhláška č. 323/2013 Sb., o náležitostech formulářů na podávání návrhů na zápis, změnu nebo výmaz údajů do veřejného rejstříku.

Ještě před vznikem společnosti musí společnost získat podnikatelské oprávnění a to buď živnostenské či jiné podnikatelské oprávnění ( viz. Kapitola 2.1. Živnostenské podnikání).

**Soudní poplatky za zápis** obchodní korporace do obchodního rejstříku ke dni účinnosti zákona č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, činí 6000 Kč, za zápis akciové společnosti činí soudní poplatek 12 000 Kč. Rejstříkový soud musí dodržet obecnou lhůtu pěti pracovních dnů k provedení zápisu společnosti do obchodního rejstříku.

**Obchodní firma** je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.

Ode dne zápisu společnosti do obchodního rejstříku se společností musí zaregistrovat [3]:

- Do 8 kalendářních dnů u Okresní správy sociálního zabezpečení za předpokladu, že společnost má zaměstnance,
- Do 8 dnů u zdravotních pojišťoven za předpokladu, že společnost má zaměstnance,
- Do 15 dnů u správce daně.

Dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech dle §30 je **základní kapitál** korporace (společnosti) definován jako souhrn všech **vkladů**. Vkladem je peněžní vyjádření hodnoty předmětu vkladu do základního kapitálu obchodní korporace. U akciové společnosti se vklad označuje jako jmenovitá nebo účetní hodnota akcie. Vkladovou povinnost lze splnit splacením v penězích (dále

jen „peněžitý vklad“) nebo vnesením jiné penězi ocenitelné věci (dále jen „nepeněžitý vklad“). Vkladatel splní vkladovou povinnost ve lhůtě a způsobem určeným tímto zákonem a společenskou smlouvou. Ocenění nepeněžitého vkladu se uvede ve společenské smlouvě obchodní korporace. Základní kapitál se vytváří povinně v komanditní společnosti, ve společnosti s ručením omezeným a v akciové společnosti. Jeho výše se zapisuje do obchodního rejstříku, pokud tak stanoví zákon. [1]

Před vznikem společnosti nemůže společnost nabývat svůj majetek, protože nemá právní osobnost. Z toho důvodu musí zakladatelé ve společenské smlouvě nebo zakladatelské listině pověřit konkrétní osobu správou splacených nebo vnesených předmětů vkladů nebo jejich částí - **správce vkladů**. Konkrétní požadavky pro splacení peněžitých vkladů a vnesení nepeněžitých vkladů pro kapitálové společnosti stanoví zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. [1,3]

### **Podíl společníka**

Dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech dle §31 **podíl** představuje účast společníka v obchodní korporaci a práva a povinnosti z této účasti plynoucí. Každý společník může mít pouze 1 podíl v téže obchodní korporaci; to neplatí pro účast v kapitálové společnosti a podíl komanditisty. [1]

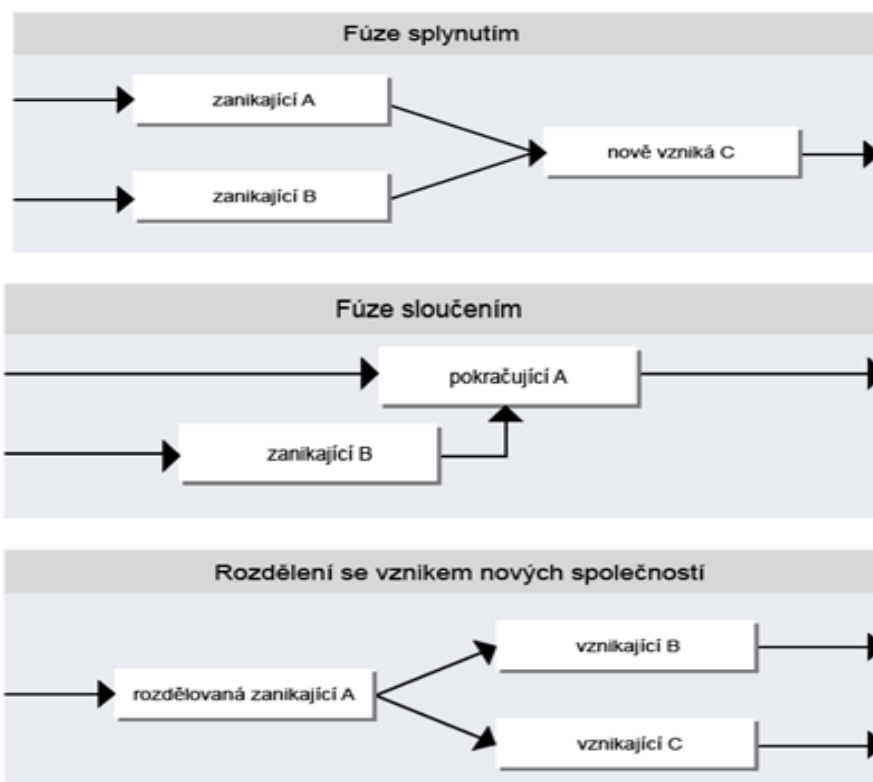
### **2.2.2 Zrušení a zánik obchodní společnosti**

Obecné důvody pro rozhodnutí o zrušení obchodní korporace, ať už dobrovolné či nucené, jsou upraveny v zákoně č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník v § 171 – 173 a v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech v § 93.

**Zrušení společnosti** může být:

- s likvidací
- bez likvidace

Rozdíl mezi výše uvedenými způsoby zrušení spočívá v tom, že v případě zrušení obchodní korporace bez likvidace přechází obchodní jmění na právního zástupce (jedná se o případy sloučení, splynutí nebo rozdělení), jak je uvedeno na obrázku 2. [3]



Obr. 2 rozdělení se vznikem nových společností [3]

Pojmem **likvidace** rozumíme „mimosoudní vypořádání majetkových poměrů zrušené společnosti“, nemá-li společnost právního nástupce. Likvidaci podniku může provádět pouze likvidátor. Likvidátor je osoba, na niž přechází působnost statutárního orgánu v rozsahu omezeném na likvidaci společnosti. Nároky na osobu likvidátora nejsou zvlášť specifikovány. Skutečnost, že podnik vstoupil do likvidace, musí být zapsána do obchodního rejstříku. [10]

**Likvidace společnosti** má tři etapy [9]:

- identifikace majetku
- sestavení likvidačního plánu
- realizace likvidačního plánu likvidátorem

Likvidace si klade za cíl postupnou přeměnu majetkových částí v likvidní prostředky, z nichž budou v plném rozsahu uhrazeny veškeré závazky společnosti, a likvidační přebytek bude rozdělen mezi vlastníky. Společnost vstupuje do likvidace ke dni, k němuž je zrušena. Vstup společnosti do likvidace se zapisuje do obchodního rejstříku. Po dobu likvidace se užívá firma společnosti s dovětkem "v likvidaci".

Rozhodnutí o ukončení činnosti obchodní společnosti může být dobrovolné nebo nucené. V prvním případě jde například o autonomní rozhodnutí příslušného orgánu společnosti o jejím zrušení, o fúzi, o převodu jmění na společníka, o rozdělení společnosti nebo o její přeměně na jinou formu podnikání. Druhá možnost – nucené rozhodnutí o ukončení činnosti společnosti – znamená, že rozhoduje soud na návrh státního orgánu nebo osoby, která osvědčí tzv. právní zájem. Zrušení společností pak obvykle bývá spojeno s její likvidací.

Dobrovolné rozhodnutí o ukončení činnosti obchodní korporace dle NOZ a ZOK [1,13,12]:

- uplynutí doby, na kterou byla obchodní korporace založena,

- dosažení účelu, pro který byla obchodní korporace založena,
- rozhodnutí příslušného orgánu obchodní korporace o jejím zrušení,
- rozhodnutí příslušného orgánu obchodní korporace o fúzi, převodu jmění na společníka, rozdělení společnosti nebo její přeměně na jinou formu obchodní společnosti či družstva.

Nucené rozhodnutí o ukončení činnosti obchodní korporace a zvláštní důvody pro zrušení jsou pak specifikovány pro jednotlivé právní formy společností v zákoně č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník v § 171 – 173 a v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech v § 93. [1,13,]

### Zánik společnosti

Společnost zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku.



### Shrnutí pojmů

- Obchodní korporace (společnosti)
- Založení obchodní korporace (společnosti)
- Vznik obchodní korporace (společnosti)
- Společenská smlouva
- Podíl společníka
- Vklad společníka
- Základní kapitál obchodní korporace (společnosti)
- Zrušení společnosti s likvidací
- Zrušení společnosti bez likvidace
- Zánik obchodní korporace (společnosti )
- Zakladatelé
- Společníci
- Ručení společníka za závazky společnosti
- Orgány společnosti
- Dozorčí rada
- Statutární orgán
- Valná hromada
- Představenstvo
- Členská schůze
- Jednatelé
- Rezervní fond
- Zakladatelský dokument
- Evropské hospodářské zájmové sdružení - EHVS
- Evropská akciová společnost - SE



### Otázky

1. Jaké existují typy obchodních korporací (společností)?

2. Má obchodní korporace (společnost) v období mezi svým založením a vznikem právní subjektivitu?
3. Jakým způsobem se zakládá obchodní korporace?
4. Jaké základní náležitosti musí obsahovat společenská smlouva?
5. Jak lze definovat základní kapitál obchodní korporace?
6. Kdo stanoví hodnotu nepeněžitěho vkladu do společnosti s ručením omezeným a do akciové společnosti?
7. Jak lze definovat podíl společníka?
8. Jaký je základní rozdíl mezi zrušením společnosti s likvidací a mezi zrušením společnosti bez likvidace?
9. Kdo je to likvidátor?
10. Ke kterému dni vstupuje společnost do likvidace?
11. Jaké jsou obecné důvody vedoucí ke zrušení obchodní korporace (společnosti)?
12. Jaký je nejnižší počet zakladatelů u společnosti s ručením omezeným?
13. Jaký je nejvyšší počet společníků u akciové společnosti?
14. Může komanditní společnost založit jedna právnická osoba?
15. Jaká je minimální výše základního kapitálu u akciové společnosti?
16. Jaký je nejnižší možný vklad u družstva?
17. Jaký je rozsah splácení vkladu při vzniku společnosti s ručením omezeným?
18. Jaká je doba splácení vkladu u družstva?
19. Jak ručí společníci za závazky akciové společnosti?
20. Jak ručí společníci za závazky komanditní společnosti?
21. Jak ručí společníci za závazky družstva?
22. Jaký je předmět činnosti u družstva?
23. Jaký je předmět činnosti u veřejné osobní společnosti?
24. Jaké jsou orgány komanditní společnosti?
25. Jaké jsou orgány akciové společnosti?
26. Jaké jsou orgány družstva?
27. Co je to emisní ážio?
28. Co je zakladatelským dokumentem u veřejné obchodní společnosti?
29. Co je zakladatelským dokumentem u družstva?
30. Vytváří akciová společnost povinně rezervní fond?
31. Vytváří společnost s ručením omezeným povinně rezervní fond?



## Použitá literatura

- [1] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech
- [2] PAPŘOKOVÁ, M. Založení a vznik společnosti s ručením omezeným, bakalářská práce, VŠB-TU Ostrava, 2012
- [3] Obchodní korporace - založení a vznik, [on line], dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html>
- [4] Nadnárodní formy společenství, [on line], dostupné z <http://inkubator.vsb.cz/http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nadnarodni-formy-spolecnosti-eas-opu-4573.html>

- [5] nařízení Rady (ES) č. 2157/2001 ze dne 8. října 2001, o statutu evropské společnosti
- [6] zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.
- [7] zákon č. 360/2004 Sb., o evropském hospodářském zájmovém sdružení
- [8] nařízení Rady EHS č. 2137/1985 o evropském hospodářském zájmovém sdružení
- [9] VOZŇÁKOVÁ, I, JANOVSÁ, K, SIKOROVÁ, A., MYNÁŘ, M. Ekonomika podniku, VŠB-TU Ostrava, 2008
- [10] PELIKÁNOVÁ I., ČERNÁ S. A KOL., Obchodní právo. Společnosti obchodního práva a družstva. II. díl, Praha: ASPI, a. s., 2006
- [11] Evropská akciová společnost, [on line 20.10.2014], dostupné z <http://www.evropskaakciovaspolecnost.cz/>
- [12] Obchodní korporace – zrušení, [on line 20.10.2014], dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html>
- [13] zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník



# 3 MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA PODNIKU

## 3.1 ROZVAHA



Čas ke studiu: 1 hodina



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- definovat rozvahu
- popsat majetkovou strukturu podniku
- popsat finanční strukturu podniku



**Výklad**

Každý podnikatel, chce-li provozovat svou živnost nebo podnik (vyrábět výrobky, prodávat zboží, přepravovat lidi nebo zboží, půjčovat peníze), musí k tomu mít potřebné prostředky (stroje, budovy, suroviny, dopravní prostředky, licence a patenty, zboží). Aby je získal, musí mít potřebný kapitál ať už vlastní nebo vypůjčený. Konkrétní složení prostředků se označuje jako jeho **majetek** (majetek podniku), původ (zdroj), z něhož tento majetek vznikl, tj. jeho finanční krytí, se označuje jako **kapitál**. [1]

**Rozvaha** je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav majetku - **aktiva** a zdroje jejich financování - **pasiva**. Představuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě, tj. v okamžiku účetní závěrky. Rozvaha poskytuje věrný obraz ve třech základních oblastech, jimiž jsou majetková situace podniku, zdroje financování a finanční situace podniku. [2] Rozvaha je tedy základní účetní výkaz, který podává souhrnně přehled o stavu majetku podniku ze dvou hledisek, a to z hlediska jeho věcného složení (aktiva) a z hlediska jeho zdrojů krytí (pasiva) k určitému dni. [1] Základní schéma rozvahy je na obrázku č. 3. [1]

ROZVAHA	
AKTIVA	PASIVA
<b>I. Dlouhodobý majetek</b> Dlouhodobý nehmotný majetek Dlouhodobý hmotný majetek Dlouhodobý finanční majetek	<b>I. Vlastní kapitál</b> Základní kapitál Kapitálové fondy Fondy ze zisku Výsledek hospodaření (+zisk/-ztráta)
<b>II. Oběžná aktiva</b> Zásoby Pohledávky Finanční majetek krátkodobý	<b>II. Cizí zdroje</b> Závazky Úvěry Rezervy
<b>III. Časové rozlišení</b>	<b>III. Časové rozlišení</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>Pasiva celkem</b>

Obr. 3 Základní schéma rozvahy [1]

**Vnitřní členění rozvahy** je přizpůsobeno zejména potřebám hodnocení likvidity a finanční situace podniku.

**Majetková struktura** podniku tedy představuje podrobnou strukturu aktiv podniku - v rozvaze se majetek člení na dlouhodobá (stálá), oběžná a ostatní aktiva. Struktura majetku je ovlivňována řadou faktorů vyplývajících především z charakteru činnosti podniku, ale i z cílů, kterých chce podnik dosahovat ať v krátkodobém či delším časovém horizontu. Majetková struktura zajišťuje podniku jeho existenci. Požadavky na technické vybavení různých oborů činnosti ovlivňují podíl dlouhodobého majetku (stálých aktiv) na jeho celkovém objemu (fondově náročné obory např. jako metalurgie, strojírenství, chemické výroba, energetika, které vykazují vysoce převažující podíl dlouhodobého majetku proti jiným oborům). Na majetkovou strukturu působí i způsob odpisování, předpokládaný růst objemu produkce, tempo inovací dlouhodobého majetku či objemy pronajímaného majetku. Správně řízená struktura majetku je zárukou fungování podniku a jeho finanční stability. [4]

Strukturu pasiv nazýváme jako **finanční strukturu** podniku. Pod pojmem kapitálová struktura se většinou uvádí složení dlouhodobých pasiv - dlouhodobých zdrojů podniku. Především se jedná o vlastní kapitál podniku a dlouhodobé závazky a úvěry. Název kapitálová struktura je tedy, oproti pojmu finanční struktura, užším pojmem. **Finanční struktura** podniku představuje strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je financován majetek podniku a je zachycena **v pasivech**. [3]

Majetek v rozvaze je uveden v **historických cenách**. V aktivech jsou údaje uváděny ve dvojitým ocenění:

- **Brutto stav** – vyjadřuje majetek v plné hodnotě.
- **Netto stav** – vyjadřuje majetek po korekci, tj. brutto stav mínus korekce. (Korekce jsou oprávký a opravné položky. Pozn. oprávký jsou kumulované odpisy dané majetkové složky hmotného majetku. Pojem odpisy je vysvětlen v kapitole 3.2.1.3.)

Rozvahové stavy majetku je třeba zjistit:

- ke dni vzniku podniku,
- k 31. 12. každého roku (tj. k 1. 1. roku následujícího),
- ke dni zahájení likvidace podniku.

Den, ke kterému se rozvaha sestavuje, se nazývá **rozvahový den**. V České republice je jím nejčastěji 31. prosinec každého roku (může to být i jinak – především u konsolidovaných podniků), finančním úřadům je rozvaha překládána povinně spolu s daňovým přiznáním o daních z příjmů právnických osob. Podniky si však pro vlastní potřebu, popř. pro potřeby bank, akcionářů apod. sestavují rozvahu i během roku k určitému datu (měsíčně, pololetně). [1]

**Vypovídací schopnost rozvahy** je omezena skutečností, že popisuje stav na základě historických cen. Z toho plynou i další úskalí při analýze rozvahy [4]:

- zobrazuje stav hodnot v ní obsažených k danému okamžiku, neposkytuje informace o dynamice společnosti; toto úskalí může být eliminováno v okamžiku, jsou-li data řazena do časové řady;
- nepracuje s časovou hodnotou peněz, nepostihuje přesně současnou hodnotu aktiv a pasiv, neboť nezpracovává vliv vnějších faktorů, které mohou velmi výrazně ovlivnit některé položky rozvahy;
- k určení realistické hodnoty některých položek musí být použito odhadu.



### Shrnutí pojmů

- Rozvaha
- Majetková struktura podniku
- Finanční struktura podniku
- Rozvahový den



### Otázky

1. Co je to rozvaha?
2. V jakých cenách je uveden majetek v rozvaze?
3. Jakými faktory je omezena vypovídací schopnost rozvahy?
4. Jak lze definovat majetkovou strukturu podniku?
5. Jak lze definovat finanční strukturu podniku?
6. Jak lze definovat kapitálovou strukturu podniku?



### Použitá literatura

- [1] VOZŇÁKOVÁ, I. JANOVSÁ, K., SIKOROVÁ, A. MYNÁŘ, M. Ekonomika podniku, VŠB-TU Ostrava, 2008
- [2] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: distanční studijní opora. Karviná: SU OPF, 2005, ISBN 80-7248-299-8.
- [3] BAŘINOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ, I. Zhodnocení a využití účetních výkazů-pro manažery, společníky a akcionáře, Praha, Grada Publishing 2005, ISBN 80-247-1115-X.
- [4] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi, 3. rozšířené vydání, Praha: Grada, a. s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

## 3.2 MAJETKOVÁ STRUKTURA PODNIKU

### 3.2.1 Dlouhodobý majetek



**Čas ke studiu: 3 hodiny**



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- definovat dlouhodobý majetek
- popsat strukturu dlouhodobého majetku
- popsat způsob pořízení dlouhodobého majetku
- objasnit způsoby ocenění dlouhodobého majetku
- definovat technické zhodnocení
- porovnat daňové a účetní odpisy
- vypočítat daňové a účetní odpisy
- orientovat se v problematice oprav a udržování dlouhodobého majetku



**Výklad**

**Struktura dlouhodobého majetku:**

- nehmotný,
- hmotný,
- finanční.

Podstatným rysem dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, že umožňuje nebo rozšiřuje existující podnikatelskou činnost. Za normálních podmínek tedy není určen k prodeji (k získání dodatečných peněžních prostředků), ale k dlouhodobému užívání v podniku. Dlouhodobý finanční majetek nepořizuje podnik s cílem používat ho ke své činnosti, ale má ho ve své držbě proto, aby z něho dosáhl prospěchu v podobě určitých výnosů (např. přijaté dividendy) nebo v podobě jiného kapitálového zhodnocení (zejména v důsledku růstu tržních cen).

**Nehmotný dlouhodobý majetek**

Jde o majetek s **dobou použitelnosti** delší než jeden rok a v **ocenění** stanoveném účetní jednotkou (podnikem), povinně však od částky stanovené zákonem o daních z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů) pro tento majetek, která je 60 000 Kč.

Dobou použitelnosti delší než jeden rok se rozumí doba, po kterou je majetek využitelný pro současnou nebo uchovatelný pro další činnost nebo může sloužit jako podklad nebo součást dokonalejších nebo jiných postupů nebo řešení včetně doby praktického ověřování nebo osvojování nehmotných výsledků. [1]

### **Struktura nehmotného dlouhodobého majetku:**

- zřizovací výdaje - jedná se o výdaje spojené se zřízením nebo založením nového podniku, např. soudní a notářské poplatky, náklady na pracovní cesty, mzdy, odměny za zprostředkování apod.,
- nehmotné výsledky výzkumné a odborné činnosti - např. zakoupené technologické postupy, projekty, receptury apod.,
- software- programové vybavení počítačů tj. samostatně vytvořené nebo nakoupené; nepatří zde software, který je součástí hodnoty počítače,
- ocenitelná práva - výrobně technické poznatky (know-how), licence, předměty průmyslových autorských práv (chráněné vzory, ochranné známky),
- goodwill.

Goodwill lze definovat jako kladný nebo záporný rozdíl mezi oceněním podniku nebo jeho části ve smyslu obchodního zákoníku, nabytého zejména koupí, vkladem nebo oceněním majetku a závazků v rámci přeměn společnosti, s výjimkou změny právní formy, a souhrnem jeho individuálně přeceněných složek majetku sníženým o převzaté závazky. [2]

### **Hmotný dlouhodobý majetek**

U této skupiny majetku se obvykle uvádějí tyto charakteristické rysy [3]:

- fyzická podstata,
- dlouhodobost používání přesahující dobu jednoho roku,
- dosažení určité výše ocenění, kterou stanoví sama účetní jednotka s přihlédnutím zejména k principu významnosti a věrného a poctivého zobrazení.

### **Struktura hmotného dlouhodobého majetku:**

- samostatné movité věci a soubory movitých věcí se samostatným technicko ekonomickým určením s dobou použitelnosti delší než jeden rok a v ocenění stanoveném účetní jednotkou, povinně však od částky stanovené zákonem o daních z příjmů (zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů) pro tento majetek, tj. od částky 40 000 Kč,
- pozemky, budovy, stavby, byty a nebytové prostory bez ohledu na pořizovací cenu,
- pěstitelské celky trvalých porostů s dobou plodnosti delší než 3 roky,
- základní stádo a tažná zvířata bez ohledu na pořizovací cenu,
- umělecká díla, sbírky, movité kulturní památky a předměty kulturní hodnoty bez ohledu na pořizovací cenu.

### **Finanční dlouhodobý majetek**

Tento majetek zahrnuje aktiva, která podnik nakupuje, vlastní, případně půjčuje s cílem dlouhodobě (po dobu delší než 1 rok) investovat volné peněžní prostředky takovým způsobem, který mu přinese očekávaný výnos charakteru dividend, úroků, zhodnocení v důsledku růstu tržních cen držaných aktiv apod. Tato aktiva tedy nejsou určena k užívání při běžné provozní činnosti podniku. Různé druhy dlouhodobého finančního majetku umožňují podniku pořídit si vhodné „portfolio“, tzn. umístit peněžní prostředky tak, aby mu přinesly co nejvyšší výnos. [3]

### **Struktura finančního dlouhodobého majetku:**

- dlouhodobé cenné papíry a vklady, které mají dlouhodobý charakter,
- půjčky poskytnuté účetní jednotkou<sup>1</sup> s dobou splatnosti delší než 1 rok,
- ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady se splatností delší než 1 rok,

---

<sup>1</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

- soubory movitých a nemovitých věcí pronajímaných jako celek v souladu se zákonem o daních z příjmu (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů).

#### **Dlouhodobý majetek je možno pořídit [1]:**

- koupí (dodavatelský způsob)
- vytvořením vlastní činností
- nabytím práv k výsledkům duševní tvořivé činnosti,
- bezúplatným nabytím (darováním),
- vkladem dlouhodobého majetku od jiné osoby,
- převodem podle právních předpisů,
- přeřazením z osobního užívání do podnikání.

#### **3.2.1.1 Ocenění dlouhodobého majetku**

Při nabytí dlouhodobého majetku přicházejí v úvahu uvedené způsoby ocenění [1]:

- **vstupní cena:**
  - pořizovací cena
  - vlastní náklady
  - reprodukční pořizovací cena
- **zůstatková cena**

**Pořizovací cenou** dlouhodobého nehmotného nebo hmotného majetku je cena, za kterou byl majetek pořízen včetně nákladů spojených s jeho pořízením nebo zprovozněním, jde zejména o výdaje na:

- dopravné, montáž a clo,
- přípravu a zabezpečení výstavby do doby uvedení pořizované investice do užívání,
- průzkumné, geologické, geodetické a projektové práce (včetně variantních řešení),
- umělecká díla tvořící součást stavebních objektů,
- náhrady k odstranění ekonomické újmy zemědělských organizací,
- otvírky nových lomů, pískoven a hlinišť,
- technickou rekultivaci,
- zabezpečovací a konzervační práce, popř. udržovací práce v případě zastavení pořizované investice,
- uvedení do provozu pořizované investice.

**Pořizovací cena dlouhodobého majetku se snižuje** o dotaci poskytnutou na pořízení tohoto majetku.

Vstupní cenou dlouhodobého majetku je pořizovací cena, je-li majetek pořízen **úplatně, tj. koupí**.

**Vlastními náklady** jsou veškeré přímé náklady a nepřímé náklady bezprostředně související s vytvořením dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku vlastní činností, tzn. vlastní náklady budou použity jako vstupní cena tehdy, byl-li tento majetek pořízen nebo vyroben ve vlastní režii.

**Reprodukční pořizovací cena**, zjištěná nejčastěji soudním znalcem, je pro ocenění hmotného majetku použita v ostatních případech, tj. zejména:

- jde-li o dlouhodobý majetek nabytý darováním,
- jde-li o majetek bezplatně nabytý na základě smlouvy o koupi najaté věci (tj. na základě smlouvy o finančním leasingu), zároveň jsou však ve stejné výši v tomto případě načteny oprávký, takže je takovýto majetek veden jako 100% odepsaný, jak to bude dále vysvětleno v kapitole o odepisování majetku,

- jde-li o majetek nově zjištěný v účetnictví dosud nezachycený (např. inventarizační přebytek),
- dlouhodobý nehmotný majetek vytvořený vlastní činností, pokud je reprodukční pořizovací cena nižší než vlastní náklady.

Do **vstupní ceny** dlouhodobého majetku **se nezahrnují**:

- smluvní pokuty, úroky z prodlení a peněžní náhrady škod související s investiční výstavbou, popř. jiné sankce vyplývající ze smluvních vztahů
- výdaje na přípravu pracovníků pro budované provozy a zařízení
- výdaje na vybavení pořizované investice zásobami

**Zůstatková cena** hmotného majetku se počítá jako rozdíl mezi vstupní cenou a jeho oprávkami, tj. jeho dosavadními odpisy. (Pozn. oprávky jsou kumulované odpisy dané majetkové složky hmotného majetku. Pojem odpisy je vysvětlen v následující kapitole). [1]

$$ZC_i = VC - \sum_{i=1}^n O_i \quad (1)$$

$ZC_j$	zůstatková cena hmotného majetku na konci i-tého roku jeho odepisování (Kč)
$VC$	vstupní cena (Kč)
$O_j$	roční odpis v i-tém roce (Kč)
$n$	počet let, za které se počítají odpisy (životnost)

Při evidování dlouhodobého majetku (ale i dalších majetkových položek) je v účetnictví uplatňován tzv. **princip historického ocenění** z doby, kdy byl tento majetek pořízen. Neuplatňuje se zde tudíž princip přeceňování (valorizace) na současnou hodnotu.

### 3.2.1.2 Technické zhodnocení dlouhodobého majetku

**Technickým zhodnocením** dlouhodobého majetku jsou výdaje na dokončení nástavby, přístavby a stavební úpravy, rekonstrukce a modernizace majetku, pokud souhrnná částka u jednotlivých druhů dlouhodobého majetku překročila hodnotu 40 000 Kč v rámci jednoho fiskálního roku.

**Rekonstrukcemi** jsou takové zásahy do majetku, které mají za následek změnu jeho účelu nebo technických parametrů. Modernizace jsou takové úpravy, jimiž se rozšiřuje vybavenost nebo použitelnost majetku.

Technické zhodnocení zvyšuje vstupní cenu dlouhodobého hmotného majetku za podmínek daných zákonem o dani z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů).[4]

### 3.2.1.3 Odpisy dlouhodobého majetku

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek se v průběhu své účasti ve výrobním procesu **opotřebovává** a ztrácí své funkční užitné vlastnosti. Hodnota majetku přechází postupně do ceny výrobků a služeb, které jsou pomocí něho vyráběny. Toto postupné přenášení hodnoty dlouhodobého majetku do výrobků se v hospodářské praxi vyjadřuje prostřednictvím **odpisů**.

Používáním se hmotný a nehmotný majetek opotřebovává jak fyzicky, tak morálně. **Fyzické opotřebení** majetku znamená postupnou ztrátu užitných vlastností tohoto majetku, což se může projevit např. snížením jeho výkonnosti, růstem nákladů na opravy a udržování, zvýšenou spotřebou energie apod. Z teoretického hlediska lze rozlišovat dva druhy fyzického opotřebení majetku, a to

opotřebením z činnosti, které vyplývá z používání tohoto majetku ve výrobním procesu, a opotřebením, k němuž dochází i při jeho nečinnosti, např. v důsledku působení přírodních sil (koroze) a jiných činitelů, které vyvolávají změny materiálu. **Morální opotřebením** majetku je v podstatě způsobeno technickým pokrokem, který má za následek zvyšování technické úrovně prostředků i jejich výkonnosti a zdokonalování technologií. [1]

### Účetní odpisy

Účetní odpisy se řídí § 1 odst. 2 Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Dále je odpisování majetku řízeno § 56 Vyhlášky č. 500/2002 Sb., pro podnikatele a rovněž Českým účetním standardem. [2,5]

*„Účelem účetních odpisů je vyjádření trvalého snížení hodnoty majetku. Toto vyjádření musí odpovídat skutečné míře opotřebenosti majetku.“<sup>2</sup> [6]*

Účetně se dlouhodobý majetek odepisuje na základě **odpisových plánů**. Účetní odpisy dávají účetní jednotce přehled o **reálném opotřebením dlouhodobého hmotného** a nehmotného majetku nezávisle na tom, co dovolují daňové předpisy. Způsob odpisování si zvolí účetní jednotka sama a tyto účetní odpisy vyjadřují předpokládanou skutečnou míru opotřebením majetku v podniku. K odpisování stanoví podnik podle míry opotřebením pro každý druh dlouhodobého majetku odpovídající dobu životnosti a odpisovou sazbu v % a to v tzv. odpisovém plánu. Účetní odpisy se počítají do 100% vstupní ceny majetku.

### Daňové odpisy

**Daňové odpisy** řeší zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. v platném znění předpisů. Při výpočtu daňových odpisů postupujeme dle § 26 – 33 zákon č. 586/1992, o daních z příjmů. [4] Jsou proto používány při výpočtu základu daně z příjmů, kdy jsou zahrnuty (pokud splňují podmínky stanovené zákonem o dani z příjmů) do nákladů nutných na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Jejich uplatnění není povinností, nicméně jsou daňovou úlevou, neboť snižují základ daně zjištěný z výsledku hospodaření. Zda je bude podnik uplatňovat či nikoli, záleží čistě na jejím rozhodnutí. Při odpisování majetku, který je pouze zčásti používán k zajištění zdanitelného příjmu, se do výdajů k zajištění zdanitelného příjmu zahrnuje pouze poměrná část odpisů.

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek **odpisuje poplatník**, který má k tomuto majetku:

- vlastnické právo,
- organizační složka státu, která je příslušná hospodařit s majetkem státu,
- státní organizace, která je příslušná hospodařit s majetkem státu.

### Odpisování dlouhodobého hmotného majetku

Pro daňové odpisování majetku jsou stanoveny dvě **základní metody** [4]:

- **rovnoměrné (lineární)** daňové odpisy (§ 31 zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.)
- **zrychlené** daňové odpisy (§ 32 zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.)

Účetní jednotka si zvolí u každého jednotlivého majetku, kterým způsobem bude onen jednotlivý majetek daňově odpisovat. Tuto metodu již nesmí měnit, po celou dobu užívání.

---

<sup>2</sup> Valouch, P. Daňové a účetní odpisy, 5.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 138, ISBN 978-80-247-3201-5, str. 35



Dle daňového zákona, zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., zatřídí poplatník daně z příjmu (podnik či podnikající fyzická osoba - dále bude uváděn v této podkapitole jen pojem poplatník) majetek, v roce jeho pořízení, do šesti odpisových skupin, pro které je zákonem stanovena doba odepisování, viz obr. 4.[4]

odpisová skupina	doba odepisování
1	3 roky
2	5 let
3	10 let
4	20 let
5	30 let
6	50 let

Obr. 4 Odpisové skupiny [4]

Příklad [4, 7]:

- **odpisová skupina č. 1:** plemenná a chovná zvířata, dýchací přístroje, kancelářské stroje a počítače, atd.
- **odpisová skupina č. 2:** motorová vozidla, prodejní automaty, stroje pro hlubinné dobývání, zdravotnické přístroje a zařízení, hudební nástroje, atd.
- **odpisová skupina č. 3:** trezory, jeřáby, klimatizační zařízení, ocelové či hliníkové konstrukce, turbíny, atd.
- **odpisová skupina č. 4:** oplocení staveb, budovy ze dřeva a plastů, konstrukce vinic, průmyslové komíny, atd.
- **odpisová skupina č. 5:** budovy, dálnice, silnice, místní a účelové komunikace, nádrže vod pozemní, fontány, hydranty, kašny, atd.
- **odpisová skupina č. 6:** budovy hotelů a ubytovacích zařízení, historické nebo kulturní památky, muzea a knihovny, atd.

#### I. Rovnoměrné (lineární) daňové odpisy

Vztah pro výpočet ročních rovnoměrných odpisů [1]:

$$RO = \frac{VC * sazba}{100} \quad (2)$$

*RO* roční odpis v Kč  
*VC* vstupní cena v Kč  
*sazba* odpisová sazba v %

Roční odpisové sazby pro rovnoměrné odepisování jsou uvedeny na obrázku 5. [4]

odpisová skupina	v prvním roce odepisování	v dalších letech odepisování	pro zvýšenou vstupní cenu
1	20	40	33,3
2	11	22,25	20
3	5,5	10,5	10
4	2,15	5,15	5,0
5	1,4	3,4	3,4
6	1,02	2,02	2

Obr. 5 Sazby pro rovnoměrné odepisování [4]

Pojem **zvýšená vstupní cena**, resp. zvýšená zůstatková cena je používán v případě, že je dlouhodobý majetek technicky zhodnocen. Technickým zhodnocením rozumíme výdaje na dokončení nástavby, přístavby a stavební úpravy, rekonstrukce a modernizace majetku, pokud ovšem souhrnná částka u jednotlivých druhů majetku překročila hodnotu 40 000 Kč.

**Specifické odpisování** (s vyššími sazbami a tedy rychlejším odpisováním) podle Zákon o dani z příjmu může být použito v případě, že se podnik zabývá převážně zemědělskou, lesní výrobou, viz obr. 6 nebo je prvním vlastníkem zařízení pro čištění a úpravu vod, viz obr. 7. Rovněž má výhodnější (tedy vyšší) roční odpisovou sazbu poplatník, který je prvním vlastníkem hmotného majetku, viz obr. 8. [4]

odpisová skupina	v prvním roce odpisování	v dalších letech odpisování	pro zvýšenou vstupní cenu
1	40	30	33,3
2	31	17,25	20
3	24,4	8,4	10

Obr. 6 Roční odpisová sazba pro poplatníky s převážně zemědělskou a lesní výrobou [4]

odpisová skupina	v prvním roce odpisování	v dalších letech odpisování	pro zvýšenou vstupní cenu
1	35	32,5	33,3
2	26	18,5	20
3	19	9	10

Obr. 7 Roční odpisová sazba pro poplatníky, kteří jsou prvními vlastníky zařízení pro čištění a úpravu vod [4]

odpisová skupina	v prvním roce odpisování	v dalších letech odpisování	pro zvýšenou vstupní cenu
1	30	35	33,3
2	21	19,75	20
3	15,4	9,4	10

Obr. 8 Roční odpisová sazba pro poplatníky, kteří jsou prvními vlastníky prvním vlastníkem hmotného majetku [4]

## II. Zrychlené daňové odpisy

Vztah pro výpočet ročních zrychlených odpisů [1]:

$$\text{Odpis v 1. roce} \quad RO_1 = \frac{\text{vstupní cena}}{\text{koeficient z tabulky}} \quad (3)$$

$$\text{odpis v dalších letech} \quad RO = \frac{2 * ZC}{\text{koeficient z tabulky} - n} \quad (4)$$

- ZC zůstatková cena v Kč (je rozdíl mezi vstupní cenou hmotného majetku a celkovou výší odpisů z tohoto majetku)
- n počet let, po které byl již majetek odpisován

Při **zrychleném odpisování** dlouhodobého hmotného majetku jsou odpisovými skupinám podle zákona o dani z příjmů přiřazeny jednotlivé koeficienty pro zrychlené odepisování, viz obrázek 8. [4]

odpisová skupina	koeficient pro zrychlené odpisování		
	v prvním roce odpisování	v dalších letech odpisování	pro zvýšenou zůstatkovou cenu
1	3	4	3
2	5	6	5
3	10	11	10
4	20	21	20
5	30	31	30
6	50	51	50

**Obr. 8** Roční odpisová sazba pro poplatníky, kteří jsou prvními vlastníky prvním vlastníkem hmotného majetku [4]

Daňový odpis ve výši celého **ročního odpisu** lze uplatnit u dlouhodobého hmotného majetku evidovaného v majetku poplatníka ke konci daného roku.

V některých případech (včetně případu pořízení hmotného majetku) lze uplatnit odpis pouze ve výši jedné **poloviny ročního odpisu**, jde především o případy [4]:

- dojde-li v průběhu zdaňovacího období k vyřazení majetku před koncem roku (v daňových zákonech hovoříme o zdaňovacím období),
- dojde-li k převedení majetku na jiné právnické nebo fyzické osoby podle zvláštních právních předpisů,
- dojde-li k ukončení podnikatelské nebo jiné samostatné výdělečné činnosti nebo k ukončení pronájmu, zrušení bez likvidace, zániku bez likvidace, zrušení s likvidací nebo prohlášení konkursu – tedy obecně k ukončení činnosti podniku,
- v dalších specifických případech uvedených v zákoně o dani z příjmu.

Hmotný majetek, který se neodepisuje [4]:

- bezúplatně převedený majetek podle smlouvy o finančním leasingu (jinak řečeno o finančním pronájmu s následnou koupí najaté věci), pokud výdaje (náklady) související s jeho pořízením nepřevyší 40 000 Kč,
- pěstitelský celek trvalých porostů s dobou plodnosti delší než 3 roky, jež nedosáhl plodonosného stáří
- hydromeliorace do 2 let po jejím dokončení,
- umělecké dílo, které je hmotným majetkem a není součástí stavby a budovy, předměty muzejní a galerijní hodnoty, popřípadě jejich soubory v muzeích a památkových objektech, stálé výstavní soubory a knihovní fondy knihoven jednotné soustavy,
- movitá kulturní památka a soubory movitých kulturních památek,
- v dalších specifických případech uvedených v zákoně o dani z příjmu.



### Příklad z praxe, Řešený příklad

#### Příklad

Účetní jednotka nakoupila v roce 2010 výrobní zařízení v pořizovací ceně 500 000 Kč. Tento nákladní automobil zatřídila dle zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů do odpisové skupiny č. 2. Stanovte rovnoměrné a zrychlené odpisy.

#### Řešení

VC 500 000 Kč

odpisová skupiny č. 2

doba odpisování činí 5 let

*Vypočtené rovnoměrné odpisy jsou uvedeny v tabulce 2. Vypočtené zrychlené odpisy jsou uvedeny v tabulce 3.*

**Tab. 2. Rovnoměrné odpisy**

Rok odepisování	Sazba v %	Výpočet	Odpis v Kč	Oprávky v Kč	Zůstatková cena v Kč
2009	11	$(500\ 000 * 11)/100$	55 000	55 000	445 000
2010	22,25	$(500\ 000 * 22,25)/100$	111 250	166 250	333 750
2011	22,25	$(500\ 000 * 22,25)/100$	111 250	277 500	222 500
2012	22,25	$(500\ 000 * 22,25)/100$	111 250	388 750	111 250
2013	22,25	$(500\ 000 * 22,25)/100$	111 250	500 000	0

**Tab. 3. Zrychlené odpisy**

Rok odepisování	Koeficient	Výpočet	Odpis v Kč	Oprávky v Kč	Zůstatková cena v Kč
2009	5	$500\ 000/5$	100 000	100 000	400 000
2010	6	$2 * 400\ 000/(6-1)$	160 000	260 000	240 000
2011	6	$2 * 240\ 000/(6-2)$	120 000	380 000	120 000
2012	6	$2 * 120\ 000/(6-3)$	80 000	460 000	40 000
2013	6	$2 * 40\ 000/(6-4)$	40 000	500 000	0

#### 3.2.1.4 Opravy a udržování dlouhodobého hmotného majetku

Dlouhodobý hmotný majetek ztrácí v důsledku opotřebovávání se své původní užitné vlastnosti a přestává vyhovovat požadavkům, kladeným na něho výrobou a bezpečností práce. Má-li být zajištěna další ekonomicky efektivní činnost tohoto majetku včetně bezpečnosti práce, musí být provedena buď oprava jejich jednotlivých částí, nebo daného prostředku jako celku. V tomto smyslu lze obnovu hmotného majetku provést [1]:

**Opravy** jsou obvykle definovány jako proces, jímž se odstraňuje částečné fyzické opotřebení nebo poškození za účelem uvedení dané majetkové položky do provozuschopného stavu, obnovují se technické vlastnosti, odstraňují funkční, vzhledové a bezpečnostní nedostatky, u budov a staveb se obnovuje jejich provozní kvalita, užitnost a bezpečnost.

**Udržováním** hmotného majetku se rozumí pravidelná péče o něho, kterou se zpomaluje průběh procesu fyzického opotřebení, předchází se jeho následkům tak, aby se zajistil provozuschopný stav majetku a bezpečný provoz, popř. se odstraňují drobné závady.

Náklady spojené s udržováním a opravami hmotného majetku se financují z provozních prostředků podniku, tzn., že jsou součástí **nákladů jeho běžné provozní činnosti**.

Na opravy hmotného majetku si podnik může vytvářet tzv. **rezervu**. Při splnění určitých podmínek, daných zákonem o rezervách (Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů), může být tato rezerva daňově uznatelná, to znamená, že její tvorba bude zvyšovat daňově uznatelné náklady, naopak její čerpání bude snižovat daňově uznatelné náklady podniku. [8]

Ekonomiku podniku údržba ovlivňuje ve 3 směrech [1]:

- trvání oprav přímo ovlivňuje časové využití výrobních agregátů,
- kvalita oprav podmiňuje výkonové, ale i časové využití výrobního zařízení a tím i objem výroby,

- údržba značně zatěžuje náklady výroby (8 – 15% z celkových nákladů) a podstatně ovlivňuje produktivitu práce, protože podíl pracovníků údržby z celkového počtu zaměstnanců je 1/5 až 1/3.



### Shrnutí pojmů

- dlouhodobý hmotný majetek
- dlouhodobý nehmotný majetek
- dlouhodobý finanční majetek
- pořízení dlouhodobého majetku
- ocenění dlouhodobého majetku
- technické zhodnocení dlouhodobého majetku
- odpisy dlouhodobého majetku
- opravy dlouhodobého majetku
- udržování dlouhodobého majetku



### Otázky

1. Jak byste definovali dlouhodobý hmotný majetek?
2. Lze do vstupní ceny dlouhodobého hmotného majetku zahrnout výdaje na přípravu pracovníků pro budované provozy a zařízení?
3. Uplatňuje se v rámci ocenění dlouhodobého majetku princip přeceňování na současnou hodnotu?
4. Jaký je základní význam účetních odpisů?
5. Řídí se daňové odpisy účetním odpisovým plánem?
6. Je podnik (účetní jednotka) povinna uplatňovat daňové odpisy?
7. Za jakých podmínek lze uplatnit celou výši vypočteného ročního daňového odpisu?
8. Co ovlivňuje délku odepisování dlouhodobého hmotného majetku při daňovém odepisování?
9. Jsou náklady spojené s udržováním a opravami hmotného majetku součástí nákladů z provozní činnosti?



### Použitá literatura

- [1] VOZŇÁKOVÁ, I. JANOVSÁ, K., SIKOROVÁ, A. MYNÁŘ, M. Ekonomika podniku, VŠB-TU Ostrava, vysokoškolská skripta, 2008, ISBN
- [2] Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- [3] STOHL, P. Charakteristika a členění dlouhodobého majetku, [online], [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: < znojmo.cz/uploads/pdfs/MO12\_KAPITOLA\_4.pdf >
- [4] Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- [5] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

- [6] VALOUCH, P. Daňové a účetní odpisy, 5.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 138, ISBN 978 - 80-247-3201-5
- [7] POSKEROVÁ, K. Odepisování dlouhodobých aktiv a jeho vztah k dani z příjmu, diplomová práce, Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava, 2011
- [8] Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

### 3.2.2 Oběžný majetek



**Čas ke studiu: 5 hodin**



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- definovat oběžný majetek
- popsat strukturu oběžného majetku
- objasnit způsoby ocenění oběžného majetku
- vysvětlit způsob řízení zásob
- vysvětlit způsob řízení pohledávek
- definovat a objasnit zajišťovací instrumenty pro preventivní zajištění pohledávek
- vysvětlit způsob řízení krátkodobého finančního majetku
- definovat pracovní kapitál
- definovat likviditu



**Výklad**

Každý podnik potřebuje kromě dlouhodobého majetku a pracovní síly ke své činnosti i předměty, které se ve výrobě spotřebují jednorázově při jejich výdeji do spotřeby (např. materiálové zásoby). Většinou v procesu výroby nezachovávají svou naturální věcnou podobu, nýbrž přecházejí do výrobku a vytvářejí buď jeho materiální podstatu nebo součást. Tyto předměty tvoří důležitou složku majetku podniku a to tzv. **oběžných aktiv**.

Podnik by měl mít tolik oběžného majetku, kolik vyžaduje jeho hospodárny provoz. Pokud jej má méně, pak je dlouhodobý majetek (budovy, stroje, zařízení) nevyužit, což je nehospodárné a brzdí celkový rozvoj podniku. Pokud má oběžného majetku více, pak je jeho část v nečinnosti, což vyvolává zbytečné náklady. Ideálním stavem tedy není snaha o minimalizaci oběžného majetku, protože ta může ohrozit plynulost základních funkcí podniku, ale stanovení optimální výše oběžného majetku, která zabezpečuje bezproblémový chod podniku s co nejnižšími celkovými náklady. [1]

#### 3.2.2.1 Struktura oběžného majetku

Struktura oběžného majetku:

- zásoby,
- pohledávky,
- krátkodobý finanční majetek

## Zásoby

### Struktura zásob

- skladovaný materiál,
- nedokončená výroba,
- polotovary vlastní výroby,
- výrobky,
- zvířata,
- skladované zboží.

### Do **materiálu** náleží:

- suroviny (základní materiál) jsou hmoty, které při výrobním procesu přechází zcela nebo zčásti do výrobku a tvoří jeho podstatu,
- pomocné látky jsou hmoty, které přecházejí také přímo do výrobku, netvoří však jeho podstatu,
- provozovacími látkami jsou hmoty, jichž je zapotřebí pro provoz organizace jako celku,
- náhradní díly jsou předměty určené k uvedení hmotného majetku do původního stavu,
- drobný hmotný majetek, o kterém účetní jednotka rozhodla, že není dlouhodobým majetkem,
- movité věci s dobou použitelnosti jeden rok a kratší bez ohledu na pořizovací cenu.

**Nedokončená výroba** jsou produkty, které již prošly jedním nebo několika výrobními stupni a nejsou již materiálem, ale také ne ještě hotovým výrobkem. Nedokončenou výrobou může být i nedokončená činnost, např. nedokončený vývoj software pro zákazníka na konci fiskálního roku.

**Výrobky** jsou produkty vlastní výroby určené k prodeji mimo účetní jednotku, popř. ke spotřebě uvnitř účetní jednotky.

**Polotovary vlastní výroby** jsou produkty určené k dalšímu zpracování v daném podniku s cílem vytvoření vlastního výrobku určeného k prodeji.

**Zvířata** jsou specifickým druhem zásob typickým pro zemědělskou výrobu. Patří sem např. mladá zvířata, zvířata ve výkrmu, drobné zvířectvo, nikoliv základní stádo.

**Skladovým zbožím** jsou movité věci pořízené za účelem prodeje, pokud podnik s těmito věcmi obchoduje.

Zásoby a jejich potřebná výše jsou velmi ovlivněny typem podniku a odvětvím. V obchodních podnicích je minimum zásob materiálu, ale velmi mnoho zásob zboží, nedokončená výroba pak zcela chybí. V technologicky náročných výrobcích zase bývá velký stupeň rozpracovanosti a značnou část zásob tvoří nedokončené výrobky. Malé podniky mají obvykle relativně vyšší podíl zásob než velké podniky v tomtéž odvětví, protože jsou více ovlivněny jakýmkoli výkyvy a náklady nedostatku. [2]

### Pohledávky

Pohledávky představují dluh vůči podniku vzniklý neuhrazením faktury (daňového dokladu) za dodávku výrobků, zboží, prací a služeb. Výsledky své činnosti, tj. výrobky, práce a služby prodává podnik svým odběratelům, úhrady těchto dodávek se uskutečňují s určitým časovým posunem vzhledem k uskutečnění dodávky a sjednané lhůtě splatnosti fakturovaných výkonů - podniku vznikají pohledávky za odběrateli. Představují v podstatě v penězích vyjádřené nároky podniku. Podstatná část pohledávek vzniká v souvislosti s dodavatelsko - odběratelskými vztahy, charakteru pohledávek však mohou nabývat i jiné nároky vyplývající z hospodářské činnosti podniku. [3]



- **Pohledávky z obchodních styků** - vznikají z dodávek výrobků, zboží, prováděných výkonů, prací a služeb, pokud odběratel – v souladu s dohodnutými platebními podmínkami – platí tyto výkony s časovým odstupem po jejich uskutečnění.
- **Pohledávky** vznikají i z **investování kapitálu** do finančních investic či krátkodobého finančního majetku, a to do jejich úvěrových forem.
- **Pohledávky** vznikají ve společnostech z **řady dalších důvodů**. Vznikají jako **nároky** na vrácení daní, nároky na dávky sociálního zabezpečení, jako nároky na splácení kapitálu společníky, nároky na úhrady škod od pojišťoven, pohledávky za zaměstnanci apod. Některé pohledávky vznikají ze zákona a z rozhodnutí soudních a jiných orgánů.

Pohledávky **dle splatnosti**:

- **dlouhodobé**: splatné ve lhůtě > než 1 rok
- **krátkodobé**: splatné do lhůty < než 1 rok

### **Krátkodobý finanční majetek**

Charakteristickým rysem krátkodobého finančního majetku je jeho vysoká likvidnost, bezprostřední obchodovatelnost a předpokládaná držba (splatnost) do jednoho roku.

Krátkodobým finančním majetkem se rozumí:

- hotovost (peníze, šeky, poukázky k zúčtování),
- ceniny (poštovní známky, kolky, telefonní a ostatní karty, stravenky),
- vkladové účty (běžný účet, vkladový účet, devizový účet),
- majetkové cenné papíry (cizí i vlastní akcie, podílové listy splatné do 1 roku),
- dlužné cenné papíry (zakoupené vkladové listy, cizí i vlastní dluhopisy, směnky pořízené za účelem obchodování, pokladniční poukázky).

Motivem držení krátkodobého finančního majetku je také určitá potřeba bezpečné pojistky, která je v pohotovosti pro krytí nenadálých výdajů, pokud selže tok očekávaných příjmů. [2]

#### **3.2.2.2 Ocenění oběžného majetku**

Nakupované zásoby oceňuje podnik v pořizovacích cenách, tj. včetně všech vedlejších pořizovacích nákladů, které s pořízením těchto zásob souvisejí (např. přepravného, cla, pojistného). Pořizovací cenu zásob je vhodné rozdělit na cenu zásob, za kterou byl tento majetek pořízen, a náklady s pořízením související nebo na předem stanovenou cenu zásob a odchylku od skutečné ceny zásob a náklady s pořízením související. Zásoby pořízené bezplatně, nalezené (přebytky zásob), odpad a zbytkové produkty vrácené z výroby či jiné činnosti se ocení reprodukční pořizovací cenou. Zásoby vytvořené vlastní činností oceňuje podnik vlastními náklady. Vlastními náklady u zásob vytvořených vlastní činností se rozumí přímé náklady na ně vynaložené, popř. i část nepřímých nákladů, která se k této činnosti vztahuje. Finanční náklady související s použitím cizích zdrojů (např. úroky), mohou být zahrnuty do vlastních nákladů pouze tehdy, spadají-li do období jejich vytváření. [3]

**Pohledávky a krátkodobý finanční majetek** se oceňují v nominální hodnotě.

#### **3.2.2.3 Řízení oběžného majetku**

Způsob řízení oběžného majetku ovlivňuje výši zdrojů finančních prostředků v podnicích. Řízení oběžného majetku – hovoříme také o řízení pracovního kapitálu – určuje potřebné množství peněžních prostředků v podniku. Čím úspěšněji, efektivněji bude podnik řídit oběžný majetek, tím menší objem peněžních prostředků bude potřebovat. Zvětšovat objem peněz, s kterými podniky hospodaří, znamená i zvyšovat náklady podniku. [3]

Mezi činitele ovlivňující potřebu oběžných aktiv patří především [3]:

- typ výroby - nejnižší potřeba oběžných aktiv je obvykle v hromadné výrobě, vyšší v sériové a nejvyšší v kusové výrobě, různá je rovněž potřeba oběžných aktiv u různých odvětví, poměrně nižší potřeba je v těžebním průmyslu, vysoká především u odvětví zpracovatelského průmyslu,
- objem výroby - vyšší objem výroby za jinak stejných okolností znamená i vyšší potřebu oběžných aktiv, stupeň závislosti této potřeby na objemu výroby je rovněž v jednotlivých odvětvích různý,
- struktura vyráběné produkce a šíře sortimentu - čím rozsáhlejší je vyráběný sortiment, tím rozsáhlejší jsou prostředky vázané ve výrobních zásobách, popř. i zásobách výrobků,
- délka výrobního cyklu,
- vlastní náklady výroby a oběhu a ceny vyráběné produkce - výše cen jednotlivých druhů zásob, úspory či překročení nákladů výroby, to jsou další faktory, které v nemalé míře působí na rozsah oběžných aktiv,
- úroveň společenské dělby práce - rozvoj koncentrace, specializace a kooperace v jednotlivých odvětvích vytvářejí podmínky pro dokonalejší formy organizace výroby, pro její technický rozvoj, pro růst produktivity práce. To by se mělo dále projevit ve zkracování výrobního i odbytového cyklu, tím i v nižší vázanosti oběžných aktiv,
- technický rozvoj výroby - jeho uplatňováním by se měla snižovat měrná spotřeba surovin, paliva, růst účinnosti pracovní síly i výrobního zařízení, což by opět následně mělo vyvolat nižší vázanost oběžných prostředků v podniku,
- výše oběžných aktiv je v neposlední řadě ovlivňována i úrovní dodavatelsko - odběratelských vztahů.

### Rychlost obratu oběžných aktiv

Oběžná aktiva se v podniku nacházejí zároveň ve všech jejich formách, přitom jsou v neustálém pohybu, nepřetržitě přecházejí v procesu svého koloběhu z jedné formy v druhou. Čím kratší dobu setrvávají v každé z těchto forem, tím menší finanční prostředky v nich budou vázány. Rychlost obratu oběžných aktiv tudíž charakterizuje míru jejich využití. Lze ji vyjádřit za pomoci dvou základních ukazatelů, a to [2]:

- počtu obrátek za určité období (zpravidla jeden rok),
- doby obratu oběžných aktiv.

**Ukazatel počtu obrátek** je vyjadřován podílem celkového objemu realizované produkce za rok a průměrného stavu oběžných aktiv v daném roce. Převrácená hodnota tohoto ukazatele je tzv. koeficient rychlosti obratu oběžných aktiv a udává, kolik Kč oběžných aktiv váže podnik na 1 Kč realizované produkce.

$$n = \frac{O}{S} \quad (5)$$

$n$	počet obrátek oběžných aktiv za sledované období (za 1 rok)
$O$	hodnota realizované produkce za sledované období (Kč)
$S$	průměrný stav oběžných aktiv za sledované období (Kč)

V praxi je tento ukazatel počítán na základě průměrného stavu oběžných aktiv podniku, nebo na základě průměrného stavu zásob. Za realizovanou produkci je dosazován ukazatel tržby nebo výkony podniku. Ukazatel počtu obrátek tudíž udává kolikrát se ve sledovaném období oběžná aktiva, popř. zásoby "obrátily", tj. kolikrát teoreticky prošly tím stadiem své existence, kdy vcházejí do výkonů.

**Ukazatel doby obratu** oběžných aktiv lze vypočítat ze vztahu:

$$t = \frac{T}{n} \quad (6)$$

$t$	doba obratu oběžných aktiv (dny)
$T$	délka období, za které je počítán počet obrátek (obvykle 1 rok, pro propočty je uvažováno 365 dní)
$n$	počet obrátek oběžných aktiv za uvažované období

Zrychlování doby obratu oběžných aktiv je možné ve všech sférách jejich koloběhu. Rozhodující je však především snižování stavu zásob vzhledem k jejich významnému podílu na oběžných aktivech v podniku.

#### 3.2.2.4 Řízení zásob

Řízení zásob představuje efektivní zacházení a efektivní hospodaření se zásobami, využívání všech rezerv, které v této oblasti existují a respektování všech činitelů, které mají vliv na účinnost řízení zásob. Existence zásob v okamžiku, kdy nenacházejí uplatnění, kdy po nich není poptávka, znamená zbytečné vynakládání prostředků (nejen hmotných a finančních, ale i lidských). Neexistence zásob v okamžiku, kdy je potřebné splnit zakázku odběratele, vede ke ztrátám prodeje a následně i ke ztrátám zákazníků a dobré pověsti podniku. Ale nejen to. Vznikají i přídavné náklady (především dopravní a manipulační). Jedná-li se o uspokojování potřeby uvnitř podniku, znamená to přenášení nedostatků do výroby (nemožnost včas uskutečnit předpokládaný výrobní proces, nesplnění plánovaných úkolů, nedodržení příslibených dodacích lhůt): tím dochází k poruchám celkového řídicího, výrobního i marketingového procesu v podniku. [3]

**Důvody, pro něž podnik pořizuje zásoby, jsou zejména tyto:**

- zajištění požadavků zákazníků,
- zajištění termínu a objemů dodávek sjednaných v kupních smlouvách s odběrateli,
- minimalizace ztrát vzniklých v důsledku přerušení dodávek plánovaných vstupů.

Cílem řízení zásob je jejich udržování na takové (průměrné) úrovni a v takovém složení, aby byla zabezpečena rytmická a nepřerušovaná výroba, jakož i pohotovost a úplnost dodávek odběratelům, přičemž celkové náklady s tím spojené by měly být co nejnižší. Hlavním předmětem operativního rozhodování je zodpovězení otázky, **kdy a kolik objednat či zadat** do výroby pro doplnění zásoby. [3]

Z hlediska **operativního řízení zásob** je významné rozdělit zásoby dle jejich funkce [2]:

- Běžná (obratová) zásoba - část zásob, která kryje potřeby v období mezi dvěma dodávkami,
- Pojistná zásoba – část zásoby, která kryje odchylky od plánované (průměrné) spotřeby,
- Technologická zásoba – množství materiálu, u kterého je ještě třeba zajistit standardní jakost před jeho použitím ve vlastním procesu, je to např. vysychání dřeva, zrání odlitků,
- Sezónní zásoba - je možno ji doplňovat jen v určitém období (v sezoně), ale spotřeba probíhá rovnoměrně celý rok nebo naopak spotřeba je sezónní, ale zásobu je nutno vytvářet postupně,
- Havarijní zásoba – vytváří se tam, kde by nedostatek materiálu mohl způsobit závažné poruchy v celém výrobním procesu.

#### Maximální zásoba

Maximální zásoba představuje nejvyšší stav zásob, jehož je dosaženo v okamžiku přijetí nové dodávky. Je tvořena hodnotou dodávky a pojistnou zásobou.

## Minimální zásoba

Minimální zásoba představuje nejnižší stav zásob, jehož je dosaženo v okamžiku před přijetím nové dodávky, pokud byla vyčerpána běžná zásoba. Většinou se rovná objemu pojistné zásoby.

## Okamžitá zásoba

Okamžitou zásobu skladových položek je třeba znát zejména při realizaci stanovených pravidel pro řízení zásob, při potvrzování objednávek zákazníků a při zadávání výrobních zakázek.

## Průměrná zásoba

Z hlediska vázanosti finančních prostředků v zásobách je důležitá především skutečná průměrná zásoba. Ve výpočtech pro účely řízení zásob se průměrná fyzická zásoba  $Z_c$  rozděluje na obratovou (běžnou) zásobu  $Z_b$  a pojistnou zásobu  $Z_p$ . Pojistná zásoba je ve skladu přítomna stále.

Obratová zásoba se obvykle počítá pomocí vztahu  $Z_b = \frac{Q}{2}$ , kde  $Q$  je velikost objednávací dávky. Tento vztah předpokládá zhruba stejnoměrnou (nikoliv nárazovou) poptávku. [3]

$$Z_c = Z_b + Z_p = \frac{Q}{2} + Z_p$$

[m.j.]

(7)

$Z_c$	průměrná fyzická zásoba
$Z_b$	obratová (běžná) zásoba
$Z_p$	pojistná zásoba
$Q$	velikost objednávací dávky

## Náklady spojené se zásobami

*Mezi náklady spojené se zásobami patří [3]:*

### Objednávací náklady

Jsou spojeny především s administrativou při pořízení dávky na doplnění zásob. Tato potřeba může vznikat:

Při externím nákupu – zde patří především náklady spojené s přípravou a umístováním objednávky (výběr dodavatele, dodací podmínky...), dopravní náklady, náklady na přejímku (kontrolu), náklady na uskladnění dodávky a její zaevidování, náklady na fakturaci.

Při výrobě – obdobně jako při externím nákupu i zde vznikají náklady na přípravu zakázky, vydáním výrobního příkazu, náklady na přípravné (dávkové) časy, přestavovací náklady (např. seřizování výrobního zařízení), náklady na kontrolu výrobků, příjem do skladu a zaevidování.

### Náklady na udržování zásob

Konkrétně mohou zahrnovat:

- náklady vázanosti prostředků v zásobách - úroky z úvěrů, u krátkodobých propočtů se uvažuje průměrná úroková míra, u dlouhodobých propočtů se vychází z rentability kapitálu a místo úrokové míry se používá norma vnitřního výnosového procenta, které je stanoveno vedením podniku.
- náklady na skladování a správu zásob - náklady související s provozem skladu, evidencí zásob, odpisy z budov a zařízení, ostrahou, pojištěním atd.

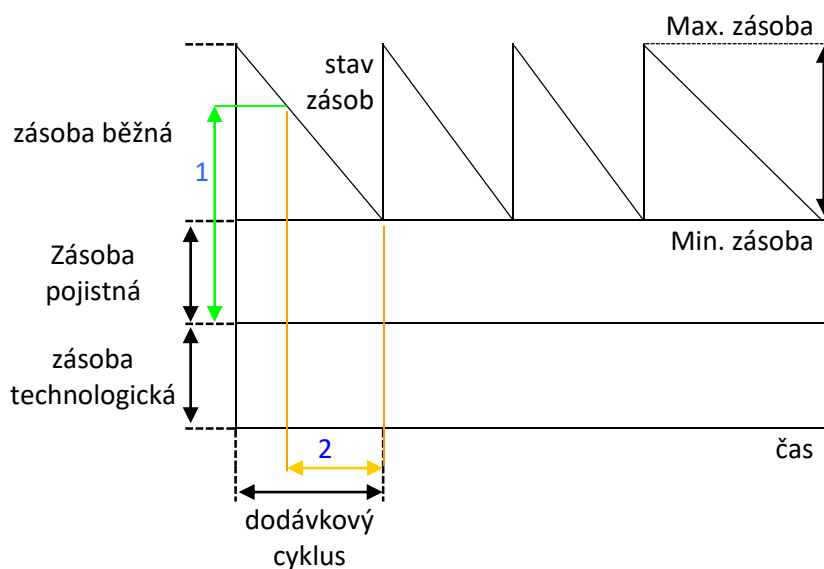
- náklady z rizika - jsou představovány náklady souvisejícími s vyřazením nepotřebných zásob, ze slev při odprodeji těchto zásob atd.

### Náklady z nedostatku (deficitu)

Vznikají v okamžiku, kdy zásoba nestačí ke včasnému uspokojení potřeby vnitropodnikových spotřebitelů (jde o „vícenáklady“ v nákupu na urychlené či náhradní zajištění, ve výrobě související s prostoji, s prodlužováním průběžné doby výroby, se vznikem vyšších zásob nedokončené výroby atd.) a ve fázi prodeje (mimořádné výdaje při nesplnění závazků, ztráty ze ztráty zákazníků a ze snížení konkurenční pozice atd.).

### Zásobovací cyklus

Zásobovací cyklus je uveden na obrázku 9. [3]



Obr. 9 Průběh zásobování [3]

- 1 objednáací úroveň,
- 2 doba od zjištění potřeby doplnění zásob, přes posláání objednávky a další činnosti s tím související až do obdržení dalších zásob.

Stanovení **průměrné výše kapitálové potřeby** vázané ve výrobních zásobách -  $KP_{vz}$

Výrobní zásoby jsou v podniku vázány od jejich přijetí na sklad do okamžiku jejich postupného předávání do výroby. [3]

$$KP_{vz} = s * D_{vz} \quad (8)$$

- $KP_{vz}$  průměrné výše kapitálové potřeby vázané ve výrobních zásobách (v Kč)  
 $s$  průměrná denní spotřeba výrobních zásob (v Kč)  
 $D_{vz}$  průměrná doba vázanosti kapitálu ve výrobních zásobách (ve dnech)

$$s = \frac{S}{d} \quad (9)$$

- $s$  průměrná denní spotřeba výrobních zásob (v Kč)  
 $S$  spotřeba výrobních zásob za sledované období (v Kč)  
 $d$  počet dní ve sledovaném období

$$D_{vz} = \frac{cd}{2 + p + t} \quad (10)$$

$D_{vz}$	průměrná doba vázanosti kapitálu ve výrobních zásobách (ve dnech)
$cd$	zásoba běžná (dny)
$p$	zásoba pojistná (dny)
$t$	technická zásoba (dny)

### 3.2.2.5 Řízení pohledávek

Pohledávky se pro účely řízení rozdělují do skupin, a to zejména podle [4]:

- rizikovosti odběratelů,
- doby splatnosti (do lhůty, po lhůtě splatnosti),
- sídla odběratelů (tuzemské, zahraniční),
- měny, v níž je pohledávka denominována (CZK, EUR, USD),
- pravidelnosti vzniku obchodního případu (pravidelný, nepravidelný).

Řízení pohledávek z obchodního styku se zaměřuje zejména na [4]:

- stanovení, zda a komu poskytnout obchodní dodavatelský úvěr, resp. v jaké výši (na základě finanční analýzy, údajů obchodního rejstříku, komerčních databází),
- minimalizace rizika nesplacení pohledávek (pojištění, faktoring),
- monitoring pohledávek s důrazem na dodržení lhůty splatnosti,
- inkasní politika (postupy při vymáhání pohledávek), sledování průměrné výše pohledávek

Nebezpečí vzniku problémových pohledávek (tzn. polhůtních a nedobytných pohledávek) lze snížit **zajišťovacími instrumenty** – některé z nich jsou uvedeny v následujícím textu a dostatečným zjišťováním informací o odběratelích.

### 3.2.2.6 Zdroje informací

Podniky, které se snaží zlepšit řízení podniku si musí uvědomit, že klíčem preventivního zajištění pohledávek jsou co nejpodrobnější informace, neboť nám dovolují správně ohodnotit odběratele a přizpůsobit podmínky obchodu. Rychlost a kvalita získaných informací významně ovlivňuje rozhodování. Informace o odběratelích lze získat z vnitřních a vnějších zdrojů. Významným vnitřním zdrojem jsou poznatky o dosavadní platební morálce odběratele. Vnější informace se zpravidla dělí na [3]:

- **kancelářské (administrativní, identifikační) informace** lze získat z otevřených zdrojů (obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík)
- **kreditní informace** slouží k analýze solventnosti obchodního partnera; kromě základní finanční charakteristiky (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) obsahují ještě informace o dosavadní platební disciplíně, celkové bonitě společnosti a o zvláštních událostech ve společnosti
- **bankovní informace** je možné legálně získat podle ustanovení § 38, zákona č. 21/1992 Sb., o bankách. Pod pojmem bankovní informace je zahrnut specifický druh informací, které banka shromažďuje o svých klientech. Třetí osobě je může poskytnout jen se souhlasem klienta. Jeho souhlas se nevyžaduje pouze v případech občanskoprávního řízení nebo trestního stíhání.

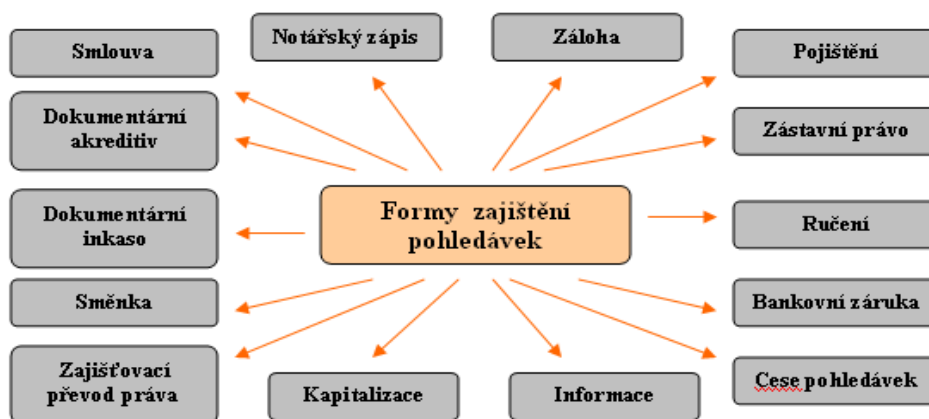
Základní informace o společnosti lze získat z výpisu z Obchodního nebo Živnostenského rejstříku. Výpis z **obchodního rejstříku** lze získat poměrně jednoduše, navštívit příp. podat písemnou žádost u soudu, který obchodní rejstřík vede. Obchodní rejstřík je i na Internetu pod adresou <http://www.justice.cz/>, zde je prozatím zdarma. U Obchodního rejstříku je nutné počítat se skutečností, že údaje nemusí být aktuální.

**Živnostenský rejstřík** – při poskytování výpisu z Živnostenského rejstříku je nutné prokázat právní zájem, tzn. podložit žádost objednávkou, plnou mocí, fakturami, smlouvou apod. Živnostenské rejstříky jsou vedeny živnostenským odborem příslušného místního (městského nebo obecního) úřadu.

Z informací získaných pouze z těchto zdrojů nelze přesně posoudit platební morálku odběratele. Na základě obecných zkušeností jsou však to informace dostačující pro posouzení možného vzniku rizika nezaplacení.

### 3.2.2.7 Preventivní zajištění pohledávek – zajišťovací instrumenty [3,5]

Nebezpečí vzniku problémových pohledávek lze snížit zajišťovacími instrumenty – některé z nich jsou uvedeny na obrázku 10. [3,5]



Obr. 10 Formy zajištění pohledávek [5]

#### 1) Smlouva

Rozhodující předpoklad pro vznik pohledávky je uzavření kupní smlouvy. Pro případné vymáhání pohledávky je důležité, jaký je **obsah smlouvy, jaké jsou dodací a platební podmínky**. Při sestavování smlouvy je třeba volit jednoznačné výrazy. Jakékoliv změny a odchylky od smlouvy je nutné řešit **písemným dodatkem** se souhlasem všech zúčastněných stran. Většinou jde v praxi o smlouvy mezi dvěma podnikateli (prodávající – kupující), ale často jde o více účastníků, a pak je ke vzniku smlouvy nutná dohoda všech účastníků smlouvy. Z obsahu smlouvy musí být jasné, co je obsahem závazku, kdo a kdy je závazek povinen plnit a vůči komu a jaká je výše úplaty.

#### 2) Záloha

Formou zálohy bývá placena část nebo i celá hodnota smlouvené ceny dodávky. Výše zálohy není dána žádným předpisem a závisí tedy jen na dohodě mezi dodavatelem a odběratelem.

#### 3) Pojištění pohledávek

Pohledávku lze i pojistit, především pokud jde o pohledávku ze zahraničního obchodu, neboť při obchodování se zahraničím vzniká spousta rizik. Může jít o platební potíže vyvolané politickými událostmi v zemi sídla kupujícího (válka, revoluce, občanské nepokoje, stávky), nemožností transferu úhrad do ČR v důsledku vážných ekonomických potíží země sídla kupujícího, vyhlášením její platební neschopnosti, zavedením moratoria na platby nebo přírodní katastrofou apod. V současné době již existují společnosti v ČR, které se zabývají pojištěním plateb. Společnosti, které se pojištěním zabývají zpravidla disponují rozsáhlými databázemi, takže dokáží posoudit bonitu odběratele.

#### 4) Zástavní právo

Jedním ze zajišťovacích prostředků je všeobecně uznáváno také zástavní právo. Zástavní právo je upraveno Občanským zákoníkem.[6] Účastníky právního vztahu jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník. Dalším účastníkem může být zástavce, tj. osoba, která zastavila věc k zajištění dlužníkovu závazku. Zástavce může být totožný s osobou dlužníka, může však jít o osoby odlišné. Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky tím, že v případě jejich řádného a včasného nesplnění je zástavní věřitel oprávněn domáhat se uspokojení z věci zastavené.

Zástavní právo plní dvojí funkci:

- zajišťovací – vede dlužníka ke splnění povinnosti splatit dluh,
- nahrazovací – pro případ, že dlužník závazek nesplní, dává věřiteli možnost uspokojit svou pohledávku z předmětu zástavy.

Ve smlouvě musí být určen předmět zástavního práva a zajišťovaná pohledávka. Předmětem zástavy může být věc movitá i nemovitá, cenný papír či pohledávka. Věc však musí být určena individuálně a musí jít o věc samostatnou. Jako zástava může být poskytnuta pouze věc, ke které má zástavce vlastnické právo. Cizí věc může být zastavena jen se souhlasem vlastníka.

**Věc daná do zástavy** musí být řádně odevzdána zástavnímu věřiteli či jiné osobě, na které se zástavce a zástavní věřitel dohodli, aby u ní byla zástava uschována. Toto uschování může být nahrazeno tím, že se vznik zástavního práva vyznačí v listině, která osvědčuje vlastnictví zástavce a je nezbytná k užívání věci (např. technický průkaz motorového vozidla).

Pokud jsou **zástavou nemovitosti**, vzniká zástavní právo vkladem do katastru nemovitostí. Zástavní právo lze zřídit na určitou dobu, do určité výše a pro určitý druh pohledávek, které vzniknou zástavnímu věřiteli vůči dlužníku v budoucnu.

Pokud není pohledávka, zajištěná movitou či nemovitou věcí, řádně a včas splněna, je zástavní věřitel oprávněn zastavenou věc prodat ve veřejné dražbě. O zamýšleném výkonu zástavního práva je zástavní věřitel povinen předem informovat zástavce a dlužníka. Po uskutečnění prodeje je povinen zástavní věřitel bez zbytečného odkladu vydat dlužníku výtěžek z prodeje převyšující jeho zajištěnou pohledávku.

## 5) Smluvní pokuta

Svou podstatou je smluvní pokuta náhradou škody při porušení povinnosti, kterou si strany sjednaly. Charakter náhrady je obsažen v tom, že smluvní pokuta musí být uhrazena při porušení sjednané povinnosti bez ohledu na to, zda škoda skutečně vznikla či nikoli. Dohoda o smluvní pokutě musí být uzavřena písemně, a to i tehdy, kdy smlouva, k níž se pokuta váže, písemná není. Podstatnou náležitostí této písemné dohody je určení výše smluvní pokuty nebo alespoň způsobu, kterým má být určena. Přidal bych: Obvyklá výše smluvní pokuty činí 0,05 % z dlužné částky za každý i započatý kalendářní den prodlení úhrady této dlužné částky.

## 6) Směnky

Směnka jako zajišťovací institut pohledávek je pouze jedním z jejího praktického využití, ke kterým dále patří užití směnky jako úvěrového a platebního prostředku.

Z hlediska právní teorie je směnka definována jako „obchodovatelný“ cenný papír, obsahující zákonem (Zákon č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový) přesně vymezené náležitosti, zejména bezpodmínečný závazek nebo příkaz výstavce zaplatit stanovenou finanční částku, v určitou dobu, na určitém místě a zabezpečující jejímu majiteli právo vyžadovat toto plnění od toho, kdo se na směnce podepsal. [7]



## Základní náležitosti směnky

Směnka je platná za předpokladu splnění náležitostí určených v § 1 a § 2 zákona č. 191/1950 Sb., směnečného a šekového. Vztahují se k formě a obsahu listiny. Pro směnku vyžaduje zákon **písemnou formu**, jejíž obsah může být psán rukou, psacím strojem nebo může být předtištěn.

### Podstatné části směnky [7]:

- **Označení listiny jako „směnka“.** Toto označení musí být zahrnuto do vlastního textu listiny a vyjádřeno v jazyku, v němž je listina napsána.
- **Bezpodmínečný příkaz zaplatit určitou peněžní částku** (tzv. směnečnou sumu) v určité měně. Pokud je směnka určena nějakou podmínkou (př. „až po dodání zboží“), je neplatná. V případě, že suma zachycená číslicemi je rozdílná od jejího slovního vyjádření, platí částka uvedená slovy.
- Zpravidla v levém dolním rohu bývá uvedeno jméno toho, kdo má platit, tedy směnečníka či trasáta. Jestliže u cizí směnky výstavce napíše jako směnečníka sám sebe, jedná se o tzv. zastřenou směnku vlastní.
- V § 33 zákona č. 191/1950 Sb., směnečného a šekového jsou stanoveny **možnosti určení splatnosti směnky**:
  - na viděnou,
  - na určitý čas po viděné,
  - na určitý čas po dni vystavení směnky,
  - na určitý den.
- **Údaj místa, kde má být placeno.** V případě neuvedení tohoto údaje není směnka neplatná, nýbrž za místo placení je považováno sídlo či bydliště směnečníka.
- **Jméno remitenta**, tedy toho, na jehož řad má být placeno.
- **Datum a místo vystavení směnky.** Jestliže není zachyceno místo vystavení, platí zákonná domněnka, že směnka byla vystavena v místě uvedeném u výstavce.
- **Vlastnoruční podpis výstavce pod textem** (nestačí razítko, jméno vytištěné strojem).

Směnka je převoditelná zpravidla **rubopisem - indosamentem**. Majitel směnky (indosant) svým podpisem na rubu směnky převádí práva ze směnky na další osobu (indosatář).

Neproplacení, či nepřijetí směnky musí být úředně zjištěno v zákoně uvedeným orgánem (soud, notářství, obecní a městský úřad), který následně vystaví veřejnou listinu, zachycující zjištěné skutečnosti. Celý úkon (vč. vystavení listiny) se nazývá **protestem**. Povinnosti protestu mohou majitele směnky zprostit zapsáním na směnku (výrazem "bez protestu") výstavce, indosant nebo ručitel.

V případě, že protest nebyl zřízen ve stanovené lhůtě, ztrácí poslední majitel směnky všechna nepřímá směnečná práva (nelze postihovat nepřímé dlužníky). Směnečná práva nadále trvají vůči přímým dlužníkům (směnečník a jeho ručitelé, výstavce a jeho ručitelé u směnky vlastní).

Při **nezaplacení směnky** má její majitel právo postihu proti směnečně závazným osobám a může žádat:

- 1) směnečnou sumu vč. úroků (u směnek na viděnou nebo určitý čas po viděné),
- 2) šestiprocentní úrok ode dne splatnosti,
- 3) náklady protestu,
- 4) odměnu ve výši stanovené zákonem ze směnečné částky.

**Eskontem směnky** se rozumí její odkup bankou před termínem splatnosti. Při eskontu vzniká mezi žadatelem o eskont a obchodní bankou úvěrový vztah - **eskontní úvěr**. Zvláštností eskontního úvěru je fakt, že jej v prvé řadě nesplácí příjemce úvěru (dodavatel), ale jeho dlužník (odběratel, akceptant). Žadatel musí splatit úvěr pouze v případě nesplacení akceptantem. Eskontní úvěr musí být splacen v den splatnosti směnky a poskytuje se zpravidla na krátkou dobu (několik měsíců). [2]

Směnka je rovněž jedním z prostředků **k zajištění** nedobytných pohledávek v případě, že je vystavena po splatnosti pohledávky, jako např. „jistící“ nástroj pro věřitele a způsob oddálení případného soudního vymáhání dlužné částky.

## 7) Faktoring

Faktoring spočívá v odkupu krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Odkup pohledávek provádí specializovaná faktoringová společnost. Faktoringové společnosti odkupují pohledávky, které nejsou většinou jištěny žádným ze zajišťovacích instrumentů. Faktoringová smlouva se nejčastěji uzavírá na určité časové období. Jde o písemnou smlouvu o postoupení pohledávky. Faktoringová společnost (dále faktor) odkoupí od klienta všechny pohledávky, které splní podmínky faktoringové smlouvy. K postoupení pohledávky není potřebný souhlas dlužníka (odběratele). Výjimkou může být případ, kdy je mezi dodavatelem a odběratelem uzavřena dohoda, že je vyloučeno postoupení pohledávky nebo musí být postoupení pohledávky dovoleno jen se souhlasem odběratele.

Faktor (faktoringová společnost) se smlouvou zavazuje, že bude určitou část pohledávek proplácet dodavateli bez ohledu na to, zda odběratel pohledávku skutečně zaplatí. Většinou jde o odkup pohledávek bez tzv. zpětného postihu, kdy faktor převezme veškerá rizika za pohledávku. Původní věřitel (dodavatel) odpovídá za pohledávku pouze tehdy, jestliže poruší smluvní podmínky (nedodá zboží, dodá vadné zboží).

Faktoring dává společností k dispozici hotovost, kterou potřebují ke své další činnosti. Ty pak nemusí mít vázané finanční prostředky v pohledávkách. **Faktoring se tedy stává alternativním zdrojem financování.**

Výhody faktoringu [8]:

- možnost financování až do výše kolem 90 % nominální hodnoty pohledávky;
- čerpání prostředků dle hodnoty dodávek a tedy i faktur;
- využití outsourcingu správy, inkasa a vymáhání pohledávek;
- existence záruky proti platební neschopnosti odběratelů;
- peníze poskytnuté factoringovou společností je možno na rozdíl od úvěru použít na jakékoliv finanční potřeby.

## 8) Forfaiting

Forfaitingové společnosti stejně jako faktoringové společnosti odkupují od svých klientů pohledávky. Liší se od faktoringových společností především tím, že odkupují obvykle pohledávky se splatností minimálně 90 dní a provádějí odkupy i s několikaletou splatností (4 a více let). Dalším významným rozdílem je, že postupované pohledávky musí být nějakým způsobem **jištěny** (např. dokumentárním akreditivem, bankovní zárukou, popř. avalovanou směnkou).

### 3.2.2.8 Řízení krátkodobého finančního majetku

Ze skladby krátkodobého finančního majetku vyplývá, že je tvořen peněžními prostředky v hotovosti nebo na vkladových účtech, ceninami a krátkodobými cennými papíry.

Řízení krátkodobého finančního majetku by mělo být realizováno z pohledu likvidity a výnosnosti. Pojem **likvidita** vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a s těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.

Řízení krátkodobého finančního majetku by mělo zajistit:

- dostatek peněžních prostředků v hotovosti nebo na účtech pro zajištění likvidity a solventnosti podniku (schopnost úhrady splatných dluhů v daném čase). Tyto prostředky jsou málo výnosné,
- a proto zbytek peněžních prostředků měl být umístěn do vybraných krátkodobých cenných papírů, které mají nejen vyšší výnosnost, ale jsou i vysoce likvidní (přeměnitelnost na peněžní prostředky).

Samotným předpokladem zajištění likvidity podniku je vyrovnanost příjmů a výdajů v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. V reálné podnikové praxi se bilanční rovnováha mezi příjmy a výdaji zajišťuje především pomocí finančních plánů a jejich kontroly. Řádně vybilancovaný finanční plán je předpokladem udržení průběžné likvidity.

Podmínku likvidity lze formulovat takto [3]:

**Disponibilní prostředky (finanční prostředky, které jsou volné pro úhradu splatných závazků) se musí rovnat splatným výdajům.**

Do hlavních zásad řízení průběžné likvidity lze zařadit [3]:

- vyhnout se prodlení v úhradách splatných závazků,
- zamezit překračování úvěrových rámců,
- optimálně využívat úvěrové limity,
- zabránit nečinnosti peněžních prostředků,
- regulovat cash flow (zrychlení příjmů a zpomalení výdajů),
- zajistit flexibilní krátkodobé zdroje financování,
- vybudování informačních systémů podporujících přesuny peněžních prostředků.

Pro řízení likvidity se v podniku využívá tzv. platebních kalendářů. Jde o sledování příjmů a výdajů v podniku v časové posloupnosti a případné vyrovnávání nedostatku finančních zdrojů. Nedostatek finančních zdrojů v určitém období může být vyrovnán využitím tzv. **nástrojů řízení likvidity**, mezi něž patří např.:

- Vzájemné řízení a vyrovnávání splatnosti dodavatelských a odběratelských faktur (prodloužení splatnosti dodavatelských faktur, zkrácení splatnosti odběratelských faktur)
- Zálohy od odběratelů
- Bankovní úvěry
- Leasing
- Faktoring, forfaiting

**Mezi základní nástroje zajištění likvidity patří [3] :**

- 1) plánování příjmů a výdajů,
- 2) bilance pohybů včetně pracovního kapitálu a jeho hodnocení,
- 3) cash-flow.

### **1) plánování příjmů a výdajů**

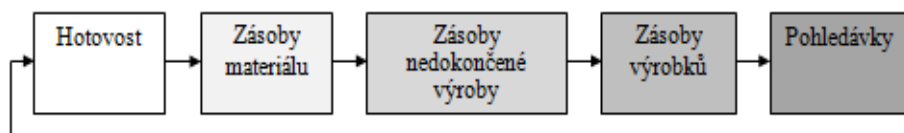
- **Příjem** – přírůstky peněžních prostředků podniku v určitém období
- **Výdaj** – úbytky peněžních prostředků podniku v určitém období

Jakákoli činnost podniku má dvě stránky, a to **věcnou** (hmotnou, majetkovou) a **peněžní** (finanční). Věcná stránka činnosti podniku zahrnuje tok statků (surovin, materiálů, strojů, hotových výrobků) a můžeme ji rozdělit na tři základní aktivity: zásobování, výrobu a prodej (to platí zcela pouze pro výrobní podnik). Všechny tři aktivity musí být zabezpečeny finančními zdroji (penězi). Peněžní tok má formu plateb, buď příjmů, nebo výdajů. Tok peněz má obrácený směr než tok statků: zásobování i výroba jsou spojeny s výdaji peněz, zatímco prodej je spojen s příjmy peněz. Vyjma těchto základních toků plateb, které jsou spojeny se zásobováním, výrobou a prodejem, známe také další finanční toky, jež jsou

spojené s rozdělováním zisku (vyplácení dividend), výzkumem, vývojem, technickým rozvojem, investicemi aj. Obě stránky, věcná i finanční, musí být v souladu, jednak aby mohly být získány věcné statky (pokud samy nejsou přímým vkladem – např. pozemky, budovy, zařízení) a také aby mohly probíhat veškeré činnosti podniku, a obě stránky musí být zajištěny finančně.[9]

## 2) bilance pohybů včetně pracovního kapitálu a jeho hodnocení

Podnikovému koloběhu, v němž se peníze přeměňují v materiál, zásoby, hotové výrobky, které se následně mění ve větší peníze, se říká hotovostní nebo obrátový cyklus, viz obrázek 11. [9]



Obr. 11 Hotovostní cyklus [9]

Hotovostní cyklus peněz udává, kolik a na jakou dobu je třeba investovat do výroby, aby bylo možno realizovat zakázku. Za předpokladu, že se tento problém bude řešit na úrovni celého podniku a krátkodobé provozní stability daného podniku, můžeme mluvit o **řízení pracovního kapitálu**. Pod krátkodobou provozní stabilitou není myšleno období v trvání několika dní nebo týdnů, ale spíše měsíců a let. [9]

Obrátový cyklus podniku (OCP) se obecně stanoví jako [10]:

$$OCP = \text{doba vázanosti zásob} + \text{doba inkasa pohledávek} - \text{doba splatnosti krátkodobých závazků}$$

Platí přímá úměra, že čím je delší obrátový cyklus, tím je větší potřeba peněz k hrazení výdajů po jeho dobu. Je tedy patrná snaha o zkrácení obrátového cyklu, aby tak bylo možné snížit používané prostředky.

Všechny položky, které zahrnuje hotovostní cyklus, náleží do **pracovního kapitálu**.

V praxi má **pracovní kapitál** podobu disponibilních prostředků, svěřených k dispozici manažerům a používá se k financování běžných potřeb. Jsou-li v podniku peněžní toky v souladu s finančním plánem, udržuje se hladina pracovního kapitálu v poměrně stabilní výši. Pracovní kapitál tedy představuje přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými dluhy, tedy tu část, která je financována dlouhodobými finančními zdroji. Protože dlouhodobý kapitál není okamžitě splatný, je tato část oběžného majetku k dispozici vedení podniku pro jeho podnikatelskou aktivitu. Je však třeba, aby tento pracovní kapitál byl v likvidní formě (penězích, obchodovatelných cenných papírech). [8]

## 3) Cash flow

Cash flow je možné charakterizovat jako pohyb peněžních prostředků (jejich přírůstek a úbytek) podniku za určité období v souvislosti s jeho ekonomickou činností. Cash flow je důležitým elementem finančního řízení a finanční analýzy podniku a bezprostředně souvisí se zajišťováním jeho likvidity.

Cash flow charakterizuje změnu stavu peněžních prostředků podniku za určité období a příčiny této změny. Koncepce cash flow vychází z kategorií peněžních příjmů a výdajů podniku, nikoliv z koncepce výnosů a nákladů podniku. Kromě toho celkové cash flow zahrnuje i peněžní příjmy a výdaje, které souvisí se změnami oběžného majetku, dlouhodobého majetku, finančního majetku a změnami cizího i vlastního kapitálu. [3]

V teorii i finanční praxi se setkáváme s různými kategoriemi cash flow, které se liší svým obsahem, event. způsobem výpočtu. Obvykle se rozlišuje [3]

- cash flow z provozní činnosti,
- cash flow z investiční činnosti,
- cash flow z finanční činnosti,
- celkové cash flow.



### Shrnutí pojmů

- Oběžný majetek
- Struktura zásob
- Pohledávky
- Krátkodobý finanční majetek
- Ocenění oběžného majetku
- Preventivní zajištění pohledávek
- Zásobovací cyklus
- Pracovní kapitál
- Cash flow
- Likvidita
- Příjmy, výdaje



### Otázky

1. Jak lze definovat oběžný majetek?
2. Co je to technologická zásoba?
3. Jak lze definovat zboží?
4. Které základní činitele ovlivňují potřebu oběžných aktiv v podniku?
5. Co udává ukazatel počtu obrátek oběžných aktiv?
6. Vyjmenujte základní důvody, pro něž podnik pořizuje pojistné zásoby?
7. Co jsou to kreditní informace?
8. Jak lze definovat likviditu?
9. Vyjmenujte hlavní zásady řízení průběžné likvidity.
10. Patří Cash-flow mezi základní nástroje zajištění likvidity?
11. Platí tvrzení, že tok peněz má obrácený směr než tok statků?
12. Jak lze definovat směnku cizí?
13. Jaké jsou základní náležitosti směnky vlastní?
14. Co je to protest směnky?
15. Lze eskont směnky definovat jako odkup směnky bankou před termínem splatnosti?
16. Co je to hotovostní neboli obrátový cyklus?
17. Jak lze definovat pracovní kapitál?
18. Platí přímá úměra, mezi délkou obrátového cyklu a potřebou peněz k úhradě výdajů po jeho dobu?



## Použitá literatura

- [1] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [2] SHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9
- [3] VOŽŇÁKOVÁ, I. JANOVSÁ, K., SIKOROVÁ, A. MYNÁŘ, M. *Ekonomika podniku*, VŠB-TU Ostrava, vysokoškolská skripta, 2008, ISBN
- [4] ŠIMAN, J., PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [5] VOŽŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0770-5.
- [6] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- [7] Zákon č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový
- [8] TOMANOVÁ, I. *Tolling- alternativní způsob financování pracovního kapitálu*, diplomová práce, FMMI, VŠB-TU Ostrava, 2013
- [9] STANĚK, R. *Problematika financování pracovního kapitálu u malých a středních podniků*, bakalářská práce, FMMI, VŠB-TU Ostrava, 2013
- [10]SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9
- [11]zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech

### 3.3 FINANČNÍ STRUKTURA MAJETKU



**Čas ke studiu: 2 hodiny**



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- definovat finanční strukturu podniku
- popsat cizí kapitál a jeho strukturu
- vyjmenovat vybrané typy úvěrů
- objasnit vlastní kapitál a jeho strukturu
- definovat čistý pracovní kapitál



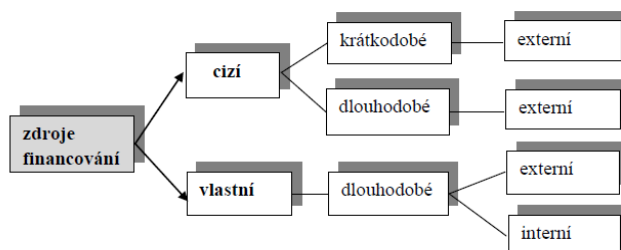
**Výklad**

Jak již bylo v kapitole 3.1. Rozvaha uvedeno strukturu pasiv nazýváme jako **finanční strukturu podniku**. Pod pojmem **kapitálová struktura** se většinou uvádí složení dlouhodobých pasiv -

dlouhodobých zdrojů podniku. Především se jedná o vlastní kapitál podniku a dlouhodobé závazky a úvěry. Název kapitálová struktura je tedy, oproti pojmu finanční struktura, užším pojmem. [1]

**Finanční struktura** podniku představuje strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je financován majetek podniku a je zachycena **v pasivech** [1].

Kapitál podniku je suma zdrojů, ze kterých je financován majetek podniku. Kapitál určený k podnikání členíme podle vlastnictví na vlastní a cizí a podle času na krátkodobý a dlouhodobý, viz obrázek 12. [3]



Obr. 12 Členění finančních zdrojů [3]

### 3.3.1 Struktura vlastního kapitálu

Struktura vlastního kapitálu:

- Základní kapitál,
- Kapitálové fondy,
- Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku
- Výsledek hospodaření z minulých let a z běžného období.

Vlastními zdroji krytí jsou ty, které podnikatelský subjekt sám vložil do podnikání. Vlastní kapitál je kapitál, který patří majiteli (majitelům). Je hlavním nositelem podnikatelského rizika. Jeho podíl na celkovém kapitálu je proto ukazatelem finanční jistoty (nezávislosti) podniku. Vlastní kapitál není stálou veličinou, ale kolísá podle výsledků hospodaření. Dosahuje-li podnik zisk (a vlastník jej celý nespotřebuje), vlastní kapitál roste, je-li podnik ztrátový, vlastní kapitál klesá. [1]

Typickým vlastním zdrojem krytí je **základní kapitál**. Základní kapitál tvoří peněžité a nepeněžité vklady společníků (podílníků) do společnosti. Ve společnosti s ručením omezeným a v akciové společnosti se vytváří povinně a jeho výše se zapisuje do Obchodního rejstříku.

**Fondy** lze rozdělit:

- fondy tvořené **ze zisku** (např. rezervní fond a různé stimulační a sociální fondy),
- fondy **kapitálové**, vznikající např. při nabytí majetku bezplatně, popř. při kapitálových vkladech do podniku, které nezvyšují jeho základní kapitál.

**Fondy ze zisku** se vytváří přímo ze zákona (ve společnosti s ručením omezeným a v akciové společnosti - zákonný rezervní fond, v družstvech - nedělitelný fond), nebo je jejich tvorba předepsána stanovami společnosti (statutární a ostatní fondy). Jsou pojistkou proti nepředvídaným rizikům v podnikání; slouží ke krytí ztrát a k překonání nepříznivého průběhu hospodaření společnosti (jsou proto označovány jako rezervní fondy). [1]

Vlastní zdroje, zejména pak **vlastní kapitál a kapitálové fondy** jsou soukromé zdroje vlastníků a jejich velikost tedy závisí na finančních možnostech vlastníků.[2]

Mezi vlastní zdroje patří rovněž **nerozdělený hospodářský výsledek (zisk/ztráta) minulých let a hospodářský výsledek běžného účetního období (zisk/ztráta)**. Nerozdělený výsledek hospodaření (zisk) je část zisku po odvodu daní, která se nerozděluje mezi majitele (akcionáře), ale slouží dalšímu podnikání.

### 3.3.2 Struktura cizího kapitálu

Struktura cizího kapitálu:

- dlouhodobé závazky,
- krátkodobé závazky,
- bankovní úvěry dlouhodobé a krátkodobé,
- rezervy,
- dohadné účty (pasivní a aktivní).

Obdobně jako pohledávky jsou i **závazky** členěny na dlouhodobé (nad 1 rok splatnosti) a krátkodobé (splatnost do 1 roku). Dále lze závazky dělit na závazky z obchodních vztahů, za společníky, za řízenými společnostmi, ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, za zaměstnanci a z daní.

**Bankovní úvěr** je nejběžnějším způsobem financování. Úvěry můžeme z hlediska doby splatnosti členit na:

- krátkodobé – splatnost do 1 roku
- střednědobé – splatnost 2-3 roky
- dlouhodobé – splatnost 5 a více let

#### Bankovní úvěry

Podnikatelům banky nabízejí velké množství rozmanitých úvěrových možností. Lze říci, že pokud se jedná o bankovní úvěry, jedná se o jeden ze základních prostředků k financování podniku. Nabídku úvěrů lze rozdělit např. podle příjemce, podle účelu, na který je půjčka určena nebo podle doby splatnosti.

Mezi úvěry podle účelu, ke kterému jsou finanční prostředky určeny, můžeme rozlišit tři základní typy: provozní úvěry, kontokorentní úvěry a investiční úvěry.[3]

**Provozní úvěr** je převážně určen k financování provozu podniku. Jedná se o nejběžnější nástroj používaný k získání finančních prostředků, jehož účelem je překlenutí kritických období a financování nesplácených pohledávek.[4]

**Kontokorentní úvěr** je bankou poskytován na překlenutí časového nesouladu mezi příjmy a výdaji podniku, popř. k financování pohledávek a zásob. Pro čerpání úvěru není stanoven konkrétní účel. Předpokladem je čerpání krátkodobé a opakované. Slouží tedy k financování neplánovaných finančních problémů. Úvěr je splatný za podmínek dle smluvní dokumentace, nevýhodou jsou v tomto případě vysoké sazby a tedy náklady.[4]

**Investiční úvěr** jedná se o dlouhodobý úvěr a banka ho poskytuje na konkrétní, vymezený účel, obvykle na financování nákupu dlouhodobého majetku, proto nebude pro potřeby podniku, vyžadující rychlé řešení finanční situace vhodný.

Mezi cizí zdroje se počítají i **rezervy**. Jsou určeny k financování výdajů v budoucnosti (např. na opravy budov a zařízení, na nedobytné pohledávky, na kursové ztráty) a kryje se jimi riziko podnikání. Jsou vytvářeny na vrub nákladů, čímž se liší od rezervních fondů, které jsou vytvářeny ze zisku. [1]



Při sledování a řízení finanční struktury je nejpodstatnějším hlediskem **podíl vlastního a cizího kapitálu** a náklady na získání jednotlivých forem kapitálu. V případě dluhového financování se musí vedení podniku rozhodnout o velikosti a době trvání dluhu. Protože dluh může být krátkodobý nebo dlouhodobý s rozdílnými podmínkami při jeho uzavírání. Úkolem ekonomických pracovníků podniku je navrhnout jednotlivé varianty financování, provést jejich analýzy a vybrat ty, které nejlépe vyhovují nejen představám vedení podniku, ale také reálným možnostem. [1]

Pro nalezení optimální kapitálové struktury neexistuje žádný vzorec. Uvádějí se jen různé faktory, ke kterým je třeba přihlídnout při volbě kapitálové struktury<sup>3</sup>. [5]

Všeobecně odborníci doporučují **kombinovat cizí zdroje** financování s **vlastními zdroji**. V jakém poměru, to záleží na každém podniku, v jaké situaci se nachází, na jeho finančním řízení, na velikosti podniku a také závisí na odvětví, ve kterém podnik pracuje.

Použití cizího kapitálu má několik příčin [6]:

- podnik přechodně nedisponuje potřebným kapitálem v době, kdy jej potřebuje (např. při nákupu surovin, při předzásobení před sezonou).
- cizí kapitál také umožní akce, které jinak nelze uskutečnit,
- cizí kapitál je většinou levnější než kapitál vlastní a jeho použití tudíž zvyšuje rentabilitu podniku,
- úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně; to způsobuje tzv. **daňový efekt (daňový štít)**. Dluhové financování má v systému daní z příjmů podniku výhodu. Nákladové úroky jsou odpočitatelné ze základu daně podniku. Zdanitelný základ je účinkem nákladových úroků nižší, takže následně vyčíslená daň je také nižší.

### 3.3.3 Vztah mezi strukturou majetku a kapitálem

Majetková a kapitálová struktura spolu úzce souvisí. Struktura majetku odpovídá kapitálu, jeho rozdělení a způsobům získávání zdrojů. Pro sestavení optimální majetkové a kapitálové struktury, tedy pro nalezení správných poměrů mezi majetkem podniku a jeho zdroji krytí, existují určitá teoretická pravidla. Podnik by měl mít právě tolik kapitálu, kolik potřebuje. Má-li více kapitálu - překapitalizace, může narušit jeho hospodárné využití kapitálu. Velkým problémem v ČR je podkapitalizace. Podniky rozšiřují svá aktiva, která nejsou dostatečně krytá. Podnik se zadluhuje u svých dodavatelů a krátkodobé cizí zdroje kryjí i dlouhodobá aktiva, podnik se tak může dostat do nepříznivé platební situace. Tento poměr teoreticky upravuje tzv. „**zlaté bilanční pravidlo**“, které doporučuje stálá aktiva a část oběžných aktiv krýt vlastním kapitálem a dlouhodobými závazky. [1]

Stálá aktiva jsou tvořena majetkem, který je určen k užívání po dobu delší než jeden rok. Jejich prodej v nejbližším období není proto žádoucí a v případě finanční tísně bývá i stěžejně uskutečnitelný v krátkém čase a za přijatelnou cenu. Proto mají být stálá aktiva financována dlouhodobým kapitálem. [1]

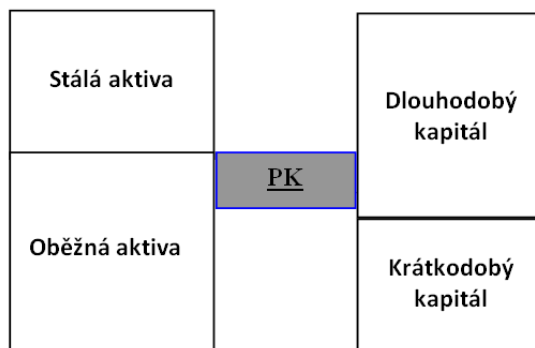
Použitý kapitál by měl tedy odpovídat stupni likvidity jednotlivých forem majetku. To znamená, že dlouhodobá aktiva (stálá aktiva a trvalá část oběžného majetku) by měla být financována dlouhodobým kapitálem (vlastním a dlouhodobým cizím kapitálem). Část dlouhodobého kapitálu, která kryje trvalou část oběžného majetku (alespoň minimální výši zásob) se ve finanční analýze nazývá

---

<sup>3</sup> BREALEY R. A., MYERS S. C. „*Teorie praxe firemních financí*“, Victoria Publishing, Praha 1992, str. 481

**čistým pracovním kapitálem.** Na obrázku 13 je vyjádřen jako **kladný čistý pracovní kapitál**. Udržitelná finanční situace může být ještě v podnicích, kde dlouhodobý kapitál pokrývá jen stálá aktiva – v grafu vyjádřen jako **nulový čistý pracovní kapitál**, viz obrázek 14. Platební potíže nastávají u podniků, které delší dobu mají **záporný čistý pracovní kapitál**, viz obrázek 15. [1]

**Kladný čistý pracovní kapitál = Dlouhodobý kapitál – Stálá aktiva >0**



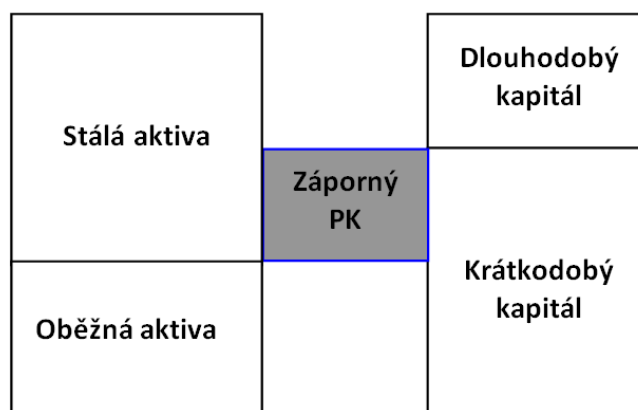
Obr. 13 Kladný čistý pracovní kapitál

**Nulový čistý pracovní kapitál = Dlouhodobý kapitál – Stálá aktiva = 0**



Obr. 14 Nulový čistý pracovní kapitál

**Záporný čistý pracovní kapitál = Dlouhodobý kapitál – Stálá aktiva < 0**



Obr. 15 Záporný čistý pracovní kapitál



### Shrnutí pojmů

- Finanční struktura podniku
- Pasiva
- Základní kapitál
- Fondy
- Hospodářský výsledek
- Úvěry
- Závazky
- Rezervy
- Čistý pracovní kapitál



### Otázky

1. Jak lze charakterizovat pasiva?
2. Co je to základní kapitál?
3. Jaké druhy závazků jsou evidovány v rozvaze?
4. Je vlastní kapitál stálou veličinou?
5. Jaké typy úvěrů znáte?
6. Jaké jsou základní příčiny použití cizího kapitálu?
7. Jak se nazývá část dlouhodobého kapitálu, která kryje trvalou část oběžného majetku?
8. Jak lze definovat kladný čistý pracovní kapitál?



### Použitá literatura

- [1] VOZŇÁKOVÁ, I. JANOVSÁ, K., SIKOROVÁ, A. MYNÁŘ, M. Ekonomika podniku, VŠB-TU Ostrava, vysokoškolská skripta, 2008, ISBN
- [2] STANĚK, R. Problematika financování pracovního kapitálu u malých a středních podniků, bakalářská práce, FMFI, VŠB-TU Ostrava, 2013

- [3] TOMANOVÁ, I. *Tolling - alternativní způsob financování pracovního kapitálu*, diplomová práce, FMMI, VŠB-TU Ostrava, 2013
- [4] ŠIMAN, J.; PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [5] BREALEY R. A., MYERS S. C. „Teorie praxe firemních financí“, Victoria Publishing, Praha 1992
- [6] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

# 4 NÁKLADY PODNIKU

## 4.1 KLASIFIKACE NÁKLADŮ



Čas ke studiu: 2 hodiny



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- definovat náklady
- klasifikovat náklady
- definovat druhově stejnorodé skupiny nákladů v rámci druhového členění nákladů
- ilustrovat rozdíly mezi náklady jednicovými a režijními
- vyjádřit zásadní rozdíl mezi nákladem přímým a nepřímým
- popsat typový kalkulační vzorec a jeho jednotlivé položky
- objasnit otázku: Jak se změní výše nákladů, výnosů a zisku v podniku,
- pokud zvýšíme objem prodeje konkrétního výrobku o ...%?



### Výklad

**Náklady** jsou peněžním vyjádřením spotřeby (i opotřebení) práce živé i zvěcnělé. Náklady jsou tedy peněžním vyjádřením spotřeby a opotřebení výrobních faktorů. V podnikové praxi hrají náklady významnou úlohu a to je důvod, proč řada manažerských rozhodnutí musí vycházet z analýzy skutečně vynaložených nákladů. [1]

Náklady jsou jednou ze základních ekonomických kategorií, která by měla být obsahově správně vnímána, využívána v různých aspektech podnikatelského procesu přeměny vstupních ekonomických zdrojů v požadované výkony. Současně však měla být i důsledně analyzována pro účely racionálního řízení a rozhodování podnikatelských subjektů. [1]

Náklady se vymezují v manažerském účetnictví jako účelná a účelová spotřeba ekonomických zdrojů v hodnotovém vyjádření. Je na ně nahlíženo ze dvou aspektů, a to účelovosti a účelnosti. Účelovost je zdůrazňovaná jako cílové zaměření každého vynaložení nákladů, kdy určitý konkrétní výkon vystupuje jako konečná příčina vzniku vynaložených nákladů. Účelnost vyjadřuje ekonomickou přiměřenost a racionalitu vynaložených nákladů, užitečnost a ekonomickou potřebnost množství výkonů. [2]

Pro potřeby praktického řízení je nutné náklady podrobněji třídit podle určitých kritérií. Klasifikační hlediska mohou být různá a jsou dána účelem sledování nákladů. Za hlavní hlediska členění nákladů v podniku lze označit jejich třídění dle:

- nákladových druhů,
- položek kalkulačních vzorců a kalkulačních jednic,

- závislosti na objemu výroby,
- místa jejich vzniku a okruhů odpovědnosti.

### Druhové členění nákladů

Druhovým členěním nákladů se rozumí jejich soustředění do druhově stejnorodých skupin - nákladových druhů. **Stejnorodými nákladovými druhy** se rozumí především:

- spotřeba materiálu a energie,
- služby nakoupené od externích dodavatelů (spotřeba energie, opravy, výkony spojů, náklady na reklamu, nájemné, cestovné),
- odpisy dlouhodobého majetku (odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku),
- osobní náklady (mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady),
- daně a poplatky a ostatní provozní náklady (pokuty, penále, úroky z prodlení),
- finanční náklady (nákladové úroky),
- tvorba rezerv a opravných položek k provozním a finančním nákladům,
- mimořádné náklady (manka a škody).

Z výše uvedené struktury nákladů vyplývá, že v druhovém členění jsou zachycovány v podstatě náklady externí, tj. náklady vznikající spotřebou prostředků a práce, které si podnik zajišťuje nákupem. Tyto náklady mají charakter nákladů jednoduchých, v rámci daného nákladového druhu je v podniku dále nelze rozložit.

Druhové členění nákladů dává odpovědi na otázky od koho, kdy a jak je nutno zajistit materiál, energii, externí služby a další ekonomické zdroje. Již ale neposkytuje informace o tom, zda byl daný náklad vynaložen hospodárně, účinně a efektivně. Druhové členění nákladů totiž nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů. Proto se pro řízení na nižších podnikových úrovních toto členění nákladů kombinuje s dalšími členěními.[3] Druhové členění nákladů se používá při vykazování nákladů ve výkazu zisků a ztrát. [4]

### Účelové členění nákladů

Z pohledu potřeby zjištění efektivnosti prováděných operací (činností, výkonů), je druhové členění nákladů nevyhovující. Pro určení vztahu jednotlivých druhů nákladů k jednotlivým výkonům (výrobkům, činnostem) a tím vytvoření předpokladu pro zjištění efektivnosti těchto výkonů se používá účelové členění nákladů. Nedůležitějším v praxi využívaným účelovým členěním nákladů členění nákladů na **jednicové a režijní**. [5]

**Jednicové náklady** jsou představovány technologickými náklady, které mají bezprostřední vztah k jednotce (tuna, kg, 100 km, ...) dílčího nebo finálního výkonu (výrobku), či konkrétní operaci a které je možné vypočítat pomocí měrných spotřeb (norem). Informace o těchto nákladech lze získat z kalkulací, kde je např. uvedena měrná spotřeba kontislitku v kg na tunu konkrétního válcovaného výrobku (např. betonářské oceli žebírko prům. 12 mm), objem výroby tohoto výrobku v tunách a cena kontislitku v Kč/kg. [5]

Příklad jednicových nákladů: veškerá spotřeba materiálů na výrobu výrobků vycházející z receptur nebo kusovníků, variabilní složky mzdových nákladů pracovníků spojené s výrobou jednoho druhu výrobku v jednom časovém úseku (soustružník vyrábějící v daném časovém úseku jeden druh výrobku na jednom soustruhu). [6,7]

**Režijní náklady** zahrnují tu část technologických nákladů, které nesouvisí s jednotkou (tuna, kus, metr,...) dílčího nebo finálního výkonu (výrobku), či konkrétní operaci, ale s technologickým

procesem jako celkem a dále v sobě režijní náklady zahrnují náklady na obsluhu, zajištění a řízení (výroby).

Příklad režijních nákladů: mazadla a oleje na údržbu výrobních zařízení, elektrická energie na osvětlení, vytápění, odpisy hmotného majetku, náklady na údržbu, mzdové náklady pracovníků spojené s výrobou více druhů výrobků v jednom časovém úseku (soustružník obsluhující v daném časovém úseku více počítačem řízených soustruhů, které opracovávají více druhů výrobků), mzdové náklady nevýrobních pracovníků, náklady obslužných a pomocných středisek, apod. [5] Do režijních nákladů převážně patří i technologické energie (zemní plyn, el. energie apod.), jejíž spotřebu nelze definovat na jednotku výroby protože souvisí technologickým procesem.

Režijní náklady se v podniku obvykle člení dle funkce, kterou plní při obsluze, zajištění a řízení výrobního procesu a vzniká tak [8]:

#### **Výrobní režie**

- náklady na zajištění, obsluhu a řízení výroby a ta část technologických nákladů, které nelze zjistit nebo definovat na jednotku dílčího nebo finálního výkonu;

#### **Zásobovací režie**

- náklady související s pořízováním, skladováním a výdejem materiálu

#### **Správní režie**

- náklady související se správou, řízením a organizací podniku jako celku nebo jeho dílčích samostatných částí

#### **Odbytová režie**

- náklady spojené se skladováním hotových výrobků a s jejich přípravou na expedici (balení, značení), náklady spojené s přípravou a realizací prodeje výkonu (výrobku, služby)

#### **Kalkulační členění nákladů**

Přiřazování nákladů ke konečným nebo dílčím výkonům se nazývá kalkulační členění nákladů. Kalkulační členění nákladů lze označit jako zvláštní typ účelového členění nákladů. Z hlediska příčinných vazeb nákladů k výkonu, který je druhově, jakostně a objemově přesně specifikován (tj. ke kalkulační jednotce) a z hlediska praktických početně technických možností, jak přiřadit náklady konkrétnímu výkonu, lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů. [9]:

- **přímé náklady** – náklady, vynaloženy v souvislosti s konkrétní kalkulační jednotkou (výkonem), kterému lze tyto náklady bezprostředně přiřadit (spotřeba materiálu, který vchází přímo do výrobku, mzdové náklady pracovníka, který pracuje pouze na jednom výrobku, odpis zařízení specializovaného pouze na jeden výrobek atp.)
- **nepřímé náklady** – vztahují se k několika výkonům či střediskům. Jsou jimi proto přiřazovány pomocí rozvrhových základů neboli klíčů (správní náklady, mohou to být i náklady, které jsou společné pro více výkonů podniku).

**Přímé náklady** lze definovat jako náklady, které můžeme vztáhnout k nějakému nákladovému objektu (kalkulační jednotce, např. výrobku). Naproti tomu **nepřímé náklady** nemohou být vztaheny k určité aktivitě (kalkulační jednotce) zejména ze dvou důvodů [10]:

- buďto exkluzivní vazba mezi nákladem a objektem neexistuje, jedná se pak o režijní náklad;

- nebo tuto exkluzivní vazbu nejsme schopni identifikovat (nelze například zjistit skutečnou spotřebu lepidla jakožto pomocného materiálu při lepení konkrétních dřevěných výrobků). Jedná se rovněž o režijní náklady.

**Přímé náklady** lze definovat jako náklady, které bezprostředně souvisejí s konkrétním druhem kalkulační jednotice (výkonu) a **nepřímé náklady** jako náklady, které se nevážou jen k jednomu druhu kalkulační jednotice (výkonu) nebo zajišťují průběh výrobního procesu. Nepřímé náklady se proto rozpočtují (rozvrhují) na jednotlivé kalkulační jednotice (výkony) podle určitých zvolených rozvrhových základů. Kalkulačním jednoticím (výkonům) nelze tyto náklady přičíst přímo, ale musí se alokovat nepřímo, což lze provést přičítáním hodnot rozvržených dle zvolené rozvrhové základny. [6,7] Požadovaná rozvrhová základna musí mít především tyto rysy [3]:

- měla by to být veličina, k níž mají rozvrhované náklady v maximální míře vztah příčinné souvislosti z hlediska jejich celkové výše a změn
- měla by být dostatečně velká, aby malé výkyvy v jejím rozsahu nezpůsobily nadměrné výkyvy v rozvrhovaných nákladech na kalkulační jednotici
- poměr mezi rozvrhovou základnou a rozvrhovanými náklady by měl být relativně stálý, takže by mezi nimi existovala proporcionalita,
- měla by být jednoduchá a snadno zjistitelná a kontrolovatelná.

**Přímými náklady** jsou náklady jednoticové a část výrobní, zásobovací a prodejní (odbytová) režie, která souvisí s konkrétním výkonem. **Nepřímými náklady** je zbývající část nákladů středisek hlavní výroby a ostatní režijní náklady. V minulosti tvořily nepřímé náklady zlomek celkových nákladů. V současné době se naopak poměr přímých nákladů snižuje a zaznamenáváme růst nepřímých nákladů v poměru k celkovým nákladům. Tento trend je logická odezva na změnu v celosvětové ekonomice. Tlak konkurenceschopnosti výroby nutí k vývoji nových technologií, které mají za úkol zabezpečit efektivnější výrobu, flexibilitu nabídky a dostatečnou kapacitu výroby.

**Předmětem kalkulace** by v zásadě měly být veškeré výkony, a to ať konečné nebo dílčí, které jsou v podniku prováděny.

**Kalkulační jednotice** – je předmětem kalkulace a jedná se o konkrétní výkon, jenž je vymezen měrnou jednotkou, druhem, na něž jsou stanovovány nebo zjišťovány náklady. **Kalkulované množství** - tvoří určitý počet kalkulačních jednotic, pro které se určují nebo zjišťují celkové náklady.

Cílem kalkulačního členění nákladů je zjistit výši nákladů, připadajících na určitý výkon, tj. na určitý výrobek, práci nebo službu, a to na jejich kalkulační jednotku (např. tunu, kus). Při tomto členění nákladů je tudíž třeba přiřadit všechny náklady příslušnému nositeli (hledisko příčinné souvislosti) a zároveň přihlížet k možnosti početně technického přiřazení nákladů k příslušnému výkonu (hledisko přičitatelnosti). [11] Základní strukturu nákladů v kalkulačním členění lze charakterizovat pomocí tzv. typového kalkulačního vzorce, který má tuto základní podobu [10]:

- + Přímý materiál
- + Přímé mzdy
- + Ostatní přímý materiál
- + Výrobní režie
- Vlastní náklady výroby (provozu)**
- + Správní režie
- Vlastní náklady výkonu**
- + Prodejní (odbytové) náklady
- Úplné vlastní náklady výkonu**
- + Zisk (ztráta)
- Cena výkonu (základní)**



Cena výkonu je cena, za kterou se chystáme daný výkon prodávat (cena je bez DPH).

Stručná charakteristika jednotlivých položek kalkulačního vzorce:

**Přímý materiál** - do této položky patří veškeré suroviny, základní materiál, polotovary, pomocný i ostatní materiál, jejichž spotřebu lze stanovit (zjišťovat) přímo na kalkulační jednici.

**Přímé mzdy** - tato položka zahrnuje mzdy, které lze stanovit (zjistit) přímo na kalkulační jednici. Jsou to zpravidla mzdy výrobních dělníků (úkolové i časové) včetně příplatků a doplatků ke mzdám a premií a odměn zahrnovaných do nákladů.

**Ostatní přímé náklady** - v této položce se vykazují další významné technologické, popř. i jiné náklady, které souvisí s výrobním procesem a které lze hospodárně přiřazovat přímo jednotlivým kalkulačním jednicím. Patří k nim např. spotřeba technologického paliva a energie, odpisy speciálních nástrojů a přípravků v používání, případně odpisy dalších složek dlouhodobého majetku, pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, hrazené zaměstnavatelem, připadající ke mzdám v položce přímé mzdy apod.

**Výrobní režie** - do této položky se zahrnují náklady, související s řízením a obsluhou výrobního procesu, které nelze stanovit (zjišťovat) přímo na kalkulační jednici, např. jsou to spotřeba režijního materiálu, paliva, odpisy investičního majetku, režijní mzdy, pojistné vztahené k těmto mzdám, hrazené zaměstnavatelem, různé další nakupované služby.

**Správní režie** - do této položky patří všechny náklady, související s řízením a správou podniku.

**Prodejní (odbytové) náklady** - do této položky patří náklady spojené s odbytovou činností, zejména s prodejem a expedicí výrobků.

Typový kalkulační vzorec je již zastaralý a nemá tu správnou vypovídací schopnost pro ekonomické řízení. V současné době se užívá dynamický kalkulační vzorec, který je pro řízení lepší z titulu, že rozlišuje variabilní a fixní náklady a lze ho použít k výpočtům vlivů na HV při změně objemu a skladby výroby.

**Podoba dynamické kalkulace může být následující:**

Č. řádku	Skupiny kalkulačních položek	Základní kalkulační položky
1	Výrobní náklady variabilní	Materiál variabilní
		Energie variabilní
		Služby variabilní
		Mzdové náklady variabilní (mzdy + odvody)
		Ostatní náklady variabilní
		<b>VÝROBNÍ NÁKLADY VARIABILNÍ CELKEM</b>
2	Výrobní náklady fixní	Materiál fixní
		Energie fixní
		Služby fixní
		Mzdové náklady fixní
		Ostatní náklady fixní
		<b>VÝROBNÍ NÁKLADY FIXNÍ CELKEM</b>
3	<b>Součet 1+2</b>	<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY</b>
4	Správní režie <i>fixní</i>	Správní režie <i>fixní</i>
5	<b>Součet 3+4</b>	<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU</b>
6	Prodejní náklady variabilní	Prodejní náklady variabilní
7	Prodejní náklady fixní	Prodejní náklady fixní
8	<b>Součet 6+7</b>	<b>PRODEJNÍ NÁKLADY CELKEM</b>
9	<b>Součet 1+6</b>	<b>VARIABILNÍ NÁKLADY CELKEM</b>
10	<b>Součet 2+7</b>	<b>FIXNÍ NÁKLADY CELKEM</b>
11	<b>Součet 9+10 nebo 5+8</b>	<b>ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU</b>
12	Výnosy variabilní	Výnosy variabilní
13	Výnosy fixní	Výnosy fixní
14	<b>Součet 12+13</b>	<b>VÝNOSY CELKEM</b>
15	<b>Rozdíl 14-9</b>	<b>KRYCÍ PŘÍSPĚVEK (na krytí fixních nákladů a výsledku hospodaření)</b>
16	<b>Rozdíl 14-11</b>	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (zisk, ztráta)</b>

Z metodického hlediska **dělíme kalkulace** na:

- **kalkulace postupné**, kdy se spotřebovávané polotovary vlastní výroby z předchozí fáze oceňují v kalkulaci fáze následné vlastními náklady výkonu a jsou uvedeny jednou položkou v kalkulaci,
- **kalkulace průběžné**, v nichž se spotřebované polotovary nebo jiné výkony z předchozích fází výroby vykazují v kalkulačním členění příslušného kalkulačního vzorce, tj. v jednotlivých původních položkách nákladů.

Sestavování kalkulací komplikuje problém rostoucího podílu režijních nákladů, u kterých je jejich přiřazení výkonu často problematické. Jednotlivé typy kalkulačních metod se většinou liší způsobem alokace režijních nákladů a účel, jemuž tato kalkulace bude sloužit. Existuje několik variant nákladových kalkulací, které se liší způsobem svého uplatnění v podniku [10]:

- **předběžná kalkulace** – v okamžiku jejich sestavování nemáme ještě k dispozici informace o tom, jaký objem vstupů určitý výrobek nebo služba spotřebovala. Do určité míry se jedná o odhad budoucích nákladů na nákladový objekt. V rámci této kalkulace někdy rozlišujeme **propočtovou kalkulaci** (odhad budoucích nákladů u nových výrobků nebo zpracování cenových nabídek), **plánovou kalkulaci** (detailnější než propočtová kalkulace, vychází z relativně přesného odhadu spotřeby vstupů, slouží především pro přesné plánování operací),
- **výsledná kalkulace** – sestavuje se pro zpětné hodnocení hospodárnosti (posouzení toho, zda skutečná výše spotřebovaných vstupů odpovídá odhadu, který byl proveden před začátkem procesu), může plnit funkci určitého kontrolního prvku,
- **operativní kalkulace** – sestavuje se především v průběhu výroby série výrobků hlavně proto, aby dokázala reflektovat změny ve výši přímých nákladů, které byly způsobeny např. změnou postupů, nastavením stroje.

**Možné využití kalkulací nákladů:**

- podklady pro stanovení cen výrobků, prací a služeb,
- sestavení rozpočtů nákladů hospodářských středisek,
- kontrola a rozbor hospodárnosti výroby,
- porovnání a zhodnocení vývoje nákladů v časové řadě,
- sestavení a kontrola rentability jednotlivých výrobků, prací a služeb,
- podklady pro optimalizační úlohy.

**Členění nákladů podle vztahu ke změně objemu výkonů**

Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů je vnímáno jako jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů. Základním druhem tohoto členění je rozdělení nákladů na **variabilní a fixní** (konstantní). Toto členění bývá také považováno za specifický nástroj manažerského účetnictví, protože nedává pouze odpovědi na otázky týkající se minulých, již spotřebovaných nákladů, ale poskytuje také informace o alternativách budoucího vývoje těchto nákladů z pohledu různých objemů výkonů (výrob, činností). Toto členění nákladů dává odpovědi na otázky typu: „Jak se změní výše nákladů, výnosů a zisku, pokud zvýšíme objem prodeje konkrétního výrobku o 10%?“

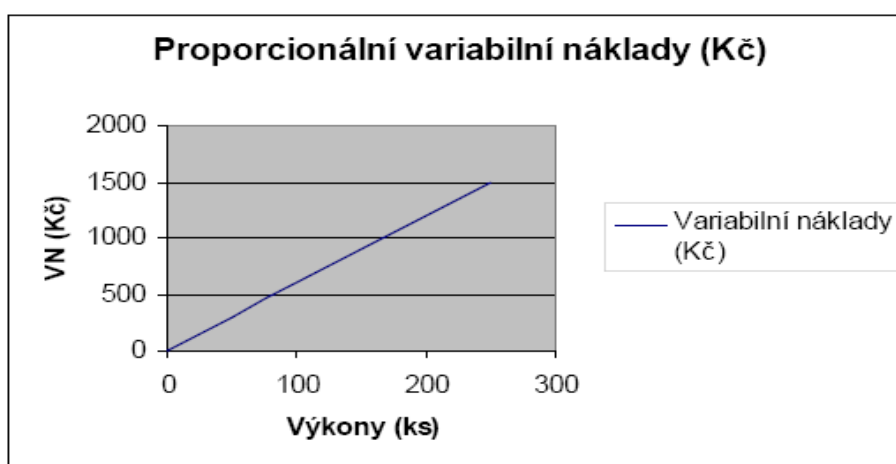
**Variabilní náklady**

Variabilní náklady se s objemem výkonů mění, jsou vynaloženy na jednotku výkonu. Vznikají v souvislosti s dělitelnými ekonomickými zdroji, s proměnnými výrobními činiteli, jejichž úroveň je možné

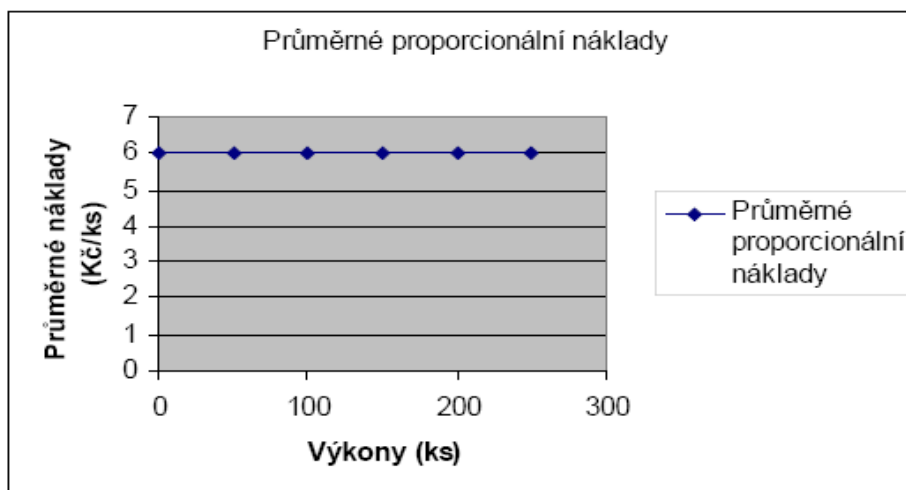
měnit v krátkém období, tedy bez časového omezení (práce, materiál, energie apod.). Zpravidla se rozlišují tři základní typy variabilních nákladů [4]:

- **proporcionální**, za období se jejich absolutní výše mění přímo úměrně se změnou objemu výkonů, proto je jejich podíl na jednotku objemu výkonů konstantní,
- **podproporcionální**, za období rostou s růstem objemu výkonů pomaleji než objem výkonů, proto jejich podíl na jednotku objemu výkonů se zvyšováním objemu výkonů klesá, jedná se například o náklady na opravy, údržbu,
- **nadproporcionální**, za období rostou rychleji než objem výkonů, proto jejich podíl na jednotku objemu výkonů se zvyšováním objemu výkonů roste, jedná se například o mzdy za přesčasovou práci.

V praxi nejběžnější částí variabilních nákladů (VN) jsou **náklady proporcionální**, viz obrázek 16,17. Jejich výše je přímo úměrná objemu výkonu (v ks, tunách, metrech, ...). Proporcionální náklady jsou především náklady na jednicový materiál. [5]



Obr. 16 Proporcionální variabilní náklady <sup>4</sup>

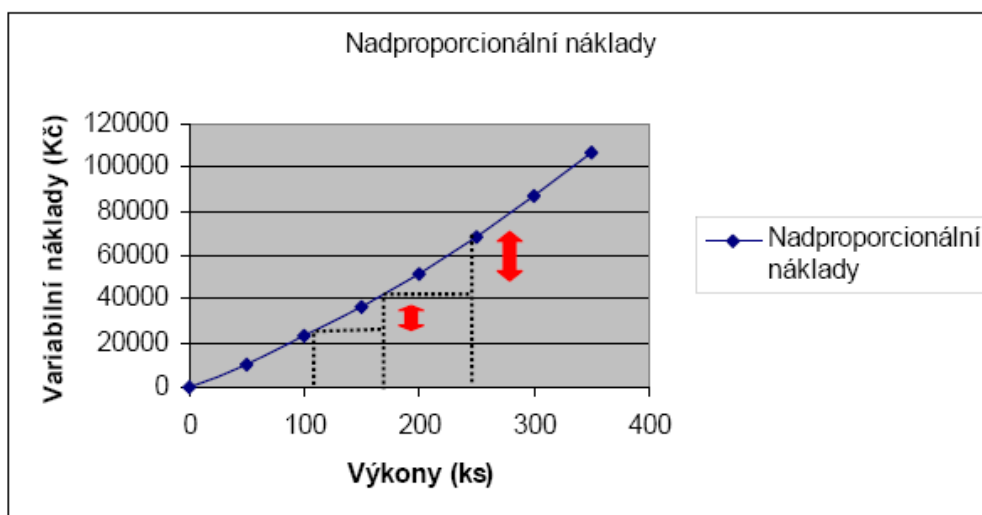


Obr. 17 Jednotkové proporcionální náklady <sup>5</sup>

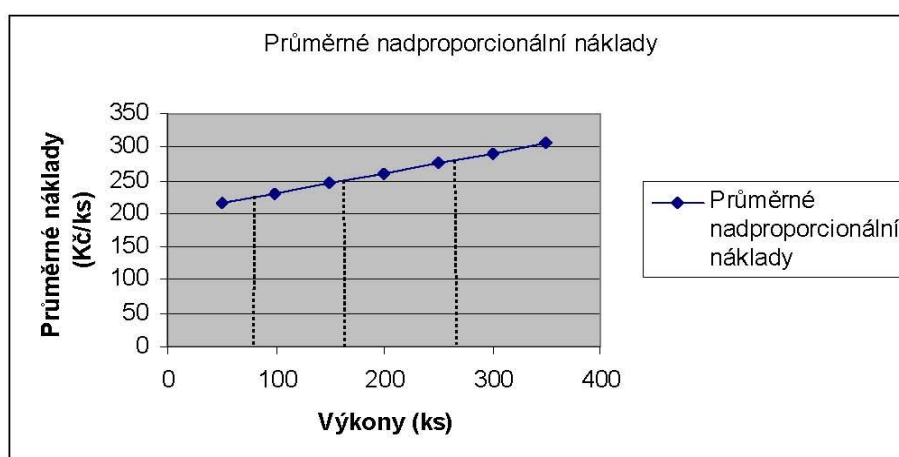
V praxi méně časté jsou **variabilní náklady nadproporcionální**, tzv. **progresivní**, viz obrázek 18,19. Výše těchto nákladů roste **rychleji** než objem výkonů. Například náklady na přesčasovou práci a práci ve dnech volna, spotřeba benzínu u osobního auta při vyšší přepravní rychlosti apod. [5]

<sup>4</sup> MRUZKOVÁ J. Studijní materiál: *Teorie nákladů*, EkF VŠB- TU Ostrava, 2006, str. 50

<sup>5</sup> MRUZKOVÁ J. Studijní materiál: *Teorie nákladů*, EkF VŠB-TU Ostrava, 2006, str. 51



Obr. 18 Nadproporcionální náklady<sup>6</sup>



Obr. 19 Jednotkové nadproporcionální náklady<sup>7</sup>

Naopak **variabilní náklady podproporcionální**, tzv. **regresivní**, které s rostoucím objemem výroby absolutně klesají nebo naopak s klesajícím objemem výkonů absolutně rostou. Regresivní vývoj nákladů vyvolají různé **technické činitele** pouze u dílčích nákladových položek – konkrétních nákladových druhů ve specifických podmínkách výrobních procesů. U celkových nákladů tento vývoj nepřichází v úvahu. Příkladem jsou náklady na vyzdívku v průmyslových pecích, kdy při omezování výroby spojené s výrobní odstávkou těchto pecí a tím s jejich ochlazováním, je následkem zvýšené opotřebení vyzdívky pece a tím i růst nákladů na vyzdívku (vlivem cyklu zahřívání ochlazování dochází k praskání vyzdívky). Dalším příkladem je spotřeba energie dodávané pro podporu průběhu některých exotermických výrobních procesů (zejména oblast chemické výroby). S narůstající výrobou roste samovolně uvolňovaná energie, využívaná pro udržování teploty reakce a současně klesá potřebné množství dodávané energie na podporu procesu. Znamená to současně i pokles nákladů na dodávanou energii na podporu exotermické reakce. [5]

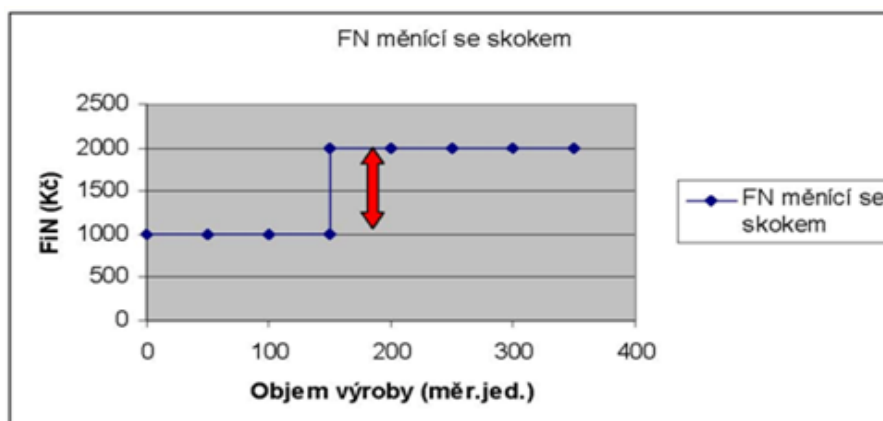
### Fixní náklady

Výše fixních (konstantních) nákladů **není závislá na objemu výkonů** (výrobků, činností) v rámci určité výrobní kapacity, kterou jsou schopny zajistit, viz obrázek 20,21. Fixní náklady tudíž představují

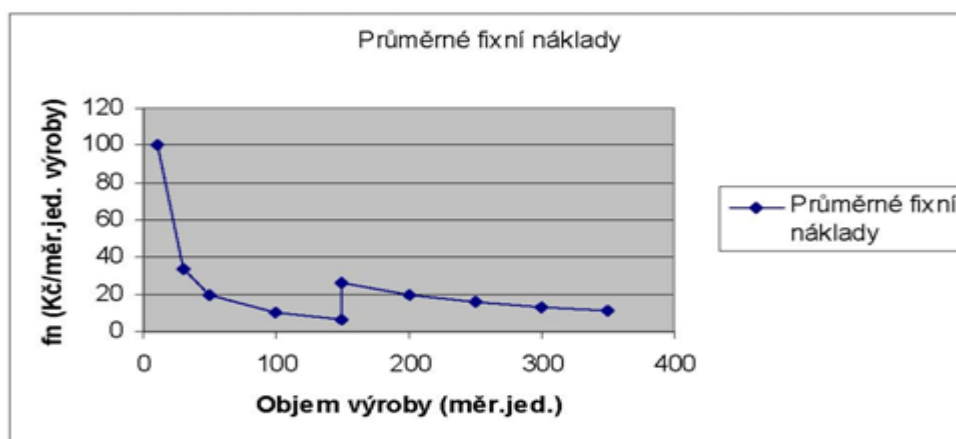
<sup>6</sup> MRUZKOVÁ J. Studijní materiál: *Teorie nákladů*, EkF VŠB -TU Ostrava, 2006, str.54

<sup>7</sup> MRUZKOVÁ J. Studijní materiál: *Teorie nákladů*, EkF VŠB- TU Ostrava, 2006, str. 55

takové náklady, které **zůstávají neměnné** při různých úrovních objemu výkonů v průběhu určitého časového období. Fixní náklady se nejčastěji projevují jako dlouhodobě vytvořená výrobní kapacita (stroje, dopravní prostředky, budovy, aj.), která se aktivně účastní výrobního procesu.



Obr. 20 Relativně fixní náklady měnící se skokem<sup>8</sup>



Obr. 21 Jednotkové relativně fixní náklady měnící se skokem<sup>9</sup>

Mezi fixní náklady patří například [4]:

- platy řídicích pracovníků,
- režijní mzdy bezprostředně nesouvisející s objemem výkonů a s nimi spojené odvody na sociálním zabezpečení a zdravotní pojištění,
- odpisy hmotného dlouhodobého majetku a nehmotného dlouhodobého majetku,
- nájemné (vč. nájemného za elektroměry a plynoměry),
- kancelářské potřeby,
- služby pošt a telekomunikací,
- poradenské služby,
- náklady na opravy a údržbu hmotného dlouhodobého majetku, spotřebovanou energii, která nesouvisí s objemem výkonů,
- úroky,
- daně, aj.

Fixní a variabilní náklady lze zkoumat za různě velké celky, nejrozsáhlejším stupněm agregace může být podnik, nejmenší zkoumanou jednotkou výrobní zařízení. Nejpřesnější informace získáme,

<sup>8</sup> MRUZKOVÁ J. Studijní materiál: Teorie nákladů, EkF VŠB- TU Ostrava, 2006. str. 40

<sup>9</sup> MRUZKOVÁ J. Studijní materiál Teorie nákladů, EkF VŠB TU Ostrava, 2006. str. 40

zvolíme-li za zkoumanou výrobní jednotku celek co nejmenší, tento postup však bude velmi pracný a vynaloženému úsilí mnohdy nemusí odpovídat patřičné zvýšení kvality řízení daného procesu. Zvolíme-li naopak za zkoumanou výrobní jednotku celek rozsáhlý, ušetříme hodně práce, avšak výsledky analýzy budou hodně hrubé. Mezi oběma extrémy je proto třeba hledat optimální velikost výrobní jednotky, za kterou provádíme analýzu nákladů, obvykle za ni lze považovat hospodářské, popř. nákladové středisko. [11]

### Členění nákladů dle vztahu nákladu k procesu, činností a aktivitám

Pro určení vztahu jednotlivých nákladů k podnikovým výkonům a jejich efektivnosti se používá členění nákladů na technologické a náklady na obsluhu, zajištění a řízení technologického procesu. Náklady lze rozčlenit podle jejich základního vztahu k činnosti na [6, 7]:

- **náklady technologické** – jsou vyvolány technologií činnosti, např. spotřeba plechů při výrobě ocelových konstrukcí
- **náklady na obsluhu a řízení** – jsou vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti, např. plat mistra.

Většina technologických nákladů je spjata s výkonem, který je výsledkem konkrétní operace nebo činnosti. Technologické náklady lze dále rozdělit na [6,7]:

- **náklady jednicové** – souvisí s jednotkou dílčího výkonu
- **náklady režijní** – souvisí s technologickým procesem jako celkem, jsou vynaloženy na zabezpečení technologického procesu.

**Technologické náklady** vznikají v souvislosti s uskutečňováním technologických operací, tj. v přímé souvislosti s výrobou konkrétních výrobků, například spotřeba desek při výrobě nábytku, kontislitků při výrobě hutních profilů, mouky při výrobě pečiva, ale i mzdy výrobních pracovníků, energie spotřebované k pohonu výrobních zařízení, energie k ohřevu materiálu určeného k výrobě výrobků apod. Součástí technologických nákladů jsou však i náklady pomocné, jako například mazadla a provozní kapaliny používané k udržování výrobních zařízení. **Náklady na obsluhu, zajištění a řízení** vznikají v souvislosti s podpůrnými činnostmi výrobního (technologického) procesu, jako např. osvětlení výrobních hal, topení, mzdy vedoucích pracovníků, náklady na úklid. [5]



### Shrnutí pojmů

- druhové členění nákladů
- účelové členění nákladů
- náklady jednicové
- náklady režijní
- kalkulační členění nákladů
- přímé náklady
- nepřímé náklady
- kalkulační typový vzorec
- variabilní náklady
- fixní náklady
- náklady podle odpovědnosti za jejich vznik
- technologické náklady
- náklady na obsluhu, zajištění a řízení



## Otázky

1. Jaká je podstata druhového členění nákladů?
2. Jaké použijeme členění nákladů, pokud chceme přiřadit jednotlivé druhy nákladů k jednotlivým výkonům (výrobkům, činnostem) a tím vytvořit předpoklad pro zjištění efektivnosti těchto výkonů?
3. Jak se režijní náklady v podniku obvykle člení dle funkce, kterou plní při obsluze, zajištění a řízení výrobního procesu?
4. Které náklady můžeme specificky vztáhnout k nějakému nákladovému objektu?
5. Jaký je zásadní rozdíl mezi přímým a jednicovým nákladem?
6. Za jakých předpokladů mohou variabilními náklady být i náklady režijní?
7. Jaké položky tvoří typový kalkulační vzorec?



## Použitá literatura

- [1] DRUDY, C. *Cost and Management Accounting*. London: Cengage Learning EMEA, 2006, ISBN 978-1-84480-349-1
- [2] HEITGER, D., MOWEN, M., HANSEN, D. *Fundamental Cornerstones of Managerial Accounting. Quebec, Cengage Learning*, 2007, ISBN 13: 978-0-324-65869-9
- [3] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: ASPI, a. s., 2007, s. 432. ISBN 978-80-7357-299-0
- [4] MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006, s. 184. ISBN 80-86851-50-8
- [5] KUTÁČ, J., JANOVSÁ, K. *Podnikový controlling, studijní opory*, 2012
- [6] KRÁL, B. A KOL. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2003.
- [7] KRÁL, B. A kol. *Manažerské účetnictví*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2008, ISBN 978-80-7261-141-6
- [8] MRUZKOVÁ J. Studijní materiál: *Teorie nákladů*, EkF VŠB- TU Ostrava, 2006
- [9] HRADECKÝ, M., KONEČNÝ, M.. *Kalkulace pro podnikatele*. Praha: ASPI, a. s., 2003, ISBN 80-7175-119-7
- [10] POPEŠKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*, Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [11] VOZŇÁKOVÁ, I, JANOVSÁ, K, SIKOROVÁ, A. , MYNÁŘ, M. *Ekonomika podniku*, VŠB-TU Ostrava, 2008

## 4.2 BOD ZVRATU



Čas ke studiu: 1 hodina



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

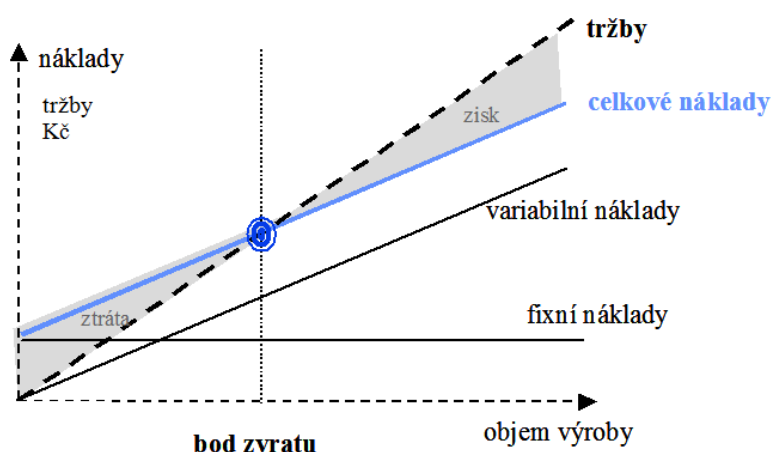
- definovat bod zvratu
- provést analýzu bodu zvratu
- uvést vztah mezi celkovými náklady a celkovými výnosy
- vypočítat bod zvratu



**Výklad**

**Bod zvratu** - představuje takový objem výkonů (výroby, činnosti), při kterém se celkové výnosy (tržby) rovnají celkovým nákladům, kdy tedy není dosahováno zisku ani ztráty. Ohraničuje ziskové a ztrátové pole objemu výkonů (výroby). Bod zvratu se nazývá také **mrtvý bod**, **kritický bod rentability** nebo **nulový bod**.

**Analýza bodu zvratu** zkoumá, jak změna objemu výkonů v naturálních jednotkách mění objem výnosů (tržeb), nákladů a zisku v peněžních jednotkách (Kč) a dává odpověď na otázku, při jakém objemu výkonů bude mít podnik pokryty variabilní i fixní náklady a začíná tvořit zisk. Při definování bodu zvratu hraje nejdůležitější roli jednoznačné rozdělení nákladů na variabilní a fixní. [1] V nejjednodušší formě je analýza bodu zvratu uvedena na obrázku 22. [2]



Obr. 22 Analýza bodu zvratu <sup>10</sup>

<sup>10</sup> KONRÁDOVÁ, M. *Manažerské účetnictví a CONTROLLING*, studijní materiály, VŠP Ostrava 2006, str. 62



### Výpočet tržeb T (Kč)

$$T = p * Q \quad (12)$$

$p$  cena za jednotku (jeden kus)  
 $Q$  množství (ks, t...)

### Výpočet celkových nákladů N (Kč)

$$N = FN + vn * Q \quad (13)$$

$$N = FN + VN \quad (14)$$

$FN$  fixní náklady  
 $vn$  variabilní náklady na jednotku  
 $VN$  variabilní náklady celkem

### Výpočet bodu zvratu BZ (m.j.)

$$BZ = \frac{FN}{p - vn} \quad (15)$$

### Výpočet kritického využití výrobní kapacity $VK_{krit}$ (%)

$$VK_{krit} = \frac{Q_{krit} * 100}{VK_{celk}} \quad (16)$$

$Q_{krit}$  BZ - bod zvratu  
 $VK_{celk}$  celková výrobní kapacita



### Příklad z praxe, Řešený příklad

*Příklad:*

*Za rok hutní firma vyrobí 1 300 t odlitků. Průměrná cena jedné tuny odlitků je 3 000,- Kč, fixní náklady jsou 900 000,- Kč a variabilní náklady připadající na jednu tunu činí 2 000,-Kč. Vypočtete bod zvratu a kritické využití výrobní kapacity za těchto podmínek.*

*Jaký bude bod zvratu, pokud firma plánuje dosažení zisku ve výši 55 000,- Kč?*

*Řešení:*

$$BZ = \frac{FN}{p - vn} = \frac{900000}{3000 - 2000} = \underline{900 \text{ t odlitků}}$$

$$VK_{krit} = \frac{Q_{krit} * 100}{VK_{celk}} = \frac{900 * 100}{1300} = \underline{69,23 \%}$$

$$BZ = \frac{FN + Z}{p - vn} = \frac{900000 + 55000}{3000 - 2000} = \underline{955 \text{ t odlitků}}$$

$$VK_{krit} = \frac{Q_{krit} * 100}{VK_{celk}} = \frac{955 * 100}{1300} = \underline{73,46 \%}$$

Pokud od ceny výkonu ( $p$ ) odečteme jednotkové variabilní náklady výkonu ( $vn$ ) získáme částku ( $u$ ), která podniku po realizaci a prodeji výkonu zůstane. Tato částka slouží v první fázi k úhradě existující fixních nákladů, až poté, kdy počet výkonů bude dostatečný na to, aby pokryl celkové fixní náklady, začne tento zůstatek přispívat k tvorbě zisku. Rozdíl mezi cenou a variabilními náklady v praxi označujeme, jako **příspěvek na úhradu nebo také jako krycí příspěvek**. Jak sám název napovídá, jedná se o část ceny výrobku nebo služby, která slouží k pokrytí fixních nákladů a zisku. [3]

Jednotkový krycí příspěvek můžeme vypočítat dle následujícího vztahu:

$$u = p - vn \quad (17)$$

- $u$  jednotkový příspěvek na úhradu (v Kč)
- $p$  jednotková cena výkonu (v Kč)
- $vn$  jednotkové variabilní náklady výkonu (v Kč)

Na základě zjištěných krycích příspěvků jednotlivých výrobků či služeb a bodu zvratu lze přistoupit k výběru jaké výrobky vyrábět či poskytovat, v jakém množství, případně zjišťovat limitní hranice pro změnu ceny, objemu prodeje v kusech, tržbách nebo jednotkových variabilních nákladů.



### Shrnutí pojmů

- Náklady
- Tržby
- Bod zvratu, kritický bod rentability, mrtvý bod
- Krycí příspěvek, příspěvek na úhradu



### Otázky

1. Jak byste definovali bod zvratu?
2. Pokuste se odpovědět na otázku, jakým způsobem (proč) růst celkového zisku omezuje výrobní kapacita.
3. Za rok hutní firma vyrobí 1 500 t odlitků. Průměrná cena jedné tuny odlitků je 6 000,- Kč, fixní náklady jsou 1 000 000,- Kč a variabilní náklady připadající na jednu tunu činí 4 000,-Kč. Firma plánuje dosažení zisku ve výši 350 000,- Kč. Vypočtete bod zvratu a kritické využití výrobní kapacity za těchto podmínek.



## Použitá literatura

- [1] DLUHOŠOVÁ, D.; MRUZKOVÁ J. Studijní materiály Analýza bodu zvratu. Ostrava. EkF VŠB- TU Ostrava, 2006
- [2] KONRÁDOVÁ, M. Manažerské účetnictví a Controlling, studijní materiály, VŠP Ostrava, 2006
- [3] ČECHOVÁ A.: Manažerské účetnictví. 2. vyd. Holandská 3, 639 00, Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.

### 4.3 ČASOVÉ ROZLIŠENÍ NÁKLADŮ



Čas ke studiu: 1 hodina



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- objasnit časové rozlišení
- definovat náklady a výdaje příštích období
- uvést příklad nákladů příštích období
- uvést příklad výdajů příštích období



## Výklad

Předpokladem správnosti a úplnosti vykázaného výsledku hospodaření a stavu majetku účetní jednotky za běžné účetní období je zahrnout do běžného účetního období všechny náklady a výnosy, které do něj věcně patří a vyloučit všechny náklady a výnosy, které sice byly v daném účetním období realizovány, avšak týkají se **příštích účetních období**. [1]

Časový nesoulad mezi náklady a výdaji (obdobně i mezi příjmy a výnosy) je třeba odstranit za pomoci tzv. **časového rozlišení**. V praxi mohou v podstatě nastat dva případy časového rozlišení nákladů:

- výdaj se uskutečnil v běžném účetním období, ale věcně patří jako náklad celý či částečně do příštích období - jedná se o **náklady příštích období**,
- náklady vznikly v běžném období, ale k výdaji dojde až v příštím období, jde o **výdaje příštích období**.

V podnikové praxi se může stát, že určité peněžní výdaje, které znamenají v podniku vznik nákladů, časově přímo nesouvisí s výkony prováděnými v daném (běžném) období. Např. může jít o případ, kdy je dopředu placena nerovnoměrná (prvá větší) splátka nájemného u finančního pronájmu hmotného dlouhodobého majetku s jeho následnou koupí. Tato skutečnost by ovlivnila výsledek hospodaření v jednotlivých letech trvání pronájmu, rovněž i kalkulace skutečných vlastních nákladů

jednotlivých výkonů. V takovémto případě je podnik povinen výše uvedenou nerovnoměrnou splátku nájemného tzv. časově rozlišit, tj. rozpouštět ji do nákladů rovnoměrně po dobu pronájmu. Celková splátka nájemného placená předem je zachycena v aktivech podniku jako **tzv. náklady příštích období**. Naopak do nákladů daného období musejí být proúčtovány i takové nákladové položky, které s běžným účetním obdobím (rokem) běžně souvisejí, avšak finanční výdaj na ně dosud nebyl uskutečněn a bude vynaložen ve stanovené výši na daný účel až v dalším období, např. nájemné placené pozadu. Takovéto položky jsou zahrnovány do **tzv. výdajů příštích období**. [2]

Náklady příštích období – jsou platby uhrazené v běžném účetním období, které se však vážou k výkonům příštího (nebo příštích) období. Nejčastější případy nákladů příštích období [1]:

- předem placené nájemné,
- nepravidelné leasingové splátky,
- pojistné v případě, že se pojistné a účetní období nekryjí,
- předplatné novin a časopisů zaplacené koncem roku na příští rok,
- zařazení drobného majetku většího rozsahu do používání.

Výdaje příštích období - jsou platby hrazené zpětně za výkony minulého období. Nejčastější případy výdajů příštích období [1]:

- nájemné placené pozadu,
- prémie a odměny placené po uplynutí roku.



### Shrnutí pojmů

- časové rozlišení
- náklady příštích období
- výdaje příštích období



### Otázky

1. Jak lze definovat náklady příštích období?
2. Jak lze definovat výdaje příštích období?
3. Pokuste se v odborné literatuře či na internetu nalézt s jakými konkrétními příklady nákladů a výdajů příštích období se můžeme setkat v hutním podniku?



### Použitá literatura

- [1] BŘEZINOVÁ, H., MUNZAR, V. Účetnictví I., Praha: Institut svazu účetních, a. s., 2006. 494 s. ISBN 80-86716-29-5.
- [2] VOŽŇÁKOVÁ, I., JANOVSÁ, K., SIKOROVÁ, A., MYNÁŘ, M. Ekonomika podniku, VŠB-TU Ostrava, 2008

## 5 VÝNOSY



Čas ke studiu: 1 hodina



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- definovat výnosy
- definovat tržby
- definovat aktivaci
- klasifikovat výnosy pro tvorbu finanční analýzy
- definovat výnosy a příjmy příštích období
- uvést příklad výnosů příštích období
- uvést příklad příjmů příštích období



**Výklad**

**Výnosy** představují peněžní ekvivalent uskutečněných a oceněných výkonů podniku za všechny jeho poskytované činnosti a služby. U výnosů je důležité si uvědomit, že je nelze ztotožňovat s příjmy, jelikož ne každý příjem představuje zároveň výnos. Např. přijaté zálohy, půjčky, úvěry, apod. – jsou příjmy, ale nejsou výnosy, na souvztažném účtu představují navýšení závazků. Je nezbytně nutné tyto dva pojmy rozlišovat.

Autorský kolektiv v publikaci Účetnictví podnikatelů 2009 uvádí definici výnosů následovně „Výnosy představují ekonomický přínos pro danou účetní jednotku, přičemž se účtuje již o samotném nároku (např. o vzniku pohledávky za dodané zboží) bez ohledu na skutečnost, zda bude tento nárok nakonec uspokojen. Na druhé straně podvojného účetního zápisu se výnosy projevují jako zvýšení aktiv (peněz, pohledávek, výrobků apod.) nebo jako přírůstek hodnoty aktiv (zhodnocení firemních valut a deviz, růst hodnoty cenných papírů atd.)“. [1]

Výnosy podniku zahrnují především:

- tržby za vlastní výkony (výrobky a služby) a zboží,
- změny stavu vnitropodnikových zásob,
- aktivace,
- různé jiné provozní,
- finanční výnosy,
- mimořádné výnosy.

V souvislosti s účtováním **tržeb** podniku je třeba zdůraznit, že tržba nabíhá již v momentě splnění podmínek dodávky výkonu a jejího vyfakturování, tj. v řadě případů podstatně dříve než jsou fakturované částky odběrateli zaplacený. Tyto položky jsou brány v úvahu i při výpočtu zisku podniku. Při vysokých pohledávkách podniku, což je v současné době bohužel běžné, může sice podnik vykazovat vysoký zisk, který podléhá zdanění daní z příjmů, avšak může být platebně neschopný. [2]

Do výnosů jsou zahrnovány i **změny stavu vnitropodnikových zásob**. Jde o změny stavu zásob výrobků, polotovarů vlastní výroby a nedokončené výroby za dané účetní období, oceněné vlastními náklady na tyto výkony. Takovýto postup je logický, protože např. při zvýšení stavu těchto vnitropodnikových zásob jsou při zjišťování výsledku hospodaření ve výsledovce porovnány změny stavu vnitropodnikových zásob z výroby zachycené ve výnosech s náklady, které na toto zvýšení stavu vnitropodnikových zásob naběhly v nákladech. [2]

Výnosy zahrnují i **aktivované** výkony, oceněné rovněž vlastními náklady. Podnik musí povinně aktivovat své výkony související s pořízením hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku vlastní činností, tzv. ve vlastní režii, dále musí aktivovat vnitropodnikové služby dle účetních směrnic (v současné době je to vlastní přepravné, související s pořizováním zásob nákupem). [2]

Členění výnosů, odpovídající členění nákladů pro tvorbu finančních analýz, rozděluje výnosy na provozní, finanční a mimořádné činnosti:

**Mezi výnosy z provozní činnosti lze zařadit:**

- tržby za vlastní výkony (výrobky a služby) a zboží,
- změny stavu vnitropodnikových zásob,
- aktivace,
- různé jiné provozní výnosy.

**Mez výnosy z finanční činnosti lze zařadit:**

- tržby z prodeje cenných papírů a podílů,
- úroky,
- kurzové zisky,
- výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů,
- výnosy z dlouhodobého finančního majetku,
- výnosy z krátkodobého finančního majetku,
- ostatní finanční výnosy.

**Mezi výnosy z mimořádné činnosti lze zařadit:**

- výnosy ze změny metody
- ostatní mimořádné výnosy (např. opravy výnosů minulých účetních období, výnosy z titulu ukončení nebo postoupení hospodářské činnosti podniku nebo jeho části, atd.).

Výnosy musí být stejně jako náklady zachycovány **časově rozlišené**. V praxi mohou nastat dva případy časového rozlišení výnosů:

- příjem se uskutečnil v běžném účetním období, ale věcně patří jako tržba celý nebo částečně do příštích období, jde o **výnosy příštích období**,
- nebo méně častý případ, kdy ke dni uzavírání účetních knih (k 31. 12.) je třeba proúčtovat do daného období nepřijaté **příjmy příštích období**, které představují částky podnikem neinkasované, které časově a věcně souvisejí s výnosy běžného účetního období a nebyly zúčtovány přímo na účtech pohledávek (např. výnosové provize

**Výnosy příštích období** jsou předem přijaté příjmy za výkony, které budou poskytnuty až v příštím období. Nejčastější případy výnosů příštích období:

- předem přijaté nájemné u pronajímatele,
- přijaté nepravidelné leasingové splátky u leasingové společnosti,
- přijaté předplatné u časopisů.

**Příjmy příštích období** jsou dodané neuhrazené (a nevyfakturované) výkony, které patří do výnosů běžného období. Nejčastější případy příjmů příštích období:

- výnosové smluvní provize,
- provedené nevyfakturované práce a služby.



### Shrnutí pojmů

- výnosy – provozní, finanční, mimořádné
- tržby
- aktivace
- změna stavu vnitropodnikových zásob
- výnosy příštích období
- příjmy příštích období



### Otázky

1. Jak byste charakterizovali výnosy z provozní činnosti?
2. Z jakého důvodu musí být výnosy zachycovány časově rozlišené?
3. Co jsou to aktivované výkony a proč jsou zahrnuty do výnosů podniku?
4. Pokuste se v odborné literatuře či na internetu nalézt s jakými konkrétními příklady výnosů se můžeme setkat v hutním podniku?
5. Jaké problémy (ve vazbě na výpočtu zisku podniku) jsou spojeny v souvislosti s účtováním tržeb podniku?



### Použitá literatura

- [1] AUTORSKÝ KOLEKTIV. Účetnictví podnikatelů 2009. 1.vyd. Praha: ASPI, a.s., 2009. 634 s. ISBN 978- 80-7357-419-2. str. 447
- [2] VOZŇÁKOVÁ, I, JANOVSÁ, K, SIKOROVÁ, A., MYNÁŘ, M. Ekonomika podniku, VŠB-TU Ostrava, 2008

## 6 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PODNIKU



Čas ke studiu: 1 hodina



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- popsat výkaz zisku a ztráty
- klasifikovat základní oddíly výkazu zisku a ztráty
- definovat obchodní marži
- objasnit přidanou hodnotu
- definovat provozní výsledek hospodaření



**Výklad**

Přehled nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v průběhu roku se zjišťuje ve **výkazu zisku a ztráty** (výsledovka). Účetním výsledkem hospodaření je **zisk nebo ztráta** a v rámci běžného účetního období představuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Podkladem pro sestavení výsledovky jsou náklady (v podstatě jde o náklady prvotní v druhovém členění) a výnosy podniku (viz. kapitola 4 - náklady a kapitola 5- výnosy). Náklady a výnosy musí být ve výsledovce zachyceny časově rozlišené, tj. s uplatněním principu věcné a časové souvislosti s obdobím, za které se zjišťuje výsledek hospodaření. Formální úprava výsledovky může být v podstatě dvojitá, buď jsou na levé straně výkazu uváděny náklady a na pravé výnosy, nebo jsou jednotlivé položky výnosů a nákladů uspořádány pod sebou a postupně jsou od jednotlivých dílčích výnosových položek odečítány jednotlivé položky nákladové. [1] Výkazu zisku a ztráty (výsledovka) je uveden na obrázku 23. [1]

<b>+ Výnosy</b>
<b>- Náklady</b>
<b>* Dílčí výsledky hospodaření</b>
<b>+ Tržby za prodej zboží</b>
- Náklady vynaložené na prodané zboží
<b>* Obchodní marže</b>
<b>+ Výkony = Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>
- Výkonová spotřeba = Spotřeba materiálu, energie a služeb
<b>* Přidaná hodnota</b>
- Osobní náklady
- Odpisy dlouhodobého majetku
<b>+ Ostatní provozní výnosy</b>
- Ostatní provozní náklady



<b>* Zisk před úroky a daněmi – provozní výsledek hospodaření</b>
+ Finanční výnosy
- Finanční náklady
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>
+ Mimořádné náklady
- Mimořádné výnosy
<b>* Mimořádný výsledek hospodaření</b>
<b>** Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>

Obr. 23 Výkaz zisku a ztráty<sup>11</sup>

Výkaz zisku a ztráty je sestavován vertikálně, což umožňuje vyčíslit [2]:

- provozní HV,
- finanční HV,
- výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní + finanční – daň z příjmů),
- mimořádný výsledek hospodaření po zdanění,
- výsledek hospodaření za běžné účetní období (jedná se o kumulaci výsledku hospodaření za běžnou činnost po zdanění a mimořádného výsledku hospodaření po zdanění).

Součet provozního a finančního výsledku hospodaření tvoří výsledek hospodaření z běžné činnosti. Mimořádný výsledek hospodaření tvoří výsledek hospodaření z mimořádné činnosti. Výsledek hospodaření z běžné činnosti a z mimořádné činnosti společně tvoří celkový **účetní výsledek hospodaření**. Vzhledem k tomu, že součástí nákladů ve výkazu zisku a ztráty je i daň z příjmů, tak výstupem z výkazu je tzv. **výsledek hospodaření za účetní období**, tj. zisk po zdanění, popř. ztráta.

Výkaz zisku a ztráty musí povinně sestavit podnik jako součást své roční účetní závěrky, tj. k 31. prosinci každého roku. Většina účetních jednotek však sestavuje výkaz zisku a ztráty průběžně během roku, např. měsíčně.

Transformace účetního výsledku hospodaření samostatně z běžné a mimořádné činnosti na daňový základ představuje úpravu výsledku hospodaření o přičitatelné položky (např. účetní odpisy, cestovné nad limit cestovních náhrad, náklady na reprezentaci, dary mimo rámec povolený daňovými předpisy, atd.) a odečitatelné položky (např. daňové odpisy, opravné položky a rozpuštění zákonných rezerv, atd.) zejména podle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. [3]

Kromě těchto tří dílčích částí a výsledků obsahuje oddíl výkazu zisku a ztráty, kde je zjišťován provozní výsledek hospodaření, ještě další dílčí výsledky hospodaření a to:

- obchodní marži
- přidanou hodnotu

**Obchodní marže** je rozdílem mezi tržbami za prodej zboží a náklady vynaloženými na prodané zboží. Jde v podstatě o výsledek hospodaření z obchodní činnosti podniku – z prodeje zboží. [1]

<sup>11</sup> VOZŇÁKOVÁ, I, JANOVSÁ, K, SIKOROVÁ, A, MYNÁŘ, M. *Ekonomika podniku*, VŠB-TU Ostrava, 2008, str. 59

Rozdílem řádku výkonů (součet všech tržeb za prodej výrobků a služeb, aktivace a změny stavu zásob vlastní výroby) a řádku výkonová spotřeba (součet všech nákladů za nákup materiálu, energie a služeb) je řádek **přidaná hodnota**. Celková přidaná hodnota zahrnuje ještě obchodní marži. Logicky vyplývá, že tento řádek má být kladný, neboť tržby za prodané výrobky a služby by měly převyšovat nakupované materiály a služby a stejně tak tržby za prodej zboží by měly převyšovat náklady na jejich pořízení. Pokud je tento výsledek záporný svědčí to o problémech podniku (kromě výjimečných případů zavádění nových výrobků či likvidace firmy), neboť podnik není schopen z prodeje svých výrobků a služeb hradit nakupované materiály, energii a služby a přitom uvnitř podniku vzniká ještě spousta interních nákladů jako mzdy pracovníků, odpisy s další provozní náklady. [1]



### Shrnutí pojmů

- Výkaz zisku a ztráty
- Náklady
- Výnosy
- Obchodní marže
- Přidaná hodnota



### Otázky

1. Jak byste charakterizovali výsledek hospodaření za běžné účetní období?
2. Jaký je hlavní úkol výsledovky?
3. Jak lze definovat obchodní marži a co vyjadřuje?
4. Jak lze definovat přidanou hodnotu a co vyjadřuje?



### Použitá literatura

- [1] VOŽŇÁKOVÁ, I, JANOVSÁ, K, SIKOROVÁ, A, MYNÁŘ, M. *Ekonomika podniku*, VŠB-TU Ostrava, 2008
- [2] STROUHAL J. *Účetní závěrka*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 304 ISBN 978 80-7357-482-6, str. 122
- [3] Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů.

## 7 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je úzce spjata s finančním účetnictvím, které poskytuje nezbytné data a informace pro provedení analýzy. Představuje rozbor dat získaných z účetnictví a vzájemné poměrování těchto údajů mezi sebou. Finanční analýza je velmi významnou součástí podnikového řízení, která slouží k vyhodnocení majetkové a finanční situaci podniku. Finanční analýza slouží jako nástroj pro komplexní zhodnocení finanční situace podniku, na jejímž základě podnik může přijímat různá opatření a provádět kvalitní rozhodování o fungování podniku. [1]

Na rozdíl od účetnictví, které je upraveno národními i mezinárodními standardy a předpisy, finanční analýza nepodléhá prozatím normám a standardům.

### 7.1 ZDROJE A UŽIVATELE FINANČNÍ ANALÝZY



**Čas ke studiu: 1 hodina**



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- popsat základní zdroje finanční analýzy
- klasifikovat uživatele finanční analýzy
- objasnit vypovídací schopnost účetních dat



**Výklad**

#### Zdroje finanční analýzy

Pro správné sestavení **finanční analýzy** jsou zapotřebí data z různých informačních zdrojů, protože výpovědní hodnota finanční analýzy do značné míry závisí na kvalitě použitých vstupních informací. Nejdůležitějším a základním zdrojem vstupních dat pro finanční analýzu jsou informace vycházející z účetních výkazů podniku - rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha k těmto výkazům, jejíž součástí je i přehled o peněžních tocích – cash flow.

**Rozvaha** (balance) zobrazuje majetkovou (aktiva) a finanční (pasiva) strukturu podniku. Sestavuje se k určitému datu a vždy musí platit základní bilanční pravidlo, kdy se aktiva rovnají pasivům. Více o rozvaze je uvedeno v kapitole 3.1.

Podíváme-li se na účetní rozvahu z trochu jiného hlediska, ne přísně účetního, pak lze říct, že majetek firmy uvedený jako aktiva je veškerý majetek, který lze spolehlivě vyjádřit v peněžních jednotkách. Aktiva firmy ale lze chápat v trochu širším pojetí, kdy do aktiv patří i vhodné umístění firmy, schopnosti a zkušenosti pracovníků, postavení firmy na trhu, jeho dobrá pověst atd. Tyto informace ale nevyčteme z účetních výkazů. Dá se říct, že rozvaha je statický pohled na stav a strukturu majetku a jejich zdrojů krytí, neboť je zde uváděn stav k jednomu okamžiku, nejčastěji 31.12. Proto

necharakterizuje časový vývoj hospodaření. Chceme-li vysledovat tento vývoj, musíme k tomu použít více rozvah v časovém sledu a další údaje. Přesto si musíme uvědomit, že opět i při použití více po sobě následujících rozvah jde opět o statický pohled. Proto rozvaha někdy bývá přirovnávána k fotografii – zachycuje jeden okamžik z celého období. Na rozdíl od výkazu zisků a ztrát, který bývá přirovnáván k filmu, neboť zachycuje stav za celé sledované období - nejčastěji rok.[2]

Vypovídací schopnost rozvahy je ovlivňována mimo jiné následujícími podmínkami [2]:

- používání historických cen (pořizovací cena a vlastní náklady): historické ceny neberou v úvahu vývoj tržních cen ani majetkových účastí. Historická cena vyjadřuje účetní operace v odlišné kupní síle oproti současnosti,
- technika oceňování dlouhodobého majetku: při odpisování, metodou rovnoměrnou či zrychlenou se bude cena dlouhodobého majetku lišit a ovlivní hodnotu stálých aktiv,
- technika oceňování zásob: metoda oceňování ve skutečných, průměrných ovlivní vykázanou hodnotu oběžných aktiv,
- oceňování pohledávek
- některé položky, jak již bylo uvedeno, které mají vnitřní finanční hodnotu, nejsou ve výkazech zohledněny vůbec – např. hodnota kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců.

**Výkaz zisku a ztráty** (výsledovka) poskytuje přehled o výnosech a nákladech rozčleněný na provozní, finanční a mimořádnou část za sledované účetní období, je tedy vždy sestavován za určité období (kumulovaně). Více o výkazu zisku a ztráty je uvedeno v kapitole 6.

**Cash flow** - přehled o peněžních tocích poskytuje informace o peněžních příjmech a výdajích podniku za určité období. Podstatou Cash flow je změna stavu peněžních prostředků, tedy o jejich přírůstcích a úbytcích za dané účetní období.

Výkaz o peněžních tocích informuje uživatele jednak o způsobu, jakým společnost peněžní prostředky vyprodukovala, jednak o způsobu jejich použití. Výkaz je důležitou doplňkovou informací k výkazu zisku a ztráty, neboť vykazovaný zisk ještě nemusí znamenat dostatek peněžních prostředků a naopak vykazovaná ztráta jejich nedostatek. [3]

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty se sestavují v peněžních jednotkách české měny, měrnou jednotkou jsou celé tisíce Kč. Údaje v účetních výkazech a v příloze k výkazům jsou uváděny za běžné i minulé období. Brutto stav vyjadřuje majetek v ocenění dle zákona o účetnictví. Ve sloupci korekce jsou uváděny oprávky a opravné položky se znaménkem minus. Netto stav vyjadřuje majetek po korekci, tj. brutto stav minus korekce.

### **Vypovídací schopnost účetních dat**

Z teoretického hlediska lze analyzovat okolnosti omezující či zkreslující vypovídací schopnost účetních dat. Jedná se zejména o [3]:

- vykazování hodnot v účetnictví na základě historických cen,
- vliv inflace,
- změny v ekonomickém prostředí a legislativě,
- neurčitost účetních dat,
- problém srovnatelnosti účetních výkazů v čase či v rámci oboru.

Základní problém při **uplatňování principu historických cen pro oceňování aktiv** v účetnictví spočívá v tom, že:

- úroveň těchto cen vyjadřuje tržní podmínky existující v době pořízení příslušných položek aktiv,

- oceňování v historických cenách má i závažné makroekonomické problémy, např. deformaci hospodářského cyklu, resp. některých jeho fází,
- použitá hodnota je výsledkem již v minulosti přijatých rozhodnutí, z hlediska ekonomického je možné ji hodnotit jako „utopené náklady“.

### **Vliv inflace na vstupní účetní data**

Přesné vymezení, kdy začíná inflace je obtížné, proto se v této souvislosti používá také výraz „účetování v podmínkách měnících se cen“<sup>12</sup>. [4] Problém inflace a kupní síly peněz se přenáší do účetnictví díky použití peněžních jednotek jako univerzálního měřítka hodnoty. Základní problém peněžní jednotky jako měřítka hodnoty v době inflace spočívá na faktu, že její kupní síla není konstantní a tudíž její měřicí schopnost v průběhu doby kolísá (klesá) v závislosti na kupní síle. V závislosti na tom, jak se mění cenová hladina, mění se i objem zboží a služeb, které lze koupit za peněžní jednotku, kupní síla peněžní jednotky klesá. U různých druhů aktiv, pasiv, výnosů a nákladů se vliv inflace projevuje různou měrou. Z toho důvodu i hodnoty aktiv, dluhů, vlastního kapitálu a hospodářského výsledku uváděné v účetnictví a v účetních výkazech nejsou spolehlivým měřítkem jejich současné reálné hodnoty. [2]

### **Vliv neurčitosti vstupních účetních dat na jednotlivé složky účetních výkazů**

V účetních výkazech se v určitém uspořádání kvantitativně vykazují základní elementy hospodářské činnosti firmy, u kterých se jako hlavní rozlišovací znak prosazuje atribut budoucího ekonomického prospěchu. Spolu s budoucím ekonomickým prospěchem pak souvisí míra rizikovosti, kterou obsahují jednotlivé složky výkazů. Míra rizikovosti obsažená v jednotlivých položkách aktiv je rozdílná. I u dluhů existuje nejistota jejich budoucího vývoje a částky uváděné v rozvaze nemusí vždy vyjadřovat částky, které firma bude v budoucnu potřebovat na jejich úhradu. Promítnutí jednotlivých výše jmenovaných složek do účetních výkazů předpokládá mít dostatečné znalosti o tom, zda příslušné složky splňují podmínky přítomnosti budoucího ekonomického prospěchu a zda tyto podmínky budou zachovány i v budoucnosti v rámci pokračující činnosti firmy. Uvedené znalosti nikdy nebudou jisté, předpoklad budoucího ekonomického prospěchu je v účetních výkazech založen na pravděpodobnosti, odvozené z minulých zkušeností a logické úvahy.

Některá zachycení neurčitosti v účetnictví se řeší pomocí aplikace principu opatrnosti. Podle principu opatrnosti, v případě alternativních hodnot složek účetních výkazů a jejich oceňování je zvolena taková hodnota, která má nejméně příznivé důsledky na vykazovaný hospodářský výsledek a výši vlastního kapitálu. Vychází se tedy z předpokladu, že pro firmu je výhodnější při odhadu budoucího vývoje použít variantu opatrnější, méně rizikovou, bezpečnější. [3]

### **Srovnatelnost účetních výkazů v čase a v rámci oboru**

Problémy srovnatelnosti účetních výkazů se vyskytují nejen při srovnání podniků z různých zemí, ale i v rámci jedné země, a to i přestože platí jednotné normy a předpisy pro tvorbu účetních výkazů, protože jednotlivé podniky využívají různé metodiky či názory na vyjádření věrného a poctivého obrazu skutečnosti v účetnictví.

Srovnání výsledku finanční analýzy lze provádět vzhledem **k normě**, tzn. k nějaké žádoucí normované hodnotě. Využívání tzv. doporučených hodnot však v praxi není příliš vhodné, neboť je zapotřebí zohlednit specifika jednotlivých podniků.

<sup>12</sup> SCHROLL, R. *Důsledky inflace pro účetnictví a účetní výkazy*. Účetnictví, str.. 26, č. 5/1991

**Srovnatelnost v čase** je základem pro analýzu dynamiky vývoje podniku. Srovnávání v čase podává informace, ze kterých lze usuzovat na rytmus, pravidelnost či nepravidelnost vývoje. Časová srovnatelnost a návaznost účetních dat je teoreticky umožněna obecně uznávanou zásadou konzistence účetnictví a zásadou bilanční kontinuity. V tomto případě je nutno dávat pozor na případné legislativní, účetní nebo technologické změny, které by se výrazně mohly do vývoje časových řad ukazatelů promítnout

Mnohem častěji se využívá **srovnání v prostoru**, kdy hovoříme o tzv. mezipodnikovém srovnání, u kterého by měla být splněna podmínka srovnatelnosti. Prostorová srovnatelnost dat z účetnictví vystupujících je mnohem obtížnější než časová, především z hlediska širší škály faktorů, které mohou prostorové porovnávání ovlivnit. Jednak zde působí faktory:

- Časová srovnatelnost, kde je kladen důraz na to, aby ukazatele pocházely ze stejného a stejně dlouhého období.
- Oborová srovnatelnost, kde porovnáváme ukazatele dvou podniků, které působí ve stejném odvětví.
- Technologická srovnatelnost
- Legislativní srovnatelnost se zabývá obzvláště metodou účtování, která by měla být stejná, aby díky ní nebyly ovlivněny výsledky jednotlivých ukazatelů.

### **Uživatelé finanční analýzy**

Finanční analýzu lze rozdělit podle toho, kdo ji provádí a potřebuje na **externí a interní**.

**Externí finanční analýza** je využívána externími uživateli a vychází z veřejně dostupných informací obsažených v účetní závěrce. K externím uživatelům patří především investoři, banky a jiní věřitelé, konkurenti, obchodní partneři, stát a jeho orgány.

**Interní finanční analýza** je prováděna samotným podnikem, podnikovým managementem a také jinými přizvanými osobami (auditoři, oceňovatelé). Vychází z podrobnějších finančních informací, např. z podnikové statistiky nebo z kalkulací. K interním uživatelům patří především manažeři, zaměstnanci a odboráři. [5]

Dalšími uživateli výsledků finanční analýzy jsou například daňoví poradci, analytici, burzovní makléři, odbory a řada dalších osob.



### **Shrnutí pojmů**

- Zdroje finanční analýzy
- Rozvaha
- výkaz zisku a ztráty
- Cash flow
- Interní uživatelé finanční analýzy
- Externí uživatelé finanční analýzy
- Vypovídací schopnost účetních dat



### **Otázky**

1. Proč se obchodní partneři (dodavatelé a odběratelé) zajímají o finanční situaci podniku svého obchodního partnera?
2. Proč se investoři (akcionáři a vlastníci) zajímají o finanční situaci podniku?
3. Jaká jsou omezení rozvahy jako zdroje vstupních dat pro finanční analýzu?
4. Jak byste definovali vliv inflace na vstupní účetní data?
5. Jaké jsou základní podmínky, které ovlivňují vypovídací schopnost rozvahy?
6. Proč je problémem uplatňování principu historických cen pro oceňování aktiv v účetnictví?



### Použitá literatura

- [1] HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza firmy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, 208 s. ISBN 978-807-3573-928
- [2] VOZŇÁKOVÁ, I. Ekonomická diagnostika - Měření ekonomických výsledků, ekonomická a finanční analýza, VŠB-TU Ostrava, 2008
- [3] BAŘINOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ, I. Vyhodnocení a využití účetních výkazů – pro manažery, společníky a akcionáře, Praha, Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1115-X
- [4] SCHROLL, R. Důsledky inflace pro účetnictví a účetní výkazy. Účetnictví, sv. 26, č. 5/1991
- [5] KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

## 7.2 METODY FINANČNÍ ANALÝZY



**Čas ke studiu: 3 hodiny**



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- klasifikovat metody finanční analýzy
- definovat a využít v praxi rozdílové ukazatele
- definovat a využít v praxi absolutní ukazatele
- definovat a využít v praxi poměrové ukazatele
- definovat EBIT, EAT



**Výklad**

V odborných publikacích se často lze setkat s dělením metod na **fundamentální** analýzu a **technickou** analýzu.

**Fundamentální analýza**, bývá používána k posouzení firmy na základě znalosti vazeb mezi ekonomickými a mimoekonomickými činnostmi. Rozbor je zaměřen především na kvalitativní vyhodnocení jednotlivých ekonomických faktorů. Přičemž základní metodou je odborný odhad založený na znalostech analytika.[1]

Naopak při **technické analýze** jde o posuzování ekonomických jevů prostřednictvím algoritmizovaných metod.<sup>13</sup> Technická finanční analýza se většinou člení na [1]:

- analýzu absolutních ukazatelů (analýza trendů a procentní analýzu),
- analýzu rozdílových ukazatelů (fondů finančních prostředků),
- analýzu poměrových ukazatelů.

### 7.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

**Absolutní ukazatelé** využívají při hodnocení finanční situace podniku přímo údaje z účetních výkazů (rozhava, výsledovka), které jsou většinou porovnávány za daný účetní rok s rokem minulým. Analýzou se tedy sledují jak absolutní změny údajů, tak i procentní (relativní) změny. Analýza absolutních ukazatelů je uplatňována za pomoci **horizontální a vertikální analýzy**. [2]

**Horizontální analýza** je nazývána analýzou trendů, s jejíž pomocí se hodnotí vývoj absolutních ukazatelů v delší časové řadě a poměruje se, jak se určitá položka účetního výkazu změnila mezi jednotlivými roky, v absolutní a procentní výši.

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (18)$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_{t-1}} \cdot 100 \quad (19)$$

**Vertikální analýza** se zaměřuje na vnitřní skladbu absolutních ukazatelů a posuzuje jednotlivé položky majetku a kapitálu, popř. výkazu zisku a ztráty, kdy se vypočítává podíl určité položky z účetních výkazů k celkové sumě aktiv a pasiv. Tato metoda pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů, nikoli napříč jednotlivými roky, proto je nazývána vertikální analýzou. [2]

$$\text{Podíl na celku} = \frac{\text{ukazatel}_t}{\text{suma ukazatelů}_t} \quad (20)$$

### Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele získáme jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Mezi nejčastěji používanými fondy ve finanční analýze jsou čistý pracovní kapitál.[3]

Čistý pracovní kapitál (ČPK) se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy (bez dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými závazky, tedy dluhy. [4]

Existují dva způsoby výpočtu čistého pracovního kapitálu [3]:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (21)$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = (\text{Dlouhodobé závazky} + \text{Vlastní kapitál}) - \text{Stálá aktiva} \quad (22)$$

---

<sup>13</sup> Finanční analýza vydaná v edici „Vzdělávání účetních v ČR“ vydané Svazem účetních v nakladatelství Bilance se souhlasem Ministerstva financí ČR, autor Ing. Josef Mrkvička



Čistý pracovní kapitál představuje část volných prostředků, které podniku zůstanou po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. Čistý pracovní kapitál je volný kapitál, kterým je zajišťován běžný chod podniku a současně představuje finanční rezervu pro neočekávané, nepříznivé finanční výdaje. Více o čistém pracovním kapitálu v kapitole 3.3.3.

## 7.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah, za pomoci podílu, mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli. Mezi základní skupiny poměrových ukazatelů patří:

- ukazatele rentability (výnosnosti),
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity.

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují zisk s výší zdrojů, které byly vynaloženy na vytvoření tohoto zisku. [5] Existuje několik typů ukazatelů rentability podle toho, který typ zisku se dosadí do čitatele zlomku a který typ kapitálu do jmenovatele, např.:

- **ROA – Rentabilita aktiv**

Rentabilita aktiv je považována za klíčový ukazatel rentability, protože vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, jeho produkční sílu. Poměřuje zisk s celkovými aktivy, bez ohledu na to z jakých zdrojů byly financovány. Hodnota ukazatele vypovídá o tom, kolik korun zisku vynesla každá koruna vložená do podnikatelské činnosti. Výraz zisk je příliš obecný. Místo zisku, který v sobě nese vliv daní a zaplacených úroků, lze použít **zisk před zdaněním a zaplacením úroků tzv. EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes). Použití EBITu při výpočtu ukazatele rentability lépe vyjadřuje výsledek a dovoluje srovnávat podniky mezi sebou. [2]

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} 100 \quad (23)$$

- **ROE – Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu je zejména pro vlastníky a investory nejzajímavějším ukazatelem, jelikož vyjadřuje výnosnost jejich vloženého kapitálu do podniku. Vyjadřuje poměr mezi čistým ziskem a vlastním kapitálem, tedy kolik čistého zisku vygenerovala jedna koruna vlastního kapitálu. [6] **EAT** (Earnings after Taxes) je čistý zisk, který označuje výsledek hospodaření za účetní období, je již po zdanění a určen k rozdělení mezi vlastníky a podnik.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} 100 \quad (24)$$

- **ROS – Rentabilita tržeb**

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tudíž udává, kolik korun zisku je schopen podnik vytvořit na jednu korunu tržeb. [7]

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} 100 \quad (25)$$

### Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky a v podstatě poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Do čítatele se dosazují složky majetku s různou dobou likvidnosti a do jmenovatele pak krátkodobé cizí zdroje, mezi které se řadí krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci. [8]

- **Ukazatel běžné likvidity (likvidita 3. stupně)**

Ukazatel hodnotí, kolikrát pokrývají oběžná aktiva (OA) krátkodobé cizí zdroje podniku a vypovídá o tom, kolikrát by podnik uspokojil své věřitele, pokud by přeměnil všechny oběžný majetek na peníze. Vypovídací schopnost ukazatele však může být ovlivněna nadměrným množstvím zásob nebo nedobytnými pohledávkami. [3]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (26)$$

- **Ukazatel pohotové likvidity (likvidita 2. stupně)**

Vyjadřuje poměr tzv. pohotových oběžných aktiv ke krátkodobým cizím zdrojům, kdy odstraňuje nedostatky běžné likvidity tím, že vylučuje z oběžných aktiv položku zásob, která je nejméně likvidní.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (27)$$

- **Ukazatel okamžité likvidity (likvidita 1. stupně)**

Vypovídá o schopnosti podniku uhradit všechny okamžitě splatné závazky, pokud jsou informace o okamžitě splatných závazcích k dispozici. Do čítatele ukazatele jsou zahrnuty nejlíkvidnější složky - peněžní prostředky a ekvivalenty.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (28)$$

Ukazatelé likvidity jsou statickými ukazateli, neboť jsou vyčísleny k bilančnímu dni nejčastěji k 31. 12., případně k jinému bilančnímu dni a proto slouží pouze jako orientační charakteristika.

Čím jsou ukazatele likvidity vyšší, tím je situace podniku z hlediska jeho platební pohotovosti lepší. Příliš vysoké ukazatele likvidity však také nemusejí být příznivé, neboť znamenají vysoké hodnoty oběžných aktiv, resp. jejich některých složek (např. zásob, pohledávek, i finančního majetku), které přinášejí malé efekty. Snížení zásob nebo pohledávek nejen snižuje náklady s nimi spojené, ale především umožňuje snížení kapitálu vázaného v oběžných prostředcích a jeho efektivnější využití. [9]

U každého z ukazatelů likvidity jsou v odborných publikacích uváděny doporučené hodnoty. Tyto „doporučené“ hodnoty lze brát opravdu jen jako určité doporučení, protože závisí na mnoha dalších okolnost v jednotlivých podnicích a negativní výsledek ukazatele je třeba podrobit hlubší analýze. Jedná se o průměrnou hodnotu pro všechny obory a proto se může pro jednotlivé obory a jednotlivé podniky měnit. V odborných publikacích bývá uvedeno, že:

- minimální hodnota likvidity 1. stupně by se měla pohybovat kolem 0,2,
- hodnota likvidity 2. stupně by se měla pohybovat mezi 1 - 1,5,
- hodnota likvidity 3. stupně by měla pohybovat v rozmezí 2 - 3.

## Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity udávají, jak efektivně podnik pracuje se svým majetkem a hodnotí vázanost kapitálu v jednotlivých položkách aktiv a pasiv. Ukazatele vyjadřují poměr většinou tokové veličiny (tržby) k veličině stavové (aktiva), a proto je lze vyjádřit ve dvou podobách. Jedná se o ukazatel rychlosti obratu (obrátkovost), který vyjadřuje počet obrátek aktiv za určité období, nejčastěji za rok a ukazatel doby obratu, který udává dobu (počet dní) nutnou k vykonání jednoho obratu. [2]

- **Obrat celkových aktiv**

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (29)$$

Pokud se ukazatel použije v opačném tvaru, mluvíme o ukazateli vázanosti aktiv, který informuje o výkonnosti, tedy o využívání aktiv k dosahování tržeb.

- **Obrat zásob**

Tento ukazatel informuje o tom, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (30)$$

- **Doba obratu zásob**

Ukazatel vyjadřuje dobu (počet dnů), jak dlouho jsou zásoby vázány v podniku, tedy jak dlouho tyto zásoby leží na skladě, než jsou například spotřebovány nebo prodány.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360} \quad (31)$$

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují poměr mezi cizími a vlastními zdroji a zároveň hledají optimální vztah mezi nimi. Přiměřená zadluženost je pro zdravou a funkční podnik dokonce i užitečná, může zvyšovat rentabilitu. Se zvyšující zadlužeností však stoupá finanční riziko, protože podnik je povinen splácet kromě samotného dluhu také úroky z dluhů.

- **Celková zadluženost**

Ukazatel dává do poměru celkové závazky (krátkodobé i dlouhodobé) a celková aktiva. S rostoucí hodnotou tohoto ukazatele, roste i zadluženost a také i riziko věřitelů. Řada autorů doporučuje hodnotu ukazatele mezi 30 – 60 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} 100 \quad (32)$$



### Příklad z praxe, Řešený příklad

#### Příklad

Na základě účetních výkazů vybraného průmyslového podniku za období 2007-2008 proveďte podrobnou finanční analýzu. Zpracováno dle [10].

AKTIVA	2007 [Kč]			2008 [Kč]		
	Brutto	Korekce	Netto	Brutto	Korekce	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>311129</b>	<b>15262</b>	<b>295867</b>	<b>302184</b>	<b>33261</b>	<b>268923</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>235561</b>	<b>15262</b>	<b>220299</b>	<b>242599</b>	<b>33261</b>	<b>209338</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	36744	6372	30372	37243	13371	23872
Dlouhodobý hmotný majetek	180330	10123	170207	186869	20121	166748
Dlouhodobý finanční majetek	18487	-1233	19720	18487	-231	18718
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>75529</b>	<b>0</b>	<b>75529</b>	<b>59484</b>	<b>0</b>	<b>59484</b>
Zásoby	29924	0	29924	32863	0	32863
Dlouhodobé pohledávky	3678	0	3678	1999	0	1999
Krátkodobé pohledávky	11536	0	11536	11176	0	11176
Krátkodobý finanční majetek	30391	0	30391	13446	0	13446
Časové rozlišení	39	0	39	101	0	101

*Rozvaha 2007-2008*

PASIVA	2007 [Kč]		2008 [Kč]	
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>295867</b>		<b>268923</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>94711</b>		<b>106554</b>	
Základní kapitál	30000		30000	
Kapitálové fondy	250		250	
Rezervní fondy	4350		4350	
HV minulých let	27019		60111	
HV běžného účetního období	33092		11843	
<b>Cizí zdroje</b>	<b>201106</b>		<b>162324</b>	
Rezervy	388		420	
Dlouhodobé závazky	1898		1898	
Krátkodobé závazky	16619		18646	
Bankovní úvěry a výpomoci	182201		141360	
Bankovní úvěry dlouhodobé	158350		128350	
Krátkodobé bankovní úvěry	23851		13010	
Časové rozlišení	50		45	

Výkaz zisku a ztráty	2007 [Kč]	2008 [Kč]
Tržby za prodej zboží	6903	8667
Náklady vynaložené na prodej zboží	4896	3881
Obchodní marže	2007	4786
Výkony	93519	58147
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	90405	59392
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3113	-1280
Aktivace	1	35
Výkonová spotřeba	35845	17613
Přidaná hodnota	59681	45320
Finanční výsledek hospodaření	-2453	-7338
Daň z příjmů za běžnou činnost	9333	2350
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	31861	11843
Mimořádný výsledek hospodaření	1231	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	33092	11843
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	42425	14193

*Upravený Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) 2007-2008*

Výkaz zisků a ztrát	2007 [Kč]	2008 [Kč]	2009 [Kč]
Tržby za výrobky, zboží a služby	97308	65059	82574
Náklady na výrobky, zboží a služby	40741	21494	25414
Hrubý zisk	56567	46565	57160
Provozní výsledek	43647	21531	36495
Finanční výsledek	-2453	-7338	-4741
Zisk před zdaněním	42425	14193	31754
Zisk po zdanění	33092	11843	26203

**Řešení**

**Analýza absolutních ukazatelů**

**Horizontální analýza rozvahy a výkazů zisku a ztráty za stanovené období (2007 -2008)**

*Absolutní změna = ukazatel<sub>t</sub> – ukazatel<sub>t-1</sub>*

*Procentní změna =  $\frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_{t-1}} \cdot 100$*

**Horizontální analýza aktiv - Absolutní změna**

Vstupní údaje:

Aktiva	2007	2008
<b>Aktiva celkem</b>	<b>295867</b>	<b>268923</b>

Rok 2008/2007       $268\,923 - 295\,867 = -26\,944$

Absolutní změna aktiv v Kč

Aktiva	2007/2008
<b>Aktiva celkem</b>	<b>-26944</b>
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	-10961
Dlouhodobý nehmotný majetek	-6500
Dlouhodobý hmotný majetek	-3459
Dlouhodobý finanční majetek	-1002
<b>Oběžná aktiva</b>	-16045
Zásoby	2939
Dlouhodobé pohledávky	-1679
Krátkodobé pohledávky	-360
Krátkodobý finanční majetek	-16945
Časové rozlišení	62

**Horizontální analýza aktiv - relativní změna**

Rok 2008/2007       $268\,923/295\,867 - 1 = -0,0911 * 100 = -9,11\%$

Relativní změna aktiv v %

Aktiva	2007/2008
<b>Aktiva celkem</b>	<b>-9,11</b>
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	-4,98
Dlouhodobý nehmotný majetek	-21,40
Dlouhodobý hmotný majetek	-2,03
Dlouhodobý finanční majetek	-5,08
<b>Oběžná aktiva</b>	-21,24
Zásoby	9,82
Dlouhodobé pohledávky	-45,65
Krátkodobé pohledávky	-3,12
Krátkodobý finanční majetek	-55,76
Časové rozlišení	158,97

**Horizontální analýza pasiv – absolutní změna**

Vstupní údaje:

Pasiva	2007	2008
<b>Pasiva celkem</b>	<b>295867</b>	<b>268923</b>

Rok 2008/2007       $268\,923 - 295\,867 = -26\,944$

Absolutní změna pasiv v Kč

Pasiva	2007/2008
<b>Pasiva celkem</b>	<b>-26944</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	11843
Základní kapitál	0
Kapitálové fondy	0
Rezervní fondy	0
Výsledek hospodaření minulých let	33092
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-21249
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-38782</b>
Rezervy	32
Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé závazky	2027
Bankovní úvěry a výpomoci	-40841
Časové rozlišení	-5

**Horizontální analýza pasiv - relativní změna**

Rok 2008/2007       $268\,923 / 295\,867 = 0,9089 - 1 = -0,0911 * 100 = -9,11\%$

Relativní změna pasiv v %

Pasiva	2007/2008
<b>Pasiva celkem</b>	<b>-9,11</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	12,50
Základní kapitál	0,00
Kapitálové fondy	0,00
Rezervní fondy	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	122,48
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-64,21
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-19,28</b>
Rezervy	8,25
Dlouhodobé závazky	0,00
Krátkodobé závazky	12,20

Bankovní úvěry a výpomoci	-22,42
Časové rozlišení	-10,00

### Horizontální analýza výkazů zisku a ztráty – absolutní změna

Vstupní údaje:

Výkaz zisků a ztrát	2007	2008
Tržby za výrobky, zboží a služby	97308	65059

Rok 2008/2007      65 059 - 97 308 = - 29 249

Absolutní změna údajů výkazů zisku a ztráty v Kč

Výkaz zisků a ztrát	2007/2008
Tržby za výrobky, zboží a služby	-29249
Náklady na výrobky, zboží a služby	-19247
Hrubý zisk	-10002
Provozní výsledek	-22116
Finanční výsledek	-4885
Zisk před zdaněním	-28232
Zisk po zdanění	-21249

### Horizontální analýza výkazů zisku a ztráty – relativní změna

Rok 2008/2007      65 059/ 97 308 = 0,6685 -1 = - 0, 3314 \* 100 = -33,14 %

Relativní změna údajů výkazů zisku a ztráty v %

Výkaz zisků a ztrát	2007/2008
Tržby za výrobky, zboží a služby	-33,14
Náklady na výrobky, zboží a služby	-47,24
Hrubý zisk	-17,68
Provozní výsledek	-50,67
Finanční výsledek	199,14
Zisk před zdaněním	-66,55
Zisk po zdanění	-64,21

### Vertikální analýza rozvahy a výkazů zisku a ztráty

$$\text{Podíl na celku} = \frac{\text{ukazatel}_t}{\text{suma ukazatelů}_t}$$

### Vertikální analýza aktiv

Vstupní údaje:



Aktiva	2007	2008
<b>Aktiva celkem</b>	<b>295867</b>	<b>268923</b>
Dlouhodobá aktiva	220299	209338
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>75529</b>	<b>59484</b>

$Oběžná\ aktiva / aktiva\ celkem = 75529 / 295867 = 0,25528 * 100 = 25,53\ %$

$Dlouhodobá\ aktiva / aktiva\ celkem = 220299 / 295867 = 0,7446 * 100 = 74,46\ %$

Podíl dlouhodobých a oběžných aktiv na celkových aktivech v jednotlivých letech v %

Aktiva	2007	2008
<b>Celková aktiva</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Dlouhodobá aktiva	74,46	77,84
Oběžná aktiva	25,53	22,12

### Vertikální analýza pasiv

Vstupní údaje

Pasiva	2007	2008
<b>Pasiva celkem</b>	<b>295867</b>	<b>268923</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>94711</b>	<b>106554</b>
<b>Cizí zdroje</b>	201106	162324

$Vlastní\ kapitál / pasiva\ celkem = 94711 / 295867 = 0,3201 * 100 = 32,01\ %$

$Cizí\ kapitál / pasiva\ celkem = 201106 / 295867 = 0,6797 * 100 = 67,97\ %$

Podíl vlastního a cizího na celkových pasivech v jednotlivých letech v %

Pasiva	2007	2008
<b>Celková pasiva</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Vlastní kapitál	32,01	39,62
Cizí kapitál	67,97	60,36

### Vertikální analýza výkazů zisku a ztráty

Vstupní údaje

Výkaz zisků a ztrát	2007	2008
Tržby za výrobky, zboží a služby	97308	65059
Náklady na výrobky, zboží a služby	40741	21494
Hrubý zisk	56567	46565
Provozní výsledek	43647	21531
Finanční výsledek	-2453	-7338
Zisk před zdaněním	42425	14193

Zisk po zdanění	33092	11843
-----------------	-------	-------

Náklady na výroby, zboží a služby / Tržby za výroby, zboží a služby = 40741/ 97308 = 0,41868 \*100 = **41,87 %**

Provozní výsledek / Tržby za výroby, zboží a služby = 43647/97308 = 0,4485 \*100 = **44,85 %**

Struktura údajů výkazů zisku a ztráty společnosti v % (vyjádřeno k celkovým tržbám)

Výkaz zisků a ztrát	2007	2008
<b>Tržby za výroby, zboží a služby</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Náklady na výroby, zboží a služby	<b>41,87</b>	31,58
Provozní výsledek	<b>44,85</b>	31,64
Finanční výsledek	-2,52	-10,78
Zisk před zdaněním	43,60	20,85
Zisk po zdanění	34,01	17,40

### Analýza poměrových ukazatelů

#### Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = 75\,529 / (16619 + 23851) = 1,866$$

$$\text{Pohotová likvidita} = (30391 + 11536) / (16619 + 23851) = 1,04$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = 30391 / (16619 + 23851) = 0,75$$

#### Vývoj likvidity

Likvidita	2007	2008
Běžná likvidita	<b>1,87</b>	1,88
Pohotová likvidita	<b>1,04</b>	0,78
Okamžitá likvidita	<b>0,75</b>	0,42

#### Ukazatele aktivity

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = (6903 + 90405) / 295867 = 0,33$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Obrat zásob} = (6903 + 90405) / 29924 = 3,25$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = 360 * 29924 / (6903 + 90405) = 110,7 = 111 \text{ dnů}$$

#### Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity	2007	2008
Obrat aktiv	0,33	0,25
Obrat zásob	3,25	2,07
Doba obratu zásob	111	174

#### Ukazatele rentability

Vstupní údaje:	2007	2008
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	42425	14193
Nákladové úroky	4890	7030

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \cdot 100$$

$$\text{ROA} = (42425 + 4890) / 295867 * 100 = 16 \%$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100$$

$$\text{ROE} = 42425 / 97308 * 100 = 44 \%$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \cdot 100$$

$$\text{ROS} = (33\,092 / 97\,308) * 100 = 34 \%$$

#### Ukazatele rentability v %

Rentabilita	2007	2008
Rentabilita aktiv ROA	16	8
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	44	13
Rentabilita tržeb ROS	34	17

#### Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$$

$$\text{Celková zadluženost} = 201106 / 29586 = 0,68$$

### Ukazatele zadluženosti v %

Zadluženost	2007	2008
Celková zadluženost	68 %	60 %

### Ukazatel Čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál = Oběžná aktiva – Krátkodobé závazky

Čistý pracovní kapitál = Oběžná aktiva - (Kr. závazky + Kr. bankovní úvěry) = 75529 – (16619 + 23851)  
= 35059

Čistý pracovní kapitál v Kč

	2007	2008
Oběžná aktiva	75529	59484
Kr. závazky	16619	18646
Kr. bankovní úvěry	23851	13010
<b>Pracovní kapitál</b>	<b>35059</b>	<b>27828</b>



### Shrnutí pojmů

- Fundamentální analýza
- Technická analýza
- Absolutní ukazatele finanční analýzy
- Horizontální analýza
- Vertikální analýza
- Rozdílové ukazatele finanční analýzy
- Čistý pracovní kapitál
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti



### Otázky

1. Které ukazatele hodnotíme v rámci technické analýzy?
2. Která analýza je nazývána analýzou trendů a hodnotí vývoj absolutních ukazatelů v časové řadě?
3. Která analýza pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů?
4. Jak lze definovat čistý pracovní kapitál?
5. Které ukazatele finanční analýzy patří do skupiny poměrových ukazatelů?
6. Co vyjadřují ukazatele likvidity?
7. O čem vypovídá ukazatel okamžité likvidity?

8. Co vyjadřují ukazatele rentability?
9. Co je to EBIT?
10. Který ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, jeho produkční sílu?
11. Co vyjadřují ukazatele aktivity?
12. Jak lze definovat ukazateli vázanosti aktiv a co vyjadřuje?
13. Který ukazatel vyjadřuje jak dlouho jsou zásoby vázány v podniku?
14. Co vyjadřují ukazatele zadluženosti?



### Použitá literatura

- [1] VOZŇÁKOVÁ, I. studijní opory Ekonomická diagnostika - měření ekonomických výsledků, ekonomická a finanční analýza, VŠB-TU Ostrava, 2008
- [2] SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [3] KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [4] HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza firmy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, 208 s. ISBN 978-807-3573-928.
- [5] MÜLLEROVÁ, L. Účetnictví podnikatelů: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 167 s. ISBN 978-80-245-1747-6
- [6] VALACH, J. Finanční řízení podniku: metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 167 s. ISBN 80-861-1921-1.
- [7] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2008, 228 s. ISBN 978-80-247-2481-2
- [8] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [9] VOZŇÁKOVÁ, I, JANOVSÁ, K, SIKOROVÁ, A., MYNÁŘ, M. Ekonomika podniku, VŠB-TU Ostrava, 2008
- [10] ANDRUŠKA, L. Ekonomická a finanční analýza jako nástroj pro oceňování firem, diplomová práce, FMMI, VŠB-TU Ostrava, 2010

## 8 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU



Čas ke studiu: 2 hodiny



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- definovat cíle finančního řízení
- identifikovat zdroje pro finanční řízení podniku
- popsat cíle finančního plánování
- popsat typy plánů
- definovat finanční plán
- vysvětlit cíle controllingu



**Výklad**

Cílem finančního řízení na všech úrovních je především[1]:

- **zajistit likviditu podniku**, aby podnik mohl dostát svým závazkům,
- **zajistit rentabilitu**, vytvořit a zajistit zdroje pro budoucí rozvoj podniku.

Jako základ pro všechna finanční rozhodnutí je potřeba brát do úvahy **faktor času** a také **rizika** (o faktoru času a riziku pojednává kapitola 9). Z toho důvodu je zapotřebí již při tvorbě finančního plánu provádět podrobnou **finanční analýzu**. (podrobně byla finanční analýza probrána v kapitole 7). Po vytvoření finančního plánu následuje finanční kontrola, která je součástí **controllingu**.

Základním informačním zdrojem pro zjištění finanční situace podniku je její rozvaha, výkaz zisku a ztráty. Pro kvalitní řízení podniku je nutno provádět analýzu ekonomické a finanční situace, jak u vlastního podniku, tak i dodavatelských či odběratelských podniků, popřípadě dalších spolupracujících objektů. Zjednodušenou ekonomickou analýzu či ekonomický rozbor si musí udělat každý majitel podniku. [1]

Jak již bylo uvedeno, je důležité stanovit, kdo analýzu provádí a z jakého důvodu. Potom můžeme rozdělit ekonomickou analýzu do dvou základních oblastí na:

- **externí analýza**, která vychází z veřejně dostupných finančních i nefinančních informací.
- **interní analýza** - při tomto druhu analýzy jsou analytikovi k dispozici veškeré údaje z informačního systému podniku.<sup>14</sup>

Aby byla ekonomická analýza vypovídající, potřebuje kvalitní podklady - informace. Informace mají klíčovou úlohu ve všech rozhodovacích procesech podniku. Informace musí být aktuální a jejich zjišťování by mělo být efektivní, nepříliš nákladné a přizpůsobeno potřebám podniku. Významnou

<sup>14</sup>Finanční analýza vydaná v edici „Vzdělávání účetních v ČR“ vydané Svazem účetních v nakladatelství Balance se souhlasem Ministerstva financí ČR, autor Ing. Josef Mrkvička

úlohu v procesech získávání a shromažďování informací hraje analytik či manažer, jehož znalosti, zkušenosti a úsudek jsou nezbytné pro zajištění efektivního sběru informací, určení vhodného rozsahu informací a správnou interpretaci získaných informací. [2]

Zjišťování **informací o vlastním podniku** je jednodušší, neboť veškeré informace jsou snadno dostupné. Omezující mohou být jen možnosti podnikového informačního systému či znalosti pracovníků podniku. **U cizích podniků** je zjišťování informací problematictější. Záleží na podniku, jak podrobné informace nám o sobě poskytne, ale i přesto lze zjistit spoustu informací o cizích podnicích, informace o dodavatelském, odběratelském či konkurenčním podniku lze získat, např. z těchto zdrojů [2]:

- Obchodního nebo Živnostenského rejstříku.
- Obchodního věstníku.
- výročních zpráv
- prospektu cenného papíru.
- roční zprávy, které poskytují ekonomické údaje firmy, pokud se jedná o emitenta veřejně obchodovatelného cenného papíru
- registru dlužníků.
- informačních katalogů, hospodářských komor, monitoringu médií.
- informačních kanceláří, které mohou poskytovat zprávy o hospodaření - nejznámější je Dun & Bradstreet, Intercredit, Creditreform apod..

### **Finanční plánování**

Jednou z prioritních funkcí řízení podniku je **plánování**. Je to komplexní rozhodovací proces, spočívající v navrhování, hodnocení a výběrů cílů i odpovídajících projektů k jejich dosažení.

V zaběhlých společnostech jsou odpovědnými pracovníky zpracovávány různé strategické a operativní plány, které se stávají základem pro finanční plány podniku. Jednotlivé typy plánů mohou být rozčleněny podle různých hledisek, např. [3]:

- Časové hledisko
  - dlouhodobé (koncepční) plány – 5 a více let,
  - střednědobé plány – 2-3 let,
  - krátkodobé plány – roční, čtvrtletní, měsíční, dekadní, týdenní, denní
- Věcné (obsahové) hledisko
  - Operativní plány stanovují konkrétní postupy a prostředky realizace až na nejnižší části a vztahují se k velmi krátkým časovým obdobím.
  - Taktické plány se zpracovávají a realizují na střední úrovni řízení. Základem je roční plán a jsou přechodem od strategie do reality.
  - Koncepční (dlouhodobé, vycházející ze strategie podniku).

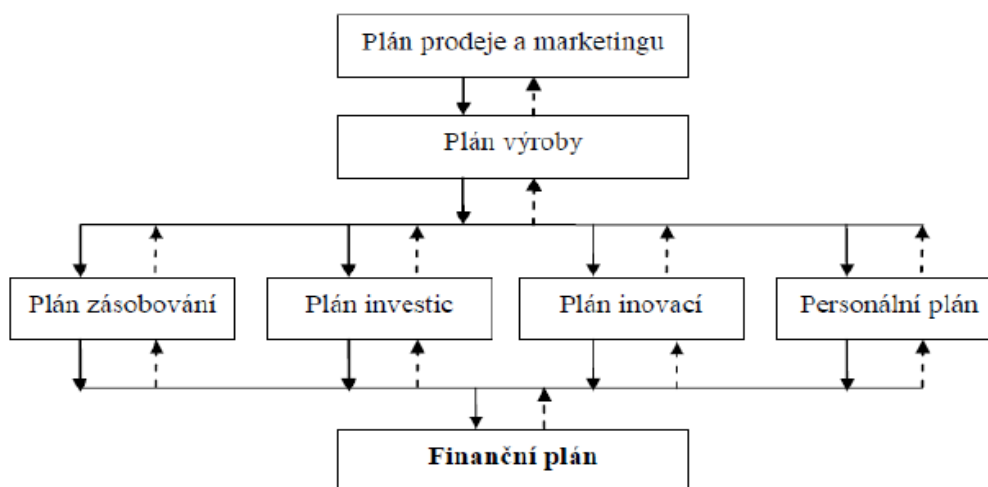
**Finanční plánování** je mimořádně náročná, obtížná a odpovědná činnost finančních manažerů a kontrolorů. Tvůrci těchto plánů musí brát v úvahu celou řadu faktorů a jejich úkolem je vytvořit na základě získaných informací konzistentní finanční dokument, který znázorňuje současnou a zejména budoucí finanční pozici podniku. [3] Součástí finančního plánování je i rozhodnutí o financování běžných, investičních a mimořádných činností.

Mezi cíle finančního plánování můžeme zařadit následujících osm oblastí [4]:

- Pozice na trhu
- Inovační aktivita
- Produktivita
- Rentabilita

- Způsob fungování a vývojové tendence managementu firmy
- Výkonnost pracovníků a jejich postoj k firmě
- Vztahy mezi podnikem a veřejností, názor veřejnosti na podnik a jeho vývoj, hmotné a finanční zdroje a jejich zajištěnost

Finanční plán je především nástrojem zajišťování finanční rovnováhy (likvidity). Finanční plán i ostatní podnikové plány nejsou legislativně ošetřeny a jejich vypracování a dodržování je plně v pravomoci řídicích pracovníků podniku. Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím finanční potřeby a současně i vymezujícím rozhodující provozní příjmy je objem tržeb. Plán tržeb vychází z prognózy tržních podmínek a z plánu prodeje. Na něj pak navazuje řada dalších plánů jako plán výroby, plán investic, plán marketingu, plán nákupu, plán obnovy a údržby dlouhodobého hmotného majetku, plán výzkumu a vývoje, plán zásobování, personální plán a jako syntetizující - **finanční plán**, jak je uvedeno na obrázku 24. [5]



Obr. 24 Finanční plán a vazba na ostatní podnikové plány [5]

Ve struktuře podnikového plánu zaujímá **finanční plán** své specifické místo, což je dáno tím, že má vazbu na všechny ostatní plány a vzájemně se s nimi prolíná.

Dlouhodobý finanční plán se snaží dosáhnout dlouhodobého finančního cíle podniku. Krátkodobý finanční plán podniku tvoří především[5]:

- plánovaná výsledovka (plán nákladů a výnosů)
- plánovaná rozvaha
- rozpočet peněžních příjmů
- rozpočet peněžních výdajů
- roční plán cash flow

Jak již bylo na začátku uvedeno po vytvoření finančního plánu následuje finanční kontrola, která je součástí controllingu. Pod pojmem controlling, si nemůžeme představit pouze kontrolu, jak by se mohlo na první pohled zdát. Je to totiž komplex, který zahrnuje především plánování, sledování a vyhodnocování a prochází napříč celým podnikem. Přijetí nápravných opatření na základě výsledků hodnocení controllingu a jejich následná kontrola v tomto případě patří do oblasti manažerského řízení a mají ji vykonávat jednotliví odpovědní manažeři. V současné době patří k nedílné součásti moderního řízení podniku. Jádrem controllingu je porovnávání dosažené skutečnosti s plánem, se standardy, s cíli nebo i se skutečnostmi minulého období. Zjištěné odchylky a jejich příčiny jsou vyhodnocovány a tvoří podklad pro zavedení protipatření v rámci podnikového řízení. Controlling provádí výše uvedené porovnávání v rámci svého měsíčního výkaznictví. [6]





## Shrnutí pojmů

- Finanční plánování podniku
- Finanční plán
- Likvidita
- Rentabilita
- Riziko ve finančním řízení
- Controlling
- Faktor času



## Otázky

1. Co je cílem finančního řízení v podniku?
2. Jak lze definovat finanční plán?
3. Z jakých zdrojů lze získat informace potřebné pro finanční plánování?
4. Jak členíme plány z časového hlediska?
5. Co zahrnuje krátkodobý finanční plán podniku?
6. Co je cílem controllingu?



## Použitá literatura

- [1] VOŽŇÁKOVÁ, I, JANOVSÁ, K, SIKOROVÁ, A., MYNÁŘ, M. *Ekonomika podniku*, VŠB-TU Ostrava, 2008
- [2] BAŘINOVÁ D., VOŽŇÁKOVÁ I. *Zhodnocení a využití účetních výkazů-pro manažery, společníky a akcionáře*, Praha, Grada Publishing 2005, ISBN 80-247-1115-X.
- [3] LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [4] VYSUŠIL, J. *Plánování není přežitek*. Praha: PROFESS. 1995. ISBN 80-85235-18-8.
- [5] FOTR, J. *Strategické a finanční plánování*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 1999. 152 s. ISBN 80 - 7169-694-3.
- [6] SMEJKAL V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

## 9 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ



Čas ke studiu: 3 hodiny



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- definovat investice
- popsat jaké faktory musí investor v rámci hodnocení investičních projektů posuzovat
- definovat základní metody, které slouží ve finančním rozhodování pro vyjádření faktoru času
- popsat nejvýznamnější metody složeného úrokování



**Výklad**

*„Investice se z makroekonomického hlediska charakterizují jako použití úspor k výrobě kapitálových statků, eventuálně k vývoji technologií a k získání lidského kapitálu. Znamenají obětování dnešní (jisté) hodnoty za účelem získání budoucí (zpravidla méně jisté) hodnoty.“<sup>15</sup> [1]*

V širokém smyslu pojem investování používáme pro nakupování aktiv. Aktivum je vše, co svému vlastníkovi přináší výnos. Může přitom jít o **reálná aktiva** nebo o **finanční aktiva**. [2]

**Reálná aktiva** přinášejí výnos tím, že jsou používána ve výrobě. Jsou to pozemky, budovy, stroje, dopravní prostředky, minerální ložiska – tedy vlastně výrobní faktory. Ale patří sem i taková nehmotná aktiva, jako jsou například patenty, know how nebo obchodní značky.

**Finanční aktiva** jsou zejména bankovní vklady a cenné papíry (akcie, dluhopisy aj.), které svým majitelům přinášejí výnosy, jako jsou úroky z vkladů a dluhopisů nebo dividendy z akcií.

Investice mají mnoho podob. Rozlišujeme tři **základní skupiny investic** [3]:

- Hmotné investice - investice, které vytvářejí nebo rozšiřují výrobní kapacitu.
- Finanční investice - zde můžeme zahrnout nákup cenných papírů, obligací, akcií, půjčení peněz investičním společnostem za účelem získání úroků.
- Nehmotné investice - investice za nákup know how, výdaje na vzdělání, sociální rozvoj nebo výzkum a vývoj, apod.

Investiční rozhodování před nás v podstatě klade otázku, jaké hodnoty se dnes vzdáváme, abychom získali jinou hodnotu v budoucnosti. Investice má smysl jen tehdy, jestliže dnešní hodnota

---

<sup>15</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86929-01-9, str. 15

bude v budoucnu vynahrazena ve větší míře. Obětujeme tedy nějakou **dnešní hodnotu** za **hodnotu budoucí**. Zatímco dnešní hodnota je jistá, je budoucí hodnota vždy nejistá.

Existují dva základní principy teorie financí, které je třeba respektovat při posuzování výkonnosti podniku [4]:

- Koruna obdržená dnes má větší hodnotu než koruna obdržená zítra.
- Bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna.

Tyto dva základní principy musíme mít na paměti při veškerém dění v podniku. S penězi, které obdrží vlastník dříve, může dříve disponovat, a proto pro něj mají vyšší hodnotu. A naopak čím později peníze obdrží vlastník, tím bude pro něj hodnota peněz v současnosti nižší.

Všechny možné investiční příležitosti jsou zvažovány v podniku z hlediska budoucích výnosů. Pokud by náhodou byly ve všech případech stejné, potom se zcela přirozeně rozhoduje pro ty investice, které jsou **nejméně rizikové**. Přesto mohou být některé rizikové příležitosti velmi lákavé. Pak je rozumné investice rozdělit na více částí, část vložit do rizikovější akce s vyšším výnosem a další části do akcí bezpečnějších, i když méně výnosných. Tím se celkové riziko podstatně zmenšuje a na tom je založena **teorie investičního portfolia**. [2]

**Investiční rozhodování řeší** dva základní problémy:

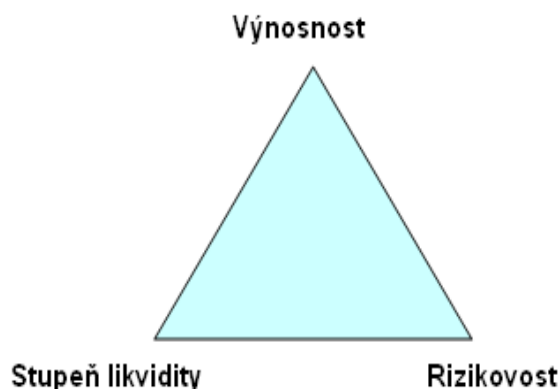
- kolik a kdy má podnik investovat,
- do kterého typu dlouhodobého majetku (hmotného, nehmotného, finančního) či do kterého konkrétního investičního projektu investovat.

**Investiční rozhodování** má několik zvláštností, kterými je specifické. Můžeme je shrnout do několika bodů [5] :

- Rozhoduje se v dlouhodobém časovém úseku, a tudíž existuje mnoho faktorů, které mohou investiční rozhodování změnit, např. změna inflace nebo úroků.
- Většinou se u investování jedná o kapitálově náročné operace, které podnik nemusí zvládnout.
- Investiční rozhodování je velice časově a finančně náročná činnost podniku.
- Investiční činnost je nástrojem inovací v podniku, protože souvisí s pořizováním nových technologií a výrobků.

**Investor** musí každou investiční příležitost posuzovat s přihlédnutím k těmto faktorům, viz obr. 25 [2]:

- **očekávaný výnos investice,**
- **očekávané riziko investice,**
- **očekávaný důsledek na likviditu podniku.**



Obr. 25 Základní investiční strategický trojúhelník

Investor tedy musí každou příležitost porovnávat z hlediska hodnocení **výnosnosti** (rentability) investice. Jde vlastně o rozpočtování investičních výdajů a peněžních příjmů za období životnosti investice. Dalšími důležitými kritérii hodnocení investic je očekávané **riziko** investice, tj. stupeň nebezpečí, že nebude dosaženo očekávaných výnosů, a doba splacení investice - očekávaný **důsledek na likviditu podniku**, tj. doba, kdy se peněžní příjmy budou rovnat investičním výdajům. [3]

Ideální investice je taková, která nám poskytuje maximální výnos, nízké riziko a vysokou likviditu. Takové investice se v praxi téměř neobjevuje. Ve skutečnosti jsou investice s vysokou výnosností obvykle vysoce rizikové a málo likvidní. Proto se musí investor rozhodnout pro jeden z uvedených tří faktorů.[3]

Při investičním rozhodování může podnik (investor) uplatňovat různé typy investičních strategií. **Investiční strategie** – jako součást finanční strategie – představuje investiční postupy, které zabezpečují finanční cíle podniku. Základním finančním cílem podnikání je maximalizace tržní hodnoty podniku pro vlastníka a zajištění likvidity.

### Kritéria hodnocení investic

Finanční rozhodování podniku, zejména rozhodování dlouhodobějšího charakteru, je ovlivněno časem. Proto při finančním rozhodování je třeba respektovat **faktor času**. [2] Základními metodami, které slouží ve finančním rozhodování pro vyjádření faktoru času, jsou **metody jednoduchého a složeného úrokování**.

### Jednoduché úrokování

Při jednoduchém úrokování se úroky po připsání k jistině vyberou, nepřipočítávají se k původnímu kapitálu a nezvyšují tak jistinu jako základnu pro další úročení.

Velikost úroku za úročené období [2] :

$$U = SH * i * n = SH * \frac{p}{100} * \frac{k}{365} \quad (33)$$

<i>U</i>	úrok
<i>SH</i>	současná hodnota vkladu při uložení do banky, jistina, finanční tok vynaložených nákladů na investici v době jejich skutečného vynaložení
<i>I</i>	úroková míra
<i>P</i>	úroková sazba
<i>n</i>	počet let úročení
<i>k</i>	počet dnů úročení



### Příklad z praxe, Řešený příklad

#### Příklad

*Kolik dostanete vyplaceno na úrocích, když do banky vložíte 200 000,- Kč na dobu 3 let při úrokové sazbě 2 % p.a (tzn. ročně). Úroky vybíráte každým rokem.*

#### Řešení

$$U = 200\,000 \times 0,02 \times 3 = 12\,000,- \text{ Kč}$$

*Na úrocích dostaneme vyplaceno 12 000,- Kč.*

## Složené urokování

Při složeném úrokování se úroky nevybírají a zvyšují tak základnu (jistinu) pro další úrokové období. Úrok se k výchozí veličině připočítává na konci období úročení (zpravidla kalendářní rok).

Nejvýznamnější metody složeného úrokování [2]:

- budoucí hodnota jednorázového vkladu,
  - současná hodnota peněz,
  - budoucí hodnota annuity<sup>16</sup>,
  - anuitní platba pro dosažení budoucí hodnoty,
  - kapitálová obnova (anuitní splátka kapitálu),
  - současná hodnota annuity.
- 
- **Budoucí hodnota jednorázového vkladu**

Budoucí hodnota jednorázového vkladu při složeném úrokování (kdy se úrok počítá nejen z vkladů, ale i z dosud připsaných úroků) se stanoví pomocí **úročitele**.

$$BH = SH * (1 + i)^n \quad (34)$$

<i>BH</i>	budoucí hodnota (hodnota konečná)
<i>SH</i>	současná hodnota (počáteční jistina)
<i>i</i>	úroková míra
<i>n</i>	počet let, za které se úrok počítá



### Příklad z praxe, Řešený příklad

*Příklad*

*Jakou částku si vyberete za 4 roky z banky, pokud do ní vložíte 600 000,- Kč při úrokové sazbě 4 % p.a. a úroky jsou vám připisovány k jistině?*

*Řešení*

$$BH = 600\,000 * (1 + 0,04)^4$$

$$BH = 701\,915,- \text{ Kč}$$

*Po čtyřech letech si z banky vyberu peněžní částku, která bude mít hodnotu 701 915,- Kč.*

- **Současná hodnota peněz**

Současná hodnota peněz (diskontovaná hodnota) je určována pomocí **odúročitele**. Odúročitele používáme tehdy, pokud chceme budoucí příjem nebo výnos převést na současnou hodnotu.

$$SH = \frac{BH}{(1 + i)^n} \quad (35)$$

<i>BH</i>	budoucí hodnota
<i>SH</i>	současná hodnota

<sup>16</sup> Anuitou rozumíme sérii pravidelných plateb ve stejné výši za určité období. Někdy je také charakterizována jako součet pravidelné roční splátky úvěru (úmor) a úrokové platby.

$i$  úroková míra  
 $n$  počet let, za které se úrok počítá



### Příklad z praxe, Řešený příklad

#### Příklad

Stavební podnik se dohodl se zahraničním odběratelem, že mu dodá technologickou linku za 1 000 000,- Kč na tříletý úvěr. Odběratel zaplatil směnkou, kterou dodavatel okamžitě eskontuje u banky. Banka však požaduje při okamžitém eskontu úrok ve výši 10%. Kolik zaplatí banka stavebnímu podniku za směnku při okamžitém eskontu směnky? Kolik by zaplatila banka za směnku, když ji stavební podnik bude eskontovat až za rok?[2,6]

#### Řešení

Okamžitý eskont:

$$SH = \frac{1\,000\,000}{(1+0,1)^3} = 751\,315,-\text{Kč}$$

Eskont za rok:

$$SH = \frac{1\,000\,000}{(1+0,1)^2} = 826\,447,-\text{Kč}$$

Banka vyplatí při okamžitém eskontu stavebnímu podniku 751 315,- Kč, ale pokud bude stavební podnik eskontovat směnku až za rok, vyplatí mu banka 826 447,- Kč, tedy o 75 132,- Kč více než při okamžitém eskontu.

- **Budoucí hodnota anuity**

Budoucí hodnota anuity je určována pomocí **střadatele**. Pomocí střadatele se určí konečná hodnota pravidelných vkladů včetně úroků za určité období. Předpokládá se, že pravidelné vklady budou ukládány vždy koncem každého roku.

$$BH = PL * \frac{(1+i)^n - 1}{i} \quad (36)$$

$PL$  částka pravidelných plateb (anuita)  
 $BH$  budoucí hodnota  
 $i$  úroková míra  
 $n$  počet let, za které se úrok počítá



### Příklad z praxe, Řešený příklad

#### Příklad

Do banky vkládáme vždy na konci každého roku 18 000,- Kč po dobu 5 let, při úrokové míře 3,5 % p.a. Kolik bude na konci pátého roku uspořeno?

#### Řešení

$$BH = 18\,000 * \frac{(1+0,035)^5 - 1}{0,035} = 96\,525,-\text{Kč}$$

Na konci pátého roku bude naspořeno 96 525,- Kč.

- **Anuitní platba pro dosažení budoucí hodnoty**

Anuitní platba pro dosažení budoucí hodnoty je určována pomocí **fondovatele**.

$$SH = BH * \frac{i}{(1+i)^n - 1} \quad (37)$$

*BH* budoucí hodnota  
*SH* současná hodnota  
*i* úroková míra  
*n* počet let, za které se úrok počítá

Výše pravidelné platby ( $SH = PL$ ) vždy na konci roku, pomocí které bude za  $n$  let při roční úrokové sazbě  $i$  uspořena požadovaná budoucí hodnota ( $BH$ ).



### Příklad z praxe, Řešený příklad

*Příklad*

Kolik musíme ukládat do banky, vždy koncem roku, abychom uspořili 500 000,- Kč za 4 roky při úrokové míře 4 %?

*Řešení*

$$SH = 500\,000 * \frac{0,04}{(1+0,04)^4 - 1} = 117\,745,-\text{Kč}$$

Abychom naspořili částku 500 000,- Kč, musíme na konci každého roku po dobu 4 let ukládat částku 117 745,- Kč.

- **Kapitálová obnova**

Kapitálová obnova (někdy také anuitní splácení úvěru a placení úrokových plateb) se dá určit pomocí **umořovatele**. [6]

$$PL = (SH) * \frac{i * (1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \quad (38)$$

*PL* roční splátka úvěru a úroků,  
*SH* poskytnutý úvěr,  
*i* úroková míra,  
*n* počet let, za které se úrok počítá.



### Příklad z praxe, Řešený příklad

*Příklad*

Firma si potřebuje vypůjčit na nové technologie od banky 10 000 000,- Kč. Banka požaduje splácení úvěru pravidelně za 5 let při úrokové sazbě 20 %. Kolik firma bude pravidelně platit koncem každého roku, aby zaplatila vypůjčený úvěr spolu s úroky?

*Řešení*

$$PL = 10\,000\,000 * \frac{0,2 * (1 + 0,2)^5}{(1 + 0,2)^5 - 1} = 3\,343\,798,-Kč$$

Firma bude koncem každého roku, splácet úvěr spolu s úroky, po dobu 5 let ve výši 3 343 798,- Kč (tzn. za 5 let přeplatí požadovaný úvěr o 6 718 990,- Kč).

- **Současná hodnota annuity**

Současná hodnota annuity (také současná hodnota pravidelných budoucích výnosů) je určována pomocí **zásobitele**. [6]

$$SH = PL * \frac{(1 + i)^n - 1}{i * (1 + i)^n} \quad (39)$$

Pomocí zásobitele se může stanovit současná hodnota částky, která umožňuje vyplácet koncem roku pravidelný výnos a zároveň určit nevyčerpaný zůstatek původní částky. Pravidelný výnos zahrnuje jak část původní částky, tak úrok z ní.[6]



### Příklad z praxe, Řešený příklad

*Příklad*

*Chceme vyplácet po dobu 10 let vždy na konci roku částku 15 000,- Kč. Jakou částku musíme nyní složit, abychom toho dosáhli při roční úrokové míře 8 %?*

*Řešení*

$$SH = 15\,000 * \frac{(1 + 0,08)^{10} - 1}{0,08 * (1 + 0,08)^{10}} = 100\,652,-Kč$$

*Nyní musíme vložit do banky 100 652,- Kč, abychom vždy na konci každého roku mohli mít částku 15 000,- Kč po dobu 10 let.*



### Shrnutí pojmů

- Investice
- Investiční rozhodování
- Výnos investice
- Riziko investice
- Likvidita investice
- Investiční strategie
- Jednoduché úrokování
- Složené úrokování
- Úročitel
- Odúročitel
- Střadatel
- Fondovatel
- Umořovatel
- Zásobitel





## Otázky

1. Lze investice definovat takto: Investice znamenají obětování dnešní (jisté) hodnoty za účelem získání budoucí (zpravidla méně jisté) hodnoty?
2. Jaké jsou základní principy teorie financí?
3. Jaké základní problémy řeší investiční rozhodování?
4. Patří nehmotné investice do základní skupiny investic?
5. Jaké faktory musí investor posuzovat u každé investice?
6. Jak stanovíme velikost úroku za úročené období při jednoduchém úročení?
7. Jaké jsou nejvýznamnější metody složeného úrokování?
8. Jak lze definovat úročitele a odúročitele?
9. Jak stanovíme konečnou hodnotu pravidelných vkladů včetně úroků za určité období?
10. Co je to anuita?



## Použitá literatura

- [1] VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86929-01-9, str. 15
- [2] VOZŇÁKOVÁ, I, JANOVSÁ, K, SIKOROVÁ, A., MYNÁŘ, M. Ekonomika podniku, VŠB-TU Ostrava, 2008
- [3] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [4] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy, Praha, Grada 2002. 215 stran. ISBN 80-247-0125-1
- [5] ČVANČAROVÁ, Z.; HUMLOVÁ, V.; HUJDUSOVÁ, A.; ŠTVERKOVÁ, J.; NĚMČÍK, P. Podniková ekonomika B. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2008. 262 s. ISBN 978-80-248-1422-3.
- [6] VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. vydání. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-21-1.

11. Které daně patří mezi majetkové daně?
12. Co je předmětem daně z nabytí nemovitých věcí?
13. Na čem závisí výše silniční daně v případě osobních vozidel?
14. Kdo odvádí daň z přidané hodnoty do státního rozpočtu?
15. Z jakých druhů zboží je vybírána spotřební daň?
16. Co je to ekologická daň?



## Použitá literatura

- [1] Janoušková, J. Studijní materiály „Daně a daňová politika ČR“, CD U3V „Symbióza techniky, ekonomiky a umění“, 2011/2012
- [2] zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (fyzických a právnických osob)
- [3] zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí
- [4] zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí
- [5] zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- [6] zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních
- [7] zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (DPH)
- [8] zákon č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů (ekologické daně)
- [9] business center.cz, zákony [on line], dostupné z <http://www.businessinfo.cz/>
- [10] Daň z příjmů fyzických osob, Slevy na dani, [on line], dostupné z <http://www.mesec.cz/dane/dan-z-prijmu/pruvodce/slevy-na-dani/>
- [11] Mynář, M. Finanční systémy, studijní opory, [on line], dostupné z <http://www.person.vsb.cz/archivcd/FMMI/FS/Financni%20systemy.pdf>
- [12] zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí
- [13] zákonné opatření č. 340/2013 Sb., Daň z nabytí nemovitých věcí
- [14] JANOUŠKOVÁ, J. BEŇOVÁ, K studijní opora k předmětu Daně a daňová soustava, Ostrava 2014, VŠP.

# 10 ZÁKLADY MANAGEMENTU



Čas ke studiu: 2 hodiny



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- vysvětlit pojem management
- základní definice managementu
- vysvětlit strukturu manažerských úrovní v podniku
- definovat osobnost manažera, jeho vlastnosti a dovednosti
- definovat kompetence manažera
- vysvětlit podstatu manažerských rolí
- definovat aspekty a atributy osobnostního profilu manažera
- objasnit jednotlivé manažerské úrovně v podniku



**Výklad**

## Management jako pojem

Na počátku je nutno objasnit si význam pojmu management. Název vychází z latinského slova manus (v překladu ruka), které převzala angličtina slovesem to manage (v překladu „vést“, „řídít“), z něhož vychází „**management**“ (v překladu řízení, vedení), jenž se začal užívat mezinárodně.

V české literatuře se však stále můžeme setkávat s tradičně užívaným slovem **řízení**. „*Např. populární český měsíčník pro zájemce o manažerskou problematiku nese název Moderní řízení. Platí to i o názvech některých knih českých autorů, popř. slovníku, který se často používá v Hospodářských novinách a dalším ekonomickém tisku.*“ [1].

## Definice managementu

V dnešní době se s pojmy management a manažer setkáváme téměř denně. Existuje ale mnoho různých definic, co je to management a kdo je to manažer. Podle Vodáčka a Vodáčkové [1] má pojem „management“ tři různé definice:

- vedení lidí, nebo-li „dosahování cílů organizace rukama a hlavami jiných“. Tuto definici můžeme doplnit i o myšlenky Cejthamera a Dědiny [2]: „Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele v podniku k zajištění cílů podniku.“
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, mezi něž řadíme plánování, organizaci, vedení lidí a kontrola činností a jejichž vykonáváním dosahuje řídicí pracovník cílů organizace
- účel a používané nástroje. Podle této definice Vodáčka a Vodáčkové [1] je „management soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí manažerských funkcí, směřující k dosažení cílů organizace“.

Veber a kol. [3] doplňuje tyto tři definice o další, a to:

- management je skupina řídicích pracovníků
- management je vědní disciplína, kde management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy.

**Nejobecněji** však můžeme pojem management charakterizovat jako „souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace“ [3].

Téměř každá učebnice managementu připouští, že neexistuje přesná a jednotná definice managementu. Nabízejí jak vlastní definice tak jiné, již uvedené v předchozích publikacích. Např.:

*„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a) tj. řízeným objektem.“* [4].

*„Management lze chápat jako proces koordinování činnosti skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“* [5].

*„Management je obor, který umožňuje společný výkon. Jeho úkolem je budovat organizace, které fungují.“* [6].

## 10.1 MANAŽERSKÉ ÚROVNĚ

**Manažeři** jsou důležitou složkou při organizaci chodu společnosti. V dnešní době, kdy se firmy rozrůstají a člení se do mnoha útvarů, zvyšují se i nároky na řízení organizace a tím i na management.

K zajištění výsledků a efektivnímu chodu organizace musí management jako skupina řídicích pracovníků vystupovat ve více než jedné úrovni. Nejčastější soudobé dělení managementu je tříúrovňové, kdy se od sebe jednotlivé úrovně liší svými pravomocemi a odpovědnostmi. Na obrázku 33 je uvedena struktura manažerských úrovní v podniku. [1]



Obr. 33 Struktura manažerských úrovní v podniku [1]

Na nejnižší úrovni se nacházejí **manažeři první linie**, kam patří předáci, mistři nebo vedoucí dílen. Mezi jejich povinnosti patří podle Armstronga [7] řízení výkonných pracovníků, řízení provozních nákladů, organizování práce, kontrola kvality a měření výkonu. Právě linioví manažeři jsou zodpovědní za komunikaci podnikových strategií a plánů k výkonným pracovníkům, kteří jsou pak zodpovědní za realizaci výsledků. **Střední management** je nejpočetnější skupinou manažerů v organizaci. Patří sem řídicí pracovníci útvarů jako je prodej, nákup, personalistika aj. a mezi jejich hlavní činnosti patří poskytování a získávání informací (až 40% jejich pracovního času), organizace a vedení lidí. Nejvýše postavení manažeři – **top management**, vrcholoví manažeři – jsou nejvíce odpovědní za chod organizace a v podstatě formálně zastupují vlastníky organizace při jejím řízení. Jejich hlavními činnostmi jsou vytváření konceptů, strategií, vizí a cílů organizace. [3]

Toto členění můžeme dále doplnit o další typy manažerů, například projektové manažery, manažery kvality aj. [3] Vždy platí, že konkrétní členění managementu se liší v každé organizaci. Jiné rozčlenění managementu bude mít malá firma o 20 zaměstnancích a jiné mezinárodní firma o 5000 zaměstnancích.

### Vývoj managementu

Podle Bělohlávka a spol. [8] můžeme o systematickém studiu řízení lidí hovořit teprve na konci 19. století. Hlavní příčinou je bezesporu rozmach železnice, který umožnil zlepšení dopravy surovin, díky čemuž se výroba začala shromažďovat a vznikaly velké výrobní celky.

Z podstaty definic uvedených výše však můžeme kořeny managementu hledat mnohem hlouběji v historii. Stavění pyramid ve starověku nebo hradů ve středověku bylo podmíněno řízením. Bělohlávek a spol. uvádí jako vzor pro budování organizačních vztahů naší kultury Římské impérium. Pokud však půjdeme do důsledků, jako prvního manažera vůbec lze označit Homo sapiens jakožto představitele vůdce tlupy.

### Management v praxi

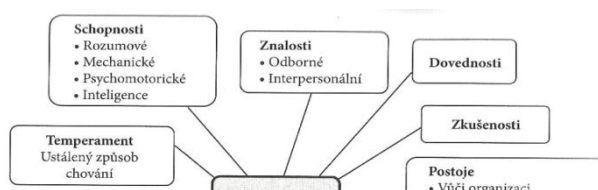
Bělohlávek a spol. [8] poukazují na fakt, že management není exaktní vědou, jakou je třeba matematika nebo fyzika, ale je tvořen principy vycházejícími zejména z praktické zkušenosti, na které může výjimečný jedinec přijít sám bez teoretických poznatků.

Vágner [9] přistupuje k managementu jako ke vědě, stejně jako k umění. „*Věda a umění managementu se nevyklučují, ale vzájemně se doplňují.*“ Udává také, že podíl teorie na manažerské praxi činí cca 20-30%, což je poměrně málo a usiluje se o zvýšení tohoto poměru v důsledku poklesu efektivity v manažerské praxi.

Díky těmto poznatkům se často setkáváme u některých, převážně starších, manažerů s nelibostí učení se teorie, protože mají již dlouholeté praktické zkušenosti, ze kterých čerpají. Jako argument pro učení se teorie dobře poslouží citace navazující na příklad z úvodu o managementu: „...*dokud se medicína nestala systematickým oborem, který mohl být vyučován a zdokonalován, mnoho se od ní neočekávalo. Dnes existují dobří lékaři i horší lékaři, ale obor lékařství pozvedl výkonnostní úroveň průměrného lékaře vysoko nad úroveň těch nejnadanějších lékařů před 100 lety.*“ [6]

## 10.2 OSOBNOST MANAŽERA

Na obrázku 34 je uvedena mapa struktury osobnost manažera. [10]



Obr. 34 Mapa struktury osobnosti manažera [10]

## Manažerské role

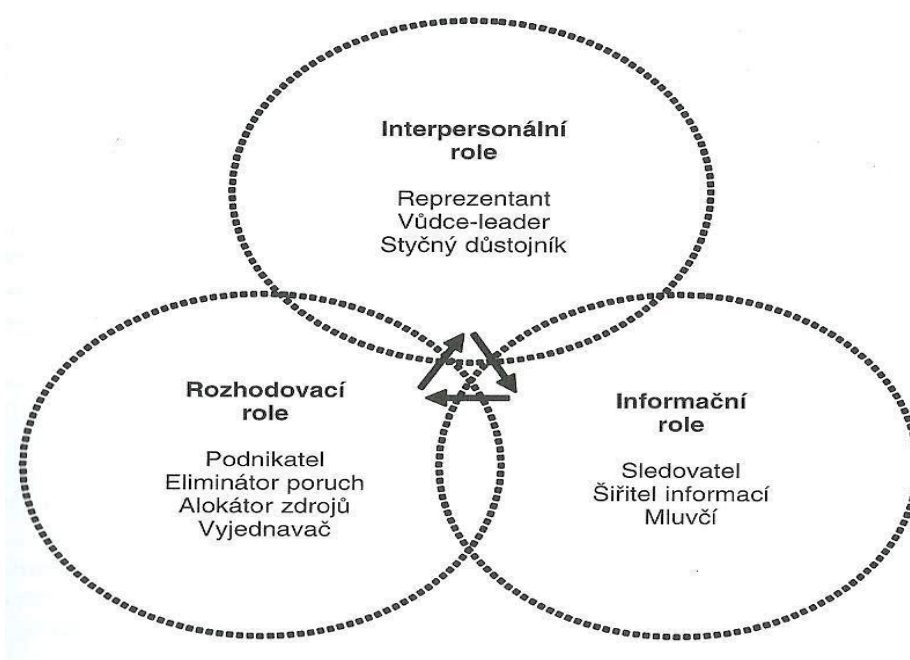
Vodáček [1] definuje jak důvody, tak i klasifikaci manažerských rolí, jež považuje za specifickou modifikaci konceptu manažerských funkcí vystihující potřeby manažerské přípravy pro vedoucí organizačních jednotek.

Jedná se převážně o vrcholové vedoucí pracovníky, kteří musejí být více orientovaní na dění v externím podnikatelském okolí.

Za duchovního otce manažerských rolí je považován Henry Mintzberg, který formuloval koncept manažerských rolí již v 70. letech minulého století, a z jehož publikací vycházejí všichni ostatní autoři, kteří zmiňují tento pojem ve svých publikacích. *„Jak sám prohlásil, snažil se porovnávat folklór a fakta o tom, co vedoucí pracovníci vlastně dělají, tj. zda jejich klíčové činnosti odpovídají manažerským funkcím.“* Jeho závěrem bylo, že se manažerské činnosti dají shrnout do deseti rolí, které lze klasifikovat do tří skupin:

- **Interpersonální role** – záleží na formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka komunikovat jednak mimo vlastní řízenou organizaci (zákazníci, dodavatelé atd.) tak i v rámci vlastní organizace (nadřízení, podřízení apod.). V podstatě jde o tři dílčí role: představitel organizace; vůdce organizace; spojovací článek.
- **Informační role** – zapojení manažera v informačních procesech, tj. při vytváření, sběru, přenosu, filtraci a využití dat. Opět tři dílčí role: monitorující příjemce informací; šířitel informací; mluvčí organizace
- **Rozhodovací role** – hlavním projevem manažerovy činnosti k dosažení požadovaných cílů organizace. Čtyři dílčí role: podnikatel; řešitel problémů; alokátor zdrojů; vyjednaváč

Základní role manažerů podle Mintzberga jsou uvedeny na obrázku 35. [11] Podle Mintzberga umění manažera spočívá ve sladění integraci těchto rolí, které jsou vzájemně propojeny a navzájem se kvalitativně podmiňují. Ze závěrů při srovnávání manažerských funkcí a manažerských rolí potom vyplývá, že se tyto role vztahují převážně na vrcholové vedoucí pracovníky.



Obr. 35 Základní role manažerů podle Mintzberga (80. – 90. léta) [11]

### Manažerské vlastnosti a dovednosti

Názory autorů na to, co by mělo tvořit způsobilost manažera, se různí, v jádru se však shodují na tom, že musí jít o souhrn dvou dimenzí:

- **Odbornosti**
- **Chování**

V případě **chování**, nebo jinak řečeno „lidské dimenze“, jde o řadu obtížně uchopitelných rysů. Manažer vystupuje jako osoba komunikující a motivující, vystupují vlastnosti jako charisma, důvěryhodnost, leadership atd. „V případě manažerů si v této souvislosti můžeme položit otázku, jaký je manažer jako člověk.“[3].

**Odborné vlastnosti** se získávají převážně učením a to jak praxí, tak i teorií. Pro zjednodušení rozlišujeme odborné dovednosti na hard skills, neboli tvrdé dovednosti (např. manažerské účetnictví, řízení rizik, oceňování projektů), a soft skills, neboli měkké dovednosti či kompetence (např. timemanagement, řešení konfliktů, vedení lidí apod.).

## 10.3 KOMPETENCE MANAŽERA

Angličtina používá dva termíny competence a competency znamenající pravomoc či oprávnění, ale také schopnost, způsobilost. To způsobuje rozpor ve vnímání slova kompetence, kdy laická veřejnost vnímá slovo kompetence ve smyslu oprávnění či pravomoci [7].

Pro další postup je důležité porozumět kompetenci tak, že kompetence vyjadřuje schopnost, způsobilost vykonat určitou činnost, být k vykonání dané činnosti kvalifikovaný – „*Zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon.*“ [12]

### Definice kompetence

Odborná literatura opět poskytuje několik různých přístupů a vysvětlení pojmu kompetence, přičemž všechny rozšiřují samotný význam slova kompetence – schopnost, způsobilost. Většina definic však má společný rys - týkají se vlastností jedinců, jež ovlivňují jejich výkonnost.[1].

Kovács [13] cituje jednu z nejznámějších definic: „*Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.*“

Neexistuje však žádný standardizovaný seznam kompetencí, jejich názvy si mohou jednotlivci nebo společnosti samy vymýšlet a dokonce totožnou kompetenci nemusí dvě různé organizace vnímat stejně. Je to způsobeno tím, že očekávané chování nebo schopnosti v dané situaci nejsou u všech společností stejné. V praxi tomu tak často bývá, jelikož organizace využívající kompetencí a kompetenčních modelů si přesnou formulaci těchto očekávání, „šijí na míru“. Základní vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi manažera je uveden na obrázku 36. [14]



Obr. 36 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi [14]

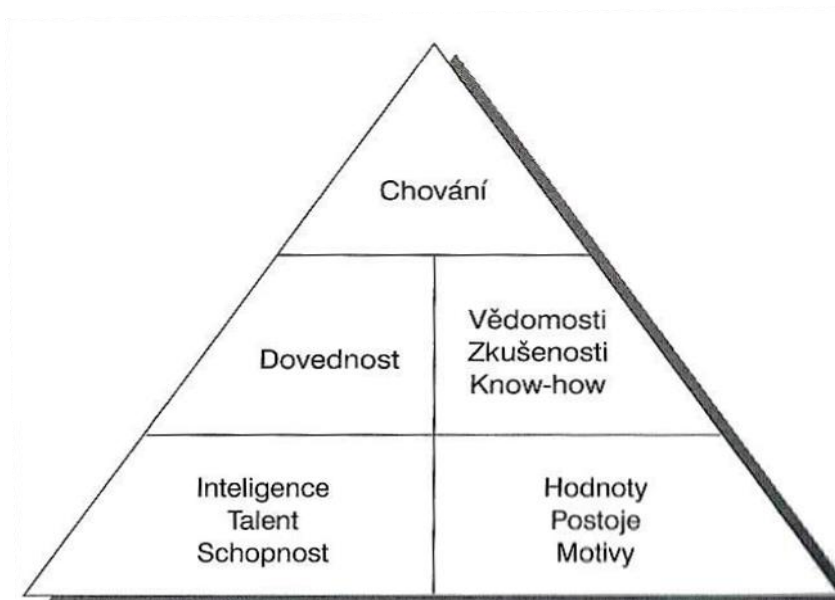
### Anatomie kompetence

Pokud je podle Woodruffa [15] pracovník kompetentní, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít

Aby byl manažer kompetentní, musí být splněny všechny tři předpoklady současně. Pro praktické využití je však lépe hovořit o kompetencích ke konkrétnímu úkolu nebo místu. Jejich kompetence jsme schopni identifikovat a následně měřit jejich úroveň u kandidátů. Podle níže uvedeného obrázku 37 lze tedy považovat za stejně důležité jak pozorovatelné chování, tak i předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik. [12]





Obr. 37 Hierarchický model struktury kompetence [12]

## Typy kompetencí

Armstrong [7] nabízí následující pohled na typy kompetencí:

- **Behaviorální nebo personální** – základní vlastnosti jedinců, které si přinášejí do svých pracovních rolí. Bývají označovány také jako měkké dovednosti např. orientace na úspěch, vedení, zvládnání konfliktů atd.
- **Kompetence založené na práci nebo povolání** - označovány též jako tvrdé kompetence. Týkají se výkonů na pracovišti, které se očekávají od lidí, provozujících specifické role. Jiným slovem se nazývají kvalifikace, např. zmiňované hodnocení rizik, či hodnocení projektů, a „bývají označovány za kriteriální podložené standardy výkonu povolání.“
- **Druhé, základní a specifické kompetence** – druhové mohou být universální pro všechny lidi vykonávající určité povolání, např. řízení, nebo druhové v rámci organizace a to buď všeobecné (základní) nebo specifické ke každé roli.

Boyatzis [16] nabídl alternativní pohled a rozdělval kompetence na prahové a výkonové. Prahové identifikoval jako základní kompetence potřebné pro výkon práce, které však nerozlišovaly mezi výkonným a nevýkonným pracovníkem. Z toho důvodu odlišil výkonové kompetence, které mezi nimi rozlišují.

## 10.4 KOMPETENČNÍ MODEL

**Kompetenční modely** pro konkrétní manažerské pozice slouží společnostem v oblasti řízení lidských zdrojů. Pomáhají při výběru nových manažerů, případně při rozvoji kompetencí jednotlivých manažerů. V podstatě se totiž jedná o pohled na to, jaké dovednosti, znalosti a jednání společnost od zaměstnanců očekává a jaké chování by mělo být rozvíjeno či odměňováno. Zkvalitňování systému řízení lidských zdrojů pro společnost, která kompetenční model nemá stanoven je tedy velmi obtížné.[111]

### Co jsou modely kompetencí?

Odpověď na tuto otázku velmi dobře zpracoval Kubeš a kol. [12] Popisuje kompetenční model jako kombinaci kompetencí, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.

Jak uvádí Kovács [11], za posledních 30 let vznikl nespočet teoretických modelů kompetencí a jejich obměn, přičemž hlavní přínos měl už v 70. letech R. Boyatzis a konzultační a výzkumná firma McBer a spol., kterou řídil.

Jaký model má ale společnost použít, pokud se rozhodne jej zavést?

Kubeš a kol. [12] poukazují na to, že závisí hlavně na záměrech společnosti, jaký model vznikne. *„Pokud hledá odpověď na to, které kompetence jsou společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance bez ohledu na pozici v hierarchii či roli, jde o tzv. model ústředních kompetencí.“* Jako příklad uvádí firmu z oblasti služeb a ústřední kompetenci orientace na zákazníky, která je důležitá jak pro koncové pracovníky, tak pro vrcholové manažery vytvářející strategii společnosti.

Jiný typ modelu cílí přímo konkrétní pozice nebo patro hierarchie převážně manažerských pozic. *„Jde obvykle o velmi přesný popis charakteristik chování, protože takové modely berou v úvahu množství specifických informací.“* Výsledkem je velmi přesný popis očekávaného chování manažera zohledňující i podnikatelské záměry firmy a poskytují cenné vodítko pro další manažerské vzdělání.

Vyvstává otázka, zda je možné kompetenční model jedné společnosti použít jako kompetenční model jiné společnosti, byť by byla ve stejném odvětví. Logicky se nabízí odpověď ano, avšak není to tak jednoduché. Jak bylo zmíněno u definice kompetence, popis a název kompetencí si společnosti vytvářejí sami. Navíc je v modelu promítnuta i strategie společnosti, proto tedy jednotlivé kompetence budou reprezentovány více či méně odlišným chováním. Tento fakt vede dle Kubeše k problematice generických kompetencí a generických kompetenčních modelů. Tyto pojmy poukazují na zmiňovaný fakt, že stejná generická kompetence bude v různých firmách reprezentována různým chováním a to i v rámci jedné firmy, ale ve dvou odděleních.

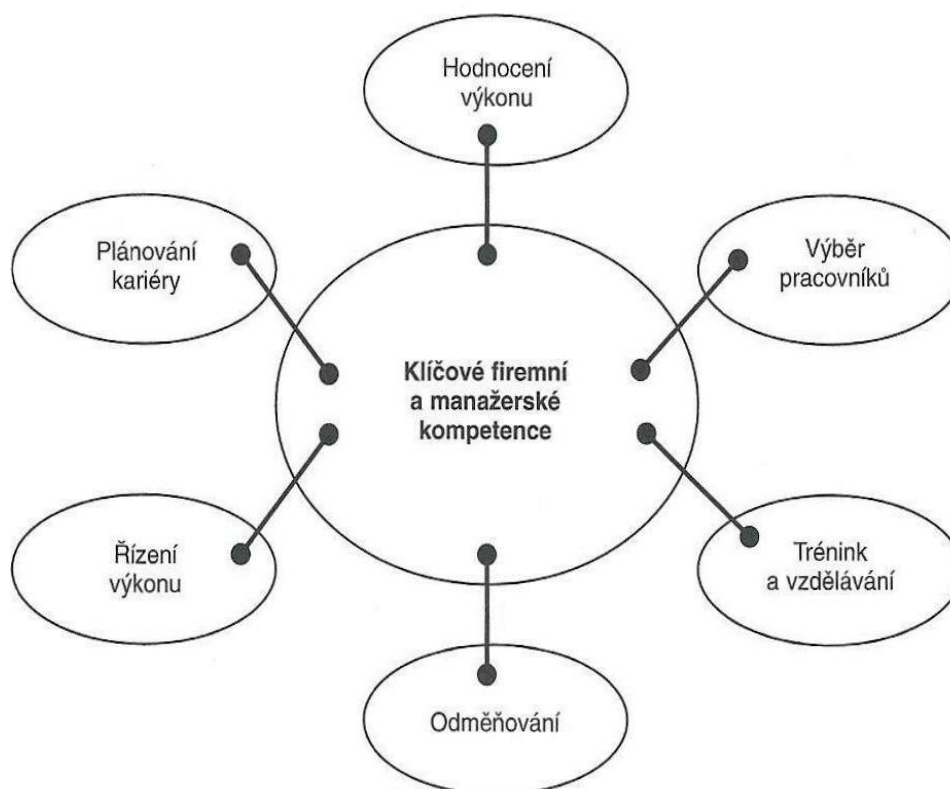
**Generické modely** jsou tedy obecné modely kompetencí pro konkrétní pozice (manažer prodeje, hlavní účetní atd.) představující vhodnou pomůcku podpořenou rozsáhlými výzkumy při formování kompetenčních modelů pro firmu. Nevýhodou je, že nepostihují specifika společnosti (ve své podstatě ani nemohou). Proto tedy představují jakýsi kompromis, ze kterého lze vyjít a postupně upravovat podle specifika firmy a vybraného místa. Závěrem je třeba říci, že model je tím účinnější, čím specifičtější je skupina pracovníků, pro kterou je určen.

### **Použití kompetenčního modelu**

*„Kompetenční modely mohou výrazně sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování bychom měli podporovat, rozvíjet a odměňovat.“* Velikým přínosem těchto modelů je zejména fakt, že vnáší do chování lidí velmi silný **prvek měřitelnosti**.

To může v řadách zaměstnanců a manažerů vyvolat obavy, že na ně bude uplatněn velký jednostranný tlak na změnu chování. Neuvědomují si však, že tlak na změnu chování může přijít i z důvodu konkurence organizace kde pracují, nebo neuspokojivých hospodářských výsledků, proto je třeba považovat kompetenční model jako příležitost předem se připravit na změnu podmínek, redukování slabých stránek, rozvíjení těch silných a díky tomu zároveň i zvyšování svojí hodnoty na trhu práce. [11]

**Využití kompetencí v procesech řízení lidských zdrojů je uvedeno na obrázku 38. [11]**



Obr. 38 Využití kompetencí v procesech řízení lidských zdrojů [11]

### Přístup ke tvorbě kompetenčního modelu

Existuje několik přístupů ke tvorbě modelů, ze kterých organizace ve spolupráci s externími konzultanty vybírají. Rothwell a Lindholm [17] rozdělují přístupy do tří základních skupin:

- preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup
- kombinovaný přístup
- postup šitý na míru

Volba závisí na několika faktorech jako cíle organizace, stupeň rozvoje atd., ale realita ukazuje, že rozhodují spíše finance. Přičemž hlavně tady neplatí, že nešetřit znamená plýtvat. Pokud se firma rozhodne šetřit tak může za své peníze dostat kompetenční model, který bude příliš obecný a v konečném důsledku bude mít minimální užitek. Jednotlivé přístupy rozvádí Kubeš a kol. [12 ]

Při **preskriptivním přístupu** k modelování kompetencí se organizace rozhodne nevytvářet nové modely a přebírá hotový model. Je to nejlevnější varianta, která není ani časově náročná. Nevýhody jsou však zřejmé. Jak bylo uvedeno výše, cokoli co je přebráno zvenku nereflektuje jedinečnost každé organizace, nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami organizace.

**Přístup šitý na míru** nic nepřebírá a znovu mapuje terén a mapuje klíčové kompetence přímo ve vybrané organizaci. Vyžaduje však důkladnost znalost pozic, organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je tedy náročnější metodologicky, časově i finančně, vytváří však spolehlivý základ pro veškerá další rozhodnutí personálního řízení.

## 10.5 IDENTIFIKACE PROBLÉMŮ A POTŘEB

Vzdělání manažerů by se mělo zaměřovat na konkrétní výsledky. Jak tvrdí Prokopenko a kol. [18] „*Hlavním výsledkem dobrého managementu je zlepšená výkonnost organizace, každé rozumné hodnocení potřeb vzdělávání by mělo začít analýzou organizačních (výkonnostních) problémů.*“. Jinými slovy pro efektivní rozvoj je třeba identifikovat ty problémy, dovednosti, kompetence, které jsou pro daného manažera klíčové a jejichž rozvoji by se měl věnovat. Metod pro identifikaci je poměrně hodně, já zde uvedu pouze ty postupy, které budou využity v praktické části. Pokud by měl čtenář zájem o více informací, Prokopenko v citované publikaci věnuje tomuto problému 34 stran. Pro popis analýz však využiji poznatky publikované Armstrongem. [7]

### **Analýza pracovního místa**

Jedná se o sběr informací a analýzu informací za účelem získání základů pro popis pracovního místa. „*Soustřeďuje se na to, co se očekává, že bude držitel pracovního místa dělat.*“

Podle Armstronga by dobře provedená analýza pracovního místa měla poskytovat tyto informace (uvádím pouze ty podstatné pro práci):

- Celkový účel – k čemu místo slouží, čemu pracovník přispívá
- Obsah – proces přeměny vstupů na výstupy
- Zodpovědnost – výsledky, za které držitel odpovídá
- Kritéria výkonu – měřítko hodnocení práce
- Organizační faktory – vztah podřízenosti resp. nadřízenosti držitele pracovního místa.

### **Analýza role a kompetence**

Analýza role také shromažďuje informace o pracovním místě, avšak hlavním záměrem je popsat roli, kterou hraje zaměstnanec při vykonávání pracovního místa. Nesoustřeďuje se tedy na obsah práce samotné jako na širší aspekty očekávaného chování držitelů pracovních míst.

Analýza kompetence se zabývá funkční analýzou na určení kompetencí pro výkon práce a analýzou chování s cílem určit dimenze chování, které ovlivňují pracovní výkon. Jinými slovy hledání kompetencí, které „*se týkají očekávání výkonu na pracovišti– co by lidé měli být schopni dělat – a norem výstupů, kterých by lidé při plnění specifických rolí měli dosáhnout.*“

Při sběru údajů pro analýzy pracovního místa, role a kompetence se nejčastěji využívají metody rozhovorů, pozorování nebo studium podnikových dokumentů či pracovních postupů.

## **10.6 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA POMOCÍ ROZHOVORU**

Je dle Armstronga [7] nejlepší metodou, pokud chceme získat úplný obrázek jak role, tak i pracovního místa a kompetencí. Každá z těchto oblastí má však specifickou oblast otázek, na které se ptáme. U analýzy rolí je cílem získat významná fakta k vytvoření profilu role. Pro vedení rozhovoru je užitečné vypracovat si základní okruh otázek a při rozhovoru se jich držet. Armstrong uvádí základních osm:

- Jaký je název vaší role?
- Komu jste odpovědný?
- Kdo je odpovědný vám?
- Jaký je účel vaší role
- Hlavní činnosti vykonávané v rámci vaší role?

- Jaké výsledky se od vaší role očekávají
- Co se očekává, že budete znát pro zastávání role?
- Jaké dovednosti byste měl mít pro vykonávání role?

Armstrong [7] také rozvádí návod pro analýzu pracovního místa pomocí rozhovoru. Tady je užitečné dopředu prostudovat vnitřní materiály či pracovní postupy. Poté vypracovat seznam základních otázek, které pomáhají pracovníkovi popsat své pracovní místo.

Je vhodné pak navázat otázkami, ve kterých mohou držitelé pracovních míst vyjádřit své pocity z práce, jež mohou být důležitým vodítkem k diskusi a odhalovat skryté problémy. Příkladem mohou být otázky na rozsah dozoru ze strany nadřízeného, typické problémy, co na pracovním místě řeší či relativní obtížnost úkolů, které je třeba řešit. Rozsáhlý seznam otázek pro analýzy poskytuje Armstrong ve svých publikacích.



### Shrnutí pojmů

- Management
- Dělení managementu
- Manažer
- Osobnost manažera
- Manažerské činnosti
- Manažerské role
- Kompetence manažera
- Kompetenční modely
- Pracovní místo



### Otázky

1. Jak lze vysvětlit pojem management?
2. Které základní funkce management v podniku plní?
3. Definujte osobnost manažera.
4. Objasněte pojem kompetence manažera a využití v praxi.
5. Pokuste se uvést konkrétní příklady manažerských vlastností a dovedností a pokuste se je rozdělit dle úrovní řízení.



### Použitá literatura

- [1] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: ManagementPress, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [2] Cejthamr, V., Dědina, J., *Management a organizační chování*, Praha, Grada, 2010
- [3] VEBER, J. & kol. 2009. *Management*. Praha: Management Press, 2009. 2. aktualizované vydání. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- [4] BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha : Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

- [5] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] MAGRETTA, J. *Co je to management: Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha : ManagementPress, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2.
- [7] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [8] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [9] VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. Brno: Vydavatelství MU, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
- [10] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. Olomouc: Universita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7
- [11] KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha WoltersKluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- [12] KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, Ľ. *360stupňová vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [13] KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB-TU OSTRAVA, Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [14] HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. Brno: MotivPress s.r.o., 2008. 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6
- [15] WOODRUFFE, Ch.: *What is meant by a competency?* In: BOAM, R.; SPARROW, P.: *Designing and achieving competency. A competency-based approach to developing people and organizations*. London, Publisher : McGraw-Hill, 1992
- [16] BOYATZIS, R. E.: *The Competent manager: Model for effective Performance*. Firsted. Wiley, New York, Publisher: John Wiley&Sons Inc., 1982. 328 p. ISBN 047109031X
- [17] ROTHWELL, W. J.; LINDHOLM, J. E.: *Competency identification, modelling and assessment in the USA*. In: International Journal of Training and Development, Vol. 3, No. 2, 1999
- [18] PROKOPENKO, J.; KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : GradaPublishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

# 11 ZÁKLADY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU



Čas ke studiu: 3 hodiny



**Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět:**

- vysvětlit principy strategického řízení
- vysvětlit podstatu strategického managementu a jeho roli v podniku
- objasnit manažerské funkce
- vyjmenovat a objasnit nejdůležitější aspekty a atributy strategie a strategického řízení
- definovat misi a poslání podniku
- vysvětlit strategickou analýzu
- objasnit základní vývojové stupně strategického managementu



**Výklad**

## 11.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Na úvod je potřeba seznámit se s pojmy, které budeme v rámci této kapitoly používat. Odborné termíny „řízení“ a „management“ bývají v praxi často zaměňovány. Zatímco se management týká výhradně řízení na úrovni firem, institucí, zájmových skupin a jednotlivců, pojem „řízení“ je možné vnímat v širším slova smyslu (kdy může znamenat ovládání věcných systémů, usměrňování smíšených systémů či ovlivňování společenských systémů) nebo v užším slova smyslu, kdy je pojem „řízení“ sémanticky identický s pojmem „management“ [36].

**Strategický management** je druhem managementu, proto je zde na místě připomenout si jeho definici a obecné principy základů managementu. Smyslem managementu je definování a dosahování cílů řízení. Podstata úspěchu managementu a manažera spočívá v tom, jak se mu obě tyto činnosti daří realizovat.

Management je disciplínou názorově velmi širokou. V odborné literatuře lze nalézt jak různá pojetí obsahu manažerských funkcí, tak i jejich odlišnou klasifikaci. V následujícím textu budou popsány základní manažerské funkce, které v rámci svého počínání realizuje drtivá většina manažerů.

**Manažerské funkce** můžeme charakterizovat jako typické činnosti zaměřené na dosahování cílů, které manažer permanentně vykonává ve své každodenní činnosti.

Funkce managementu se realizuje prostřednictvím manažerských procesů (činností).

Nejčastěji se uvádí tato klasifikace manažerských funkcí:

### **Postupné (sekvenční) manažerské funkce:**

- plánování
- organizování
- řízení lidských zdrojů
- vedení lidí
- kontrolování

### **Průběžné (paralelní) manažerské funkce:**

- analýza
- rozhodování (posouzení situace)
- realizace (vydání) rozhodnutí

### **Postupné (sekvenční) manažerské funkce**

**PLÁNOVÁNÍ** – je informačním procesem výběru a stanovení cílů, jakož i výběru a stanovení postupů k jejich dosažení. Plánování předchází realizaci všech dalších následných manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení cílů. Výsledkem této funkce je plán.

Charakter plánovacího procesu se liší samozřejmě v souvislosti s délkou období, pro kterou je plán stanovován, rozlišujeme:

- Strategické plánování - Dlouhodobé cíle, které jsou klíčové pro dlouhodobé směřování podniku a jeho marketingové aktivity, rozhodování o rozmístění finančních zdrojů, rozvoj lidských zdrojů, výzkum a vývoj.
- Taktické plánování - Krátkodobé, dílčí cíle určující nejvýhodnější cesty k dosažení cílů dlouhodobých (jsou vymezeny ve finančních plánech, plánech výroby a prodeje atd.). Dílčí plány musí být navzájem provázány.
- Operativní plánování - Jedná se o každodenní řešení aktuálních úkolů, které často vyvstávají z dané situace a potřeb.

Ať už se jedná o jakýkoliv z výše uvedených typů plánování, vždy je nutné, aby manažer, respektive podnikatel, dodržoval principy metody SMART.

**ORGANIZOVÁNÍ** – je informačním procesem vedoucím ke stanovení a časoprostorovému uspořádání optimální struktury rolí pro zaměstnance, kteří mají zajistit realizaci plánu v dané organizaci. Nezbytným aspektem je stanovení pravomoci a zodpovědnosti řídicích pracovníků a dalších podmínek. Organizování spočívá v budování prováděcí organizační struktury, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jednotlivců a skupin při dosahování stanovených cílů.

### **Kvalitní organizace musí zajistit aby:**

- Bylo jasné, kdo a co má dělat, kdo je odpovědný za výsledky
- Byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností
- Existovaly rozhodovací a komunikační vazby nezbytné k řešení vzniklých problémů

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ** – je proces přijímání rozhodnutí v oblasti personálních vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. Důraz je kladen na kvalifikační a profesní předpoklady pracovníků. Personalistika je proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici. Využívá poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva a organizace práce.



### **Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:**

- Nábor a výběr pracovníků
- Adaptace pracovníků ve prospěch firmy i osobnosti pracovníků
- Hodnocení podle výsledků práce i chování
- Stabilizace (udržení) pracovníků

**VEDENÍ LIDÍ** – znamená ovlivňování zaměstnanců tak, aby byli výkonní a napomáhali dosahování cílů organizace. Jde o cílevědomý proces s cílem řídit lidské zdroje tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle.

### **Rozlišujeme tyto základní styly řízení (způsoby využívání pravomoci):**

- Autokratický styl
- Demokratický styl
- Liberální styl

**KONTROLOVÁNÍ** – spočívá v měření a korekci realizovaných aktivit organizace z hlediska souladu s plánem. Jde o hodnocení kvality a kvantity průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. Podstatou kontroly je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vytyčených cílů. Kontrolování plní funkci zpětné vazby, tj. jde o zjišťování a případnou korekci odchylek skutečného stavu od stavu naplánovaného. Smyslem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace.

### **Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:**

- Stanovení standardů
- Měření vykonané práce z hlediska stanovených standardů
- Korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů

**Průběžné (paralelní) manažerské funkce** prostupují postupné manažerské funkce. Jedná se o:

**ANALYZOVÁNÍ ŘEŠENÝCH PROBLÉMŮ** - Cílem této analýzy je pochopit podstatu problému. Analýza je zaměřena na posuzování a vyhodnocování všech dílčích prvků úkolu s přihlédnutím k reálné situaci. Je to zamyšlení se nad vlastním úkolem, posouzení věcné stránky úkolu v čase, místě a souvislostech. Posouzení situace předpokládá rozpoznat všechna možná přípustná řešení úkolu při zohlednění všech faktorů, které mají pro danou akci význam. Posouzení situace pak vede k rozhodnutí.

**ROZHODOVÁNÍ** - Proces, při kterém manažer volí nejvýhodnější variantu řešení, na základě určených kritérií. Posuzuje a hodnotí pozitivní a negativní dopady jednotlivých variant. Podstata spočívá v porovnání variant a volby optimální varianty. Rozhodování je logickým výsledkem analýzy řešeného problému, okamžitých opatření a posouzení situace. Rozhodnutí vyjadřuje záměr manažera, co a jak chce ke splnění úkolu učinit. Rozhodnutí je plán, zaměřený na splnění stanoveného úkolu a určující způsob provedení akce.

**REALIZACE, RESPEKTIVE IMPLEMENTACE** - Rozhodnutí by mělo být jednoduše a srozumitelně vyjádřeno v realizaci (vydání) rozhodnutí. Rozhodnutí se vydá jako: úkol, nařízení, směrnice, direktiva. U rutinních, standardních úkolů (akcí) se zpravidla nepřijímá pokaždé samostatné rozhodnutí, ale tato rozhodnutí se zobecní v podobě jednotných, závazných postupů (norem, směrnic, typových projektů apod.).

V reálné podnikatelské praxi mohou být tyto základní druhy manažerských procesů ještě více a konkrétněji specifikovány.

**Definic strategie** a strategického řízení je celá řada a liší se dle úhlu pohledu různých autorů na firemní praxi. V současnosti se velmi často používá definice, která zahrnuje vazbu mezi cíli a způsobem jakým

jich lze dosáhnout. Keřkovský a Vykypěl [21] uvádí, že „strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy“. Další definice, která navíc zahrnuje i zdroje, které má podnik k dispozici uvádí Dedouchová [2]: „Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“

Správná podniková strategie je základním předpokladem, ale i nezbytnou podmínkou úspěchu firmy v nelehkém konkurenčním prostředí. Podnikatelský úspěch závisí do značné míry na schopnosti firmy včas odhalit vnější příležitosti stejně jako hrozby, resp. potenciaální problémy strategického charakteru. Strategie je cestou jak dosáhnout podnikatelských cílů. Těmito cíli jsou myšleny dlouhodobé, strategické podnikatelské cíle. Strategie podniku vychází z cílů, jejich stanovení je součástí strategie.

Původ slova strategie můžeme nalézt již ve starověkém Řecku. Předpokládá se, že základem může být řecké **stratégiá**, což představuje schopnost vést válečné operace, či **stratagem**, které vyjadřuje překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, lest, úskok nebo past, obecně vzato „trik“. Je tedy zřejmé, že jeho uplatnění vychází z vojenské oblasti. Původ strategie jako válečného umění je možné vysledovat dokonce již v knize Sun Tzua *Umění války* z roku 500 př. n. l., která se v posledních letech překvapivě vrátila do žebříčku bestsellerů.

V novodobých dějinách nastala renesance tohoto pojmu opět ve vojenství. V roce 1688 se dostalo slovo strategie (strategy) do anglické slovní zásoby. Podle Jamesova *Slovníku vojenství* z roku 1810 jde o odlišení od taktiky, což znamená bezprostřední opatření tváří v tvář nepříteli. Strategie představuje něco, co se dělá „mimo dohled nepřítele“ [1]. Z vojenství se strategie rychle rozšířila snad do všech oblastí života – politika, diplomacie, sport a samozřejmě podnikatelská sféra.

Počátek strategických činností firem nalézáme v rámci jejich snahy o zjištění pravých příčin úspěšnosti některých subjektů na trhu. Tyto činnosti, poprvé zaznamenané v podnikatelské praxi na počátku 60. let 20. století, byly zaměřeny zejména na otázky týkající se sledování příčin úspěšnosti působení vybraných firem v tržním prostředí.

Prakticky první ucelené pojednání o podnikové strategii nalezneme v knize Igora Ansoffa *Corporate Strategy*, vydané v roce 1965. Tato kniha je seriózním, analytickým a komplexním dílem, které posunulo úvahy o strategii do nových dimenzí.

## 11.2 PODSTATA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU

Dynamický vývoj strategického řízení se datuje od počátku 80. let minulého století, kdy se začal prosazovat názor, že budoucí úspěch společností nezávisí jen na okolním prostředí, nýbrž i na kvalitě lidských zdrojů, technologii a klíčových schopnostech organizace. Keřkovský a Vykypěl definují strategické řízení jako: „Aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi podnikem a prostředím, ve kterém existuje.“ [21]

U Vacíka se Šulákem je možno setkat se s touto definicí strategického managementu jako: „uměním a vědou, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů“. [35]

Podle této definice se proces strategického managementu dělí na etapy formulace strategie, implementace strategie a následně její hodnocení.

Proces strategického řízení tak představuje nikdy nekončící proces, kdy se podle strategických záměrů podniku navrhuje, implementují a vyhodnocují strategie, na základě kterých se aktualizují strategické cíle a vize podniku. [31]

Strategické řízení se spojuje s rozhodováním a dlouhodobými záležitostmi v podniku. Utváří jakýsi rámec pro taktické a operativní plánování, které mají ze své podstaty krátkodobou povahu. Zpravidla by plány nebo rozhodnutí krátkodobého charakteru neměla být v rozporu s koncepcí strategického řízení. To se zaměřuje také na identifikování příležitostí, které je schopen podnik se svými zdroji využít a vytvořit si tak konkurenční výhodu<sup>17</sup>.

Strategie bývá definována také s odkazem na **vizi či poslání organizace** (viz dále v textu). Například Z. Souček uvádí, že strategie organizace vyjadřuje její poslání a vizi (tedy budoucí podobu), strategické cíle a strategické operace (tedy aktivity zajišťující naplnění poslání, vize a splnění strategických cílů). [33]

Podobně M. Drdla a K. Rais uvádějí, že strategie by měla vycházet z vize podniku, přičemž vize je zkráceně nahlížena jako představy majitelů podniku. [3]

Vzájemný vztah vize a strategie řeší i J. P. Kotter, viz uvedené schéma na obrázku 39. [25]

Také se podrobněji zabývá vizí, jež podle něho „představuje určitý obraz budoucnosti s nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit.“ [25] Pokračuje, že dobrá vize slouží třem účelům. Za prvé, podle něj, vyjasnění obecného směru zjednodušeně shrnuje stovky a tisíce podrobnějších rozhodnutí, za druhé motivuje lidi k vykročení správným směrem a za třetí pomáhá koordinovat jednání různých (i mnoha) lidí. [25]



Obr. 39 Vztahy mezi vizí, strategiemi, plány a rozpočty [25, s. 77]

<sup>17</sup> Výhoda, která umožňuje podniku výsadní postavení v určité činnosti nad jeho konkurenty

### 11.3 MISE A POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI

**Posláním podniku** se rozumí důvod, proč ten který podnik na trhu existuje. Definování poslání (mise) společnosti je klíčovým úkolem vlastníků, resp. managementu společnosti. Většinou tato mise vymezuje akční rádius podniku a výstižným způsobem informuje o hodnotách, které daný podnik vyznává a ctí. Podobným termínem poslání je pojem vize společnosti, která zpravidla postihuje určitý směr rozvoje společnosti po dobu 10 až 20 let. Účelem poslání je sdělit těm, kdo jsou zapojeni do strategických rozhodnutí, široká základní pravidla, která pro sebe organizace vydala. Poslání by mělo být široce zformulováno a mělo by působit jako trvalé prohlášení úmyslu; je to v podstatě pracovní dokument - a aby byl účinný, musí být jak stručný, tak i jednoznačný.

Kvalitně formulovaná **poslání (mise)** podniku jsou inspirující. Musí být dostatečně specifická a přitom by zároveň měla být dostatečně obecná, aby lidem ponechávala prostor pro uplatnění iniciativy.

Každá firma (organizace, instituce) byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání — výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. Takto vyjádřená mise plní několik funkcí současně:

- Vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy, přičemž strategie firmy na její misi navazují a konkretizují ji ve specifických oblastech.
- Mise má výrazný vnější informační význam, protože deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a vystavuje tímto způsobem firmu veřejné kontrole. V důsledku toho se zpravidla zlepšuje vnímání firmy veřejností. Veřejně deklarovaná mise poskytuje základní informace pro utváření názoru o firmě důležitým činitelům: budoucím akcionářům, zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům. Vlastníci a top management firmy dávají formulací mise veřejnosti jasné signály o své existenci, pozici a dlouhodobých podnikatelských záměrech.
- Směrem dovnitř firmy poslání představuje základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců. Ve vyspělých zemích je zcela běžné, že jsou zaměstnanci s misí společnosti velmi podrobně seznamováni.

Poslání vlastně vyjadřuje nejširší a nejvyšší úroveň cílů dané organizace.

### 11.4 STRATEGIE PODNIKU

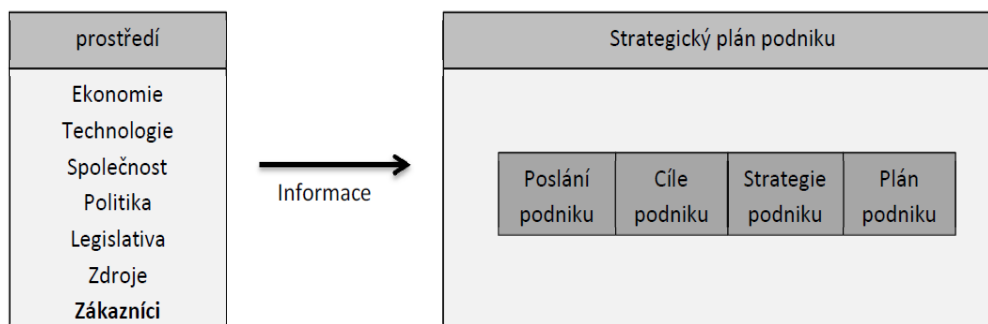
Strategie budoucího chování společnosti odpovídá na otázku, jakým způsobem dosáhnout vytyčených cílů dle stanovené vize vedení podniku. Pokud se vedení dané společnosti soustředí buďto výhradně, nebo ve velké míře na operativní plánování, vede to pak pouze ke krátkodobému úspěchu. V delším období se projeví nedostatečná koncepce a výkonnost podniku následně stagnuje. Výstižně to uvedl Henry Mintzberg výrokem: *„Pokud nemáte vizi, ale pouze formální plány, potom se vám při každé neočekávané změně prostředí bude zdát, že se vám všechno hroutí pod rukama.“* [19]

Dle Dedouchové můžeme chápat strategii v pojetí tradiční a moderní definice. [2]

- Tradiční definice chápe strategii jako: „Dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh operací a rozmístění zdrojů pro splnění daných cílů.“

- Moderní definice chápe strategii jako připravenost na budoucnost. „Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro plnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně reagovala na změny v okolí podniku.“ [2]

Z uvedených definic je zřejmé, že ta druhá v pořadí výstižněji a věrněji popisuje strategii v takovém pojetí, v jakém by ji měly chápat podniky v dobách dynamických a turbulentních změn.



**Obr. 40 Strategie podniku v prostředí [16]**

Uvedené schéma na obrázku 40 znázorňuje proces tvorby strategického plánu podniku. Ten vychází z analýzy faktorů, které na společnost působí. S ohledem na tyto faktory pak management definuje misi a cíle podniku (nejčastěji v souladu s kritérii „SMART“ – viz další text) a následně pak samotnou strategii, kterou během změn již zmíněných faktorů aktualizuje.

Místo v procesu strategického řízení, kdy je vhodné stávající strategii zrevidovat a implementovat strategii novou se označuje jako strategická mezera. [21]

K vrcholným cílům drtivé většiny podniků patří ziskovost a růst tržního podílu. Jako další z častých cílů organizací je možno uvést například zvýšení hospodárnosti, kvality výrobků, spokojenosti zákazníků apod.

### Klasifikace strategie

Nejčastější členění strategie, se kterým je možné se v relevantní odborné literatuře setkat je hierarchické, rozlišují se tedy tzv. strategické úrovně. [19]

Strategie na sebe navazují, každá strategie na nižší úrovni by měla vycházet ze strategie na úrovni vyšší. Nejvýše postavená je „**corporate**“ strategie, která se nachází na úrovni organizace jako celku a odpovídá na otázky oboru podnikání, výše investic, nebo také v jakých zemích chce organizace uskutečňovat svou činnost. [32]

**Strategie na úrovni podnikatelských jednotek (SBU<sup>18</sup>),** tzv. „business“ nebo také **obchodní strategie**, se zabývá tím, jak uspět na určitém trhu. [19]. Jedná se tedy o to, jak dosáhnout výhod oproti ostatním konkurentům. Tato úroveň strategie se často týká dceřiných společností [32], M. Dedouchová upozorňuje, že pokud se jedná o podnik s jednou podnikatelskou aktivitou, pak jsou „corporate“ a „business“ strategie totožné. [2]

Na obchodní strategie navazují **funkční strategie**, které jsou rozpracovány pro jednotlivé specifické oblasti, např. marketing, výzkum a vývoj, personál, finance, výroba. [21], [32]

G. Johnson a K. Scholes kladou na třetí úroveň tzv. **operační strategie**, které se podle nich zabývají otázkou, „*jak vůbec různé složky organizace, například zdroje, procesy, lidé a jejich dovednosti, mohou fungovat dohromady a vytvořit tak strategickou architekturu, která efektivně zajistí celkové strategické směřování.*“ [19]

H. Horáková a H. Meffert při pohledu na různé typy strategií rozlišují přístupy **parciální a integrované**. Parciální přístupy se zabývají pouze určitým úsekem strategického managementu, zatímco přístupy integrované usilují o komplexní pokrytí strategického rozhodování a při formulování strategie berou v úvahu více faktorů. [28] Parciální přístup představuje zároveň podstatu integrovaných přístupů. [15] Mezi parciální přístupy je možné zahrnout už popsány typy strategií, které navrhl I. Ansoff i tři generické strategie, jež byly definovány M. E. Porterem (vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciací, zaměření se na jeden segment oboru působnosti).

P. Kotler představil čtyři typy konkurenčních strategií, jejichž hlavním kritériem je velikost tržního podílu v odvětví nebo oboru. Rozlišuje strategie: [24]

- **tržního lídra** – má v odvětví největší tržní podíl, obvykle vede ostatní organizace v otázkách změny cen, uvádění nových produktů, distribuční sítě a výdajů na reklamu,
- **tržního vyzyvatele** – druhá největší organizace v odvětví, snaží se zvýšit svůj tržní podíl,
- **tržního následovatele** – druhý největší v odvětví, chce si udržet stávající podíl, aniž by narušil status quo,
- **výklenkáře** – organizace, která obsluhuje malé segmenty, jež ostatní organizace přehlížejí nebo ignorují.

H. Horáková uvádí možnost střídání vůdcovství v nákladech a v jakosti. Dodává také, že tento přístup je znám i jako **strategie „outpacingu“**. [15]

### **Principy správného stanovení cílů**

V rámci podnikání dochází k neustálému definování podnikatelských cílů. Prioritně jsou to ty dlouhodobé – strategické, které určují směřování celého podniku, dále rozhodují o cílech střednědobých a krátkodobých. Přesně tyto cíle nadefinovat je velice důležité pro komunikaci, pochopení a porozumění všemi lidmi, kterých se týkají. Proto by se měl při stanovování jakýchkoliv dílčích cílů (tj. s výjimkou cílů strategických, jež jsou obecné) dodržovat princip **SMART**.

**SMART** je souhrn pravidel, která určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny tak, aby bylo možné na závěr vyhodnotit, zda jich bylo dosaženo nebo ne. Pro tyto cíle by mělo být charakteristické, že by měly být:

- **S** – specifické a konkrétní, to znamená, že by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni si odpovědět na otázku, co je předmětem a daným problémem, potom jsme toto kritérium specifičnosti splnili.

---

<sup>18</sup> Strategic business units. V některých zdrojích je ponechán anglický název či zkratka, někde se lze setkat i s označením obchodní jednotka, případně konkurenční jednotka (např. [19]).

- M – měřitelné, kvantifikovatelné, což nám umožňuje přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění. Zde si můžeme například položit otázku, jak poznáme, že jsme byli úspěšní.
- A – akceptovatelné pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají.
- R – reálné a realizovatelné, a to z hlediska všech potřebných zdrojů. Položme si otázku, jestli vůbec můžeme tohoto cíle dosáhnout s tím, co máme.
- T – termínované, tedy stanovit požadovaný termín plnění.

Podle principů SMART lze rozpracovat již zmíněné hlavní cíle v jednotlivé cíle dílčí. Například cíle z ekonomické oblasti týkající se zvýšení obrátu, rozpracováváme v dílčí cíl "zvýšení odbytu na základě lepších dodacích a platebních podmínek, vyšších poskytovaných záruk a kvalitnějšího a rychlejšího vyřizování případných reklamací" nebo "zvýšení efektivnosti fungování logistického systému podniku (přepravy, manipulace, skladování, balení) a tím dosáhnout snížení nákladů na základě racionálního řešení".



### Příklad z praxe, Řešený příklad

#### Příklad

*Jak tyto principy fungují v praxi?*

#### Řešení

*Představte si, že si podnik stanoví jako svůj prioritní strategický cíl "zvýšení tržního podílu a vylepšení současné pozice firmy na trhu".*

*Takto stanovený strategický cíl je dosti obecný a je nutno jej následně konkretizovat např. do tohoto cíle dílčího: "získání 12 % tržního podílu na českém trhu hutnického materiálu do 31. 12. 2014, a to prostřednictvím zařazení nových produktů do stávajícího sortimentu".*

- *S – důležité je povšimnout si, že postupný (dílčí) cíl je mnohem konkrétnější a určitější než cíl strategický. Máme zde také stanoven konkrétní postup, jak tohoto podílu dosáhnout.*
- *M – dílčí cíl je měřitelný – na konci roku si můžeme odpovědět na otázku, zda jsme daného podílu dosáhli či nikoliv a pokud ne, je potřeba identifikovat hlavní příčinu tohoto neúspěchu.*
- *A – předpokládáme, že cíl je akceptovatelný všemi, kterých se jeho dosahování nějakým způsobem týká.*
- *R – předpokládáme, většinou na základě výzkumů trhu a sestavením rozpočtu, že cíl je dosažitelný a reálný.*
- *T – díky uvedenému termínu vidíme, že cíl je časově specifikován - má být splněn do 31. 12. 2014.*

Jak lze odvodit z uvedeného příkladu, pokud jsou dílčí cíle správně nadefinovány podle pravidel SMART a je-li zároveň pravidelně kontrolováno jejich plnění, pak lze říci, že jsou nejen motivací k vyšším výkonům, ale také značně zjednodušují a zefektivňují splnění jednotlivých cílů strategického plánu.

#### Role podnikové strategie

Strategie podniku může být chápána v několika rovinách. Grant vymezuje jednotlivé role (úkoly) strategie následovně: [7]

- Strategie jako podpora rozhodování.
- Strategie jako koordinační nástroj
- Strategie jako cíl

V prvním případě jde o možnost, kdy se při volbě strategie integrují a shromažďují názory několika naprosto rozdílných osob (zpravidla členů top managementu), což pak většinou z kvalitnější výslednou přijatou strategií.

Ve druhém z případů pak strategie funguje jako komunikační či koordinační nástroj vedoucího pracovníka s ostatními spolupracovníky prostřednictvím cílů organizace, které jsou v souladu s předemtnou strategií. To znamená, že pokud jsou pracovníci ztotožněni a srozuměni s cíli a strategií organizace, získávají tak větší pracovní jistotu a odvádějí kvalitnější práci.

V posledním případě pak Grant chápe strategii jako nástroj soustředící se primárně na soutěžení s konkurenčními subjekty a to s ohledem na budoucnost. Veber uvádí, že formulací a implementací vhodné podnikové strategie se snaží jeden ekonomický podnikatelský subjekt získat komparativní výhodu nad svými konkurenty. Dále zmiňuje, že v průběhu času, kdy začala na trzích převažovat nabídka nad poptávkou, se začal stále více prosazovat právě koncept konkurenční výhody. [37]

## 11.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je nedílnou a velice důležitou součástí procesu strategického řízení. Pro její kvalitní zpracování je zapotřebí tvořivé strategické myšlení. To napomůže tomu, aby strategická analýza adekvátně připravila podnik na těžko předvídatelné změny, které mohou v budoucnu z jeho okolního prostředí nastat.

Ústředním cílem strategické analýzy je dle Sedláčkové: „*identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.*“ [31]

Nestačí však pouze izolovaně identifikovat jednotlivé faktory, nýbrž je nutné dívat se na ně jako na provázaný systém faktorů, které podnik ovlivňují.

Je také zapotřebí odhadovat možné vývojové trendy a snažit se předvídat zejména případné negativní vlivy na podnik v budoucnu a připravit jej na ně. Předjímání budoucnosti hraje ve strategickém řízení, potažmo ve strategické analýze, rozhodující roli – nestačí totiž analyzovat minulost, je zapotřebí proaktivně vyhledávat nové příležitosti ve snaze předskočit konkurenci.

Tradiční pojetí strategické analýzy (např. dle zmíněné Sedláčkové) se zaměřuje při zkoumání na dva druhy faktorů, které společnost ovlivňují. Jsou jimi vnější faktory, ke kterým patří faktory z makrookolí a mikrookolí podniku a faktory vnitřní, ke kterým řadíme specifické přednosti, disponibilní zdroje či silné a slabé stránky. Tyto faktory pak určují tzv. strategickou pozici podniku ve vztahu k jeho okolí.

Strategickou pozici podniku vzhledem k jeho okolí znázorňuje uvedené schéma na obrázku 41.





## 11.6 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

### Definice pojmu

**Strategický management** není sám o sobě žádný vědní obor nebo disciplína. Jedná se spíše o úhel pohledu na organizace, možnost promýšlení poslání organizace. Spojuje v sobě řízení koncepční a dlouhodobé s cílem zvítězit nad ostatními. Z pohledu podniku tedy jde o získání komparativní výhody. [5]

Chápání strategického managementu se měnilo s postupem času. Zatímco v 70. a 80. letech 20. století se strategický management v podstatě ztotožňoval se strategickým plánováním<sup>19</sup>, později došlo k výraznému kvalitativnímu posunu myšlení, kde se strategické plánování a rozhodování staly pouze jednotlivými částmi strategického managementu. [39]

Strategický management je možné definovat mnoha různými způsoby. Jedním z často používaných je popis samotného procesu, tedy, jaké aktivity strategický management zahrnuje. Např. podle J. Vebera strategický management *„představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.“* [37]

Druhá skupina možných definic strategického managementu se zaměřuje spíše na to, co má být jeho cílem, čeho má být pomocí něj dosaženo. Např. Z. Souček strategický management vnímá jako *„proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj podniku, směřují k vytváření specifických předností, budoucího potenciálu a dosažení celosvětové konkurenceschopnosti.“* [33]

Další smysluplnou možností, jak vymezit strategický management, představuje definování na základě protikladnosti. Strategický management je tak porovnáván s operativním řízením. [21], [2]

Naprostá většina autorů používá kombinace uvedených možností, jak strategický management definovat. Např. také Z. Souček se obrací k protikladnosti, když píše, že zatímco strategický

---

<sup>19</sup> Ještě dříve, cca v letech 60. minulého století, se ztotožňoval s plánováním dlouhodobým.

management je zaměřen na tvorbu potenciálu, navazující operativní řízení pouze využívá potenciál již existující k zabezpečení chodu a částečně i rozvoje organizace. [33]

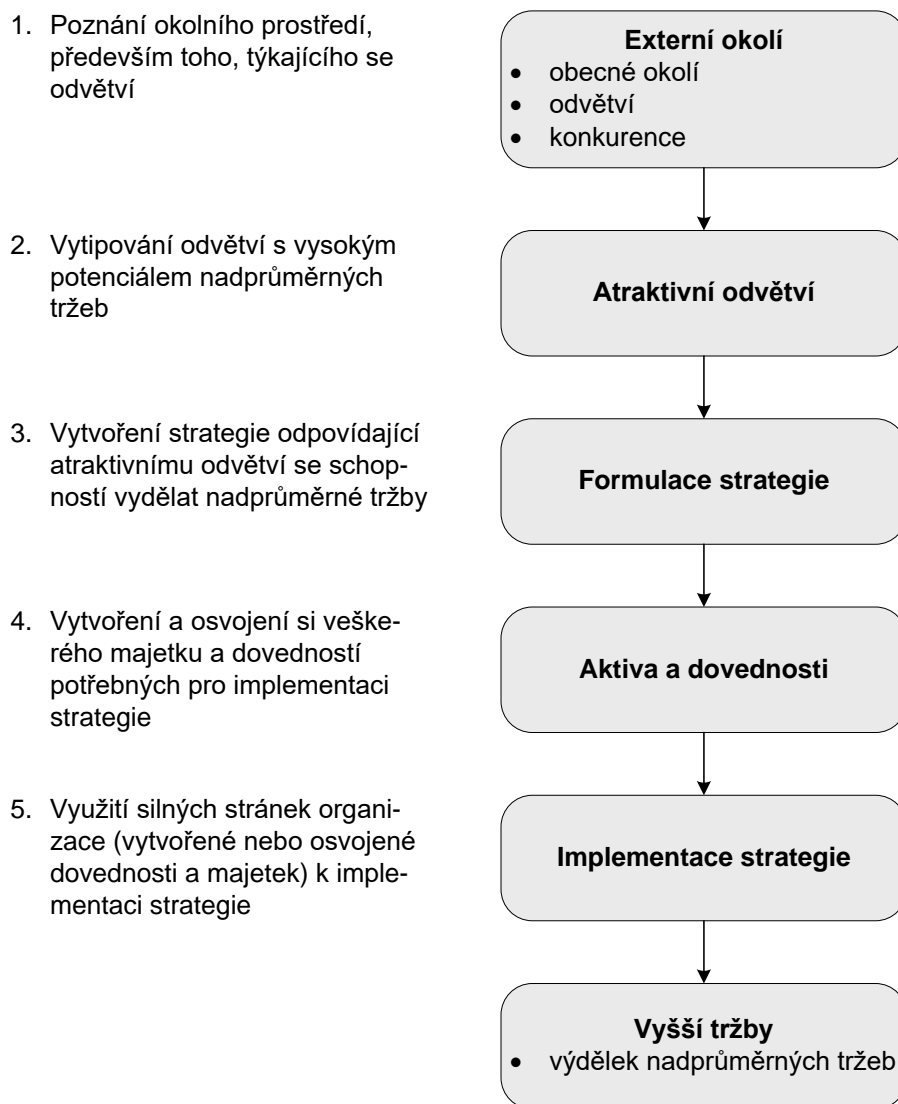
### **Proces strategického managementu**

Jak upozorňuje Z. Souček, na úspěšnou strategii, úspěšný strategický management, neexistuje univerzální recept. Přesto existuje určitá posloupnost kroků, které je vhodné dodržet. [33]

E. Wiebes, M. Baaij, B. Keibek a P. Witteveen radí postup probíhající ve čtyřech fázích. Výsledkem první, přípravné fáze, by měla být formulace konkrétních strategických otázek, hypotéz a sestavení týmu, který se bude zpracováním strategie intenzivněji zabývat. [38] Jako druhý krok uvádí analýzu, sběr veškerých potřebných dat. V následující fázi dochází k rozhodnutí. Jsou definovány různé scénáře, výsledkem je formulace strategie.

Celý proces zakončuje fáze implementační.

V literatuře, např. [32], [13] je možné se setkat se dvěma základními koncepty, **marketingově orientovaným**, který je uveden na obrázku 42 a na druhé straně **zaměřeným na klíčové kompetence**, který je uveden na obrázku 43. Dříve, a to už od šedesátých let 20. století, se vyvíjel a prosazoval přístup marketingově orientovaný, podle něhož je úspěch organizace determinovaný okolním prostředím spíše než zdroji a kompetencemi uvnitř organizace. Podle tohoto konceptu proces strategického managementu tedy začíná poznáním externího okolí a zvolením atraktivního odvětví, čili perspektivního oboru působnosti. Na základě toho je formulována strategie, až potom jsou rozvíjeny zdroje a schopnosti nutné k její implementaci.



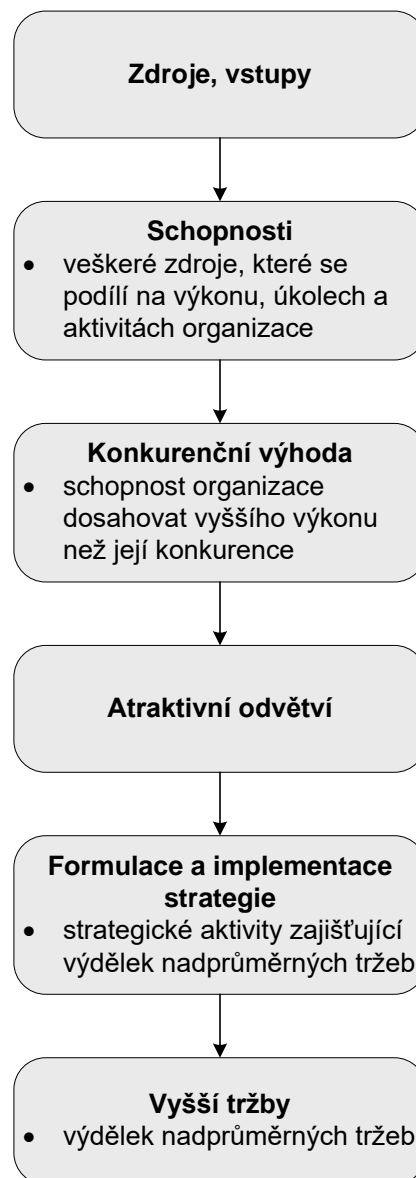
Obr. 42 Marketingově orientovaný proces strategického managementu [13, s. 16]

Naproti tomu koncept klíčových kompetencí vychází z předpokladu, že dlouhodobý úspěch organizace může být postaven pouze na specifických schopnostech a znalostech uvnitř organizace. [32]

Jak k tomu dodává F. Šmída, v dnešní době není dost dobře možné popsat budoucnost. Ve chvíli, kdy nevíme přesně, kterým směrem se bude ubírat trh a jak se budou vyvíjet preference, je vhodnější proces strategického managementu začínat identifikací potenciálu organizace. [34]

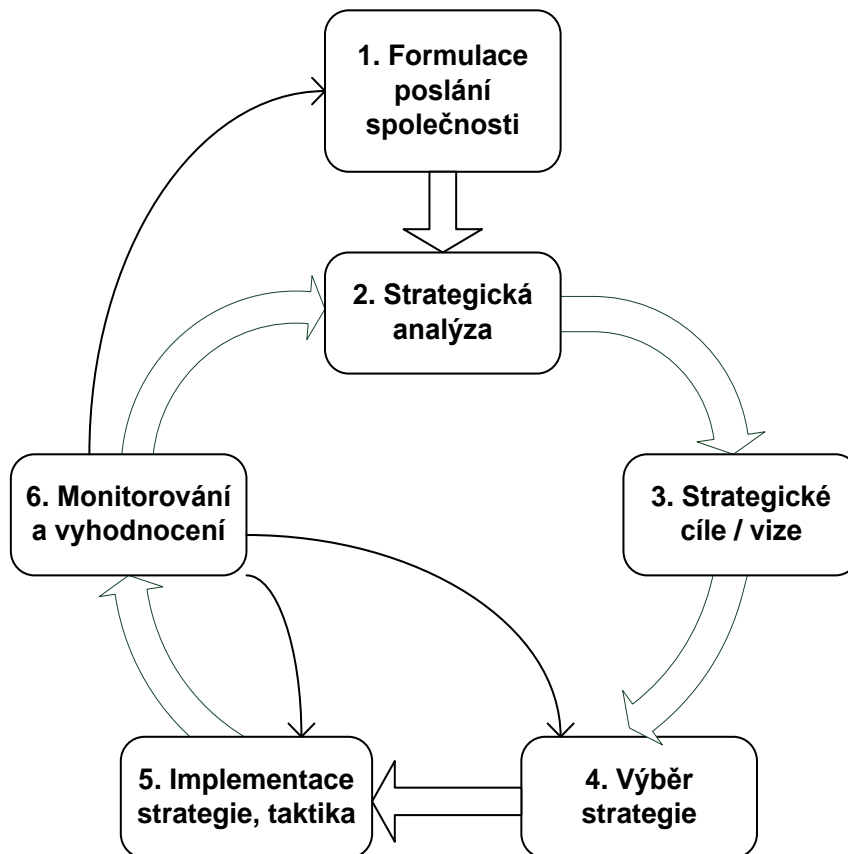
Na začátku průběhu strategického managementu tedy u konceptu klíčových kompetencí leží identifikování zdrojů organizace, stejně jako odhalení všech schopností a způsobilostí organizace. Na základě toho se hledá potenciální konkurenční výhoda, až poté se určuje atraktivní odvětví, vytváří a implementuje strategie. [13]

1. Identifikace zdrojů organizace. Odhalení jejích silných a slabých stránek a jejich srovnání s konkurenty.
2. Určení schopností organizace. Které schopnosti organizaci odlišují od konkurence?
3. Určení potenciálu zdrojů a schopností organizace s ohledem na konkurenční výhodu
4. Vytipování atraktivního odvětví s příležitostmi, které dovolí organizaci naplno využít její zdroje a schopnosti
5. Výběr strategie, která organizaci nejlépe umožní využít jejích zdrojů a schopností v poměru k příležitostem v externím okolí



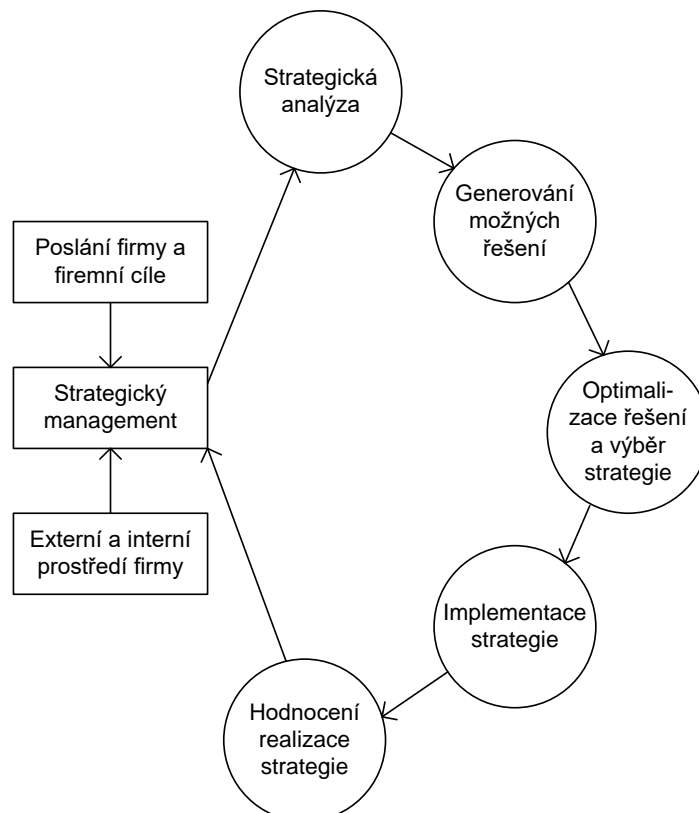
Obr. 43 Proces strategického managementu založený na klíčových kompetencích [13, s. 18]

Zhruba od 90. let minulého století převládá názor, že strategický management by měl být vnímán jako **permanentní cyklus strategických aktivit**, viz obrázek 44. Jako příklad lze uvést schéma pocházející od autorů P. Košťana a O. Šuleře. Od „posledního“ kroku, kterým je monitorování a vyhodnocení, je potřeba se znovu vrátit ke strategické analýze, popř. k formulaci poslání organizace. [23]



Obr. 44 Proces strategického managementu jako nepřetržitý cyklus [23, s. 19]

M. Keřkovský a O. Vykypěl uvádějí jiné schéma, viz, obrázek 45, které však rovněž zdůrazňuje aplikaci principu permanentnosti v rámci strategického managementu. [21]



Obr. 45 Nepřetržitý proces strategického managementu [21, s. 7]

**Proces strategického managementu jako cyklus** vnímají také G. Sander a E. Bauer, kteří rozlišují čtyři základní fáze. [30]

1. Na začátek řadí iniciační fázi, ve které by mělo být promyšleno, jak bude celý proces probíhat.
2. Následuje strategická analýza, a to jak okolního prostředí, tak i tzv. interní analýza.
3. Pak je zařazena fáze koncepční, ve které už je formulována konkrétní strategie.
4. Jako poslední probíhá „prováděcí“ fáze, ve které je přijatá strategie rozpracována na jednotlivé funkční strategie a komunikována uvnitř i vně organizace.

Na tuto fázi navazuje opět fáze první, tedy iniciační. Mimo tyto čtyři základní fáze uvádí G. Sander a E. Bauer ještě „hodnotící“ fázi, která je průběžná, měla by tedy být provedena po zakončení každé ze čtyř základních fází. [30]

## 11.7 NOVÉ TRENDY VÝVOJE STRATEGICKÝCH AKTIVIT

Ačkoliv v posledních letech nebyly v souvislosti se strategickými aktivitami představeny žádné nové významnější přístupy či metody, zájem o tyto aktivity nepolevuje, přičemž jsou stále častěji spojovány s aktivitami inovačními.

Nejnovější teoretické i praktické pojetí strategických aktivit je poměrně široké, téma strategických aktivit je pojímáno velmi různorodě. Často se jejich autoři zabývají souvislostmi mezi strategickým managementem nebo přijatou strategií a nejrůznějšími aspekty týkajícími se organizace či jejího okolí. Např. V. Isoherranen a P. Kess zjišťují závislosti mezi zaměřením strategie a získaným tržním podílem. Na příkladu mezinárodní organizace Nokia dokazují, že tržní podíl vzrostl díky přechodu od technologické a částečně produktové orientace k orientaci na zákazníka. [17]

Tím, zda a jak přijatá strategie ovlivňuje možnosti snížení daní, se zabývají D. M. Higgins, T. C. Omer a J. D. Phillips, kteří organizace podle přijaté strategie dělí na „vyhledávače příležitostí“ („prospector“), „obránce pozice“ („defender“) a „analyzára“ a píší, že organizacím se strategií zaměřenou na minimalizaci a redukci nákladů se daří v nižší míře se vyhýbat daním. [11]

M. A. Hitt, K. T. Haynes a R. Serpa hledají odpověď na otázku, proč více než 50 % rozhodnutí vede k neúspěchu organizace. Zdůrazňují především nutnost flexibility strategie. Podle autorů je nutné, aby organizace byla proaktivní, vytvářela efektivní lidský kapitál, ale také píší, že manažeři-stratégové by měli být nesobečtí a měli by dbát na etiku. [12]

Vlastnostmi případného manažera-stratéga se zabývá i R. S. Graber, který hledá podobnosti mezi strategií při hraní šachu a strategií organizace. Domnívá se, že hraní šachu může ovlivnit výkonnost hráče v organizaci i jeho budoucí kariéru, učí ho totiž myslet v dlouhodobějším horizontu, učit se z chyb, trpělivosti, přijímat určitou úroveň risku, umět se něčeho vzdát i stále formulovat průběžný plán. [6]

Rozmanitost týkající se strategických aktivit se týká také zemí, ve kterých byla prováděna různá šetření právě na téma strategického managementu, popř. strategie v organizaci. Např. S. Parthasarathy aplikoval Porterův model pěti sil v Indii, zatímco v Malajsii bylo zjišťováno, jakou strategii přijali nejschopnější organizace zaměřené na export. [29], [20]

Řada autorů se zabývá inovacemi, a to v rozličném pojetí. Např. K. Kyläheiko a kol. vnímají inovaci jako vývoj nových produktů, jako jednu z možných strategií vedoucí k růstu organizace. [26]

Tab. 4 Fáze vývoje strategického managementu [27, s. 26]

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta <b>klasická škola</b>	V čele manažer, který rozhoduje	Vytvoření SWOT analýzy	Vytvoření Ansoffovy matice
70. léta <b>procesní přístup</b>	Propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	Výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta <b>evoluční přístup</b>	Evoluční přístup pohledu na konkurenci (trhy myslí za manažery)	Přiblížit se zákazníkovi; zvýšit kvalitu produkce	Modely řízení kvality; Porterův model pěti sil
90. léta <b>systémový přístup</b>	Rozšíření strategického managementu o osobní přístup	Zvýšit efektivitu produkce	Tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost <b>novodobý přístup</b>	Sjednocení pojmu strategického managementu a strategie	Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	Strategický výzkum

Členění vývojových fází strategického managementu nabízí T. Mallya. Jedná se o chronologické rozlišení jednotlivých fází vývoje strategických aktivit, přičemž první čtyři fáze se vztahují vždy k jednomu desetiletí, poslední – současná – zahrnuje let více. [27] Sám T. Mallya shrnuje všechny etapy vývoje ve výše uvedené přehledné tabulce 4. [27]



### Shrnutí pojmů

- Management
- Manažerské funkce
- Strategický management
- Strategické analýzy
- Mise
- Poslání
- SMART
- Fáze vývoje strategického managementu



### Otázky

1. Vysvětlete pojmy management, řízení a strategie.
2. Které základní funkce plní poslání (mise) podniku?
3. Jak se dá vysvětlit obsah slova „strategický“?
4. Definujte rozdíl mezi pojmy „strategický management“ a „strategické řízení“.

5. Popište strategický management z pohledu nikdy nekončícího procesu a pokuste se nakreslit příslušné schéma.
6. Jaký je praktický dopad dobře fungujícího strategického řízení podniku?
7. Pokuste se zhodnotit nové trendy v oblasti strategických aktivit firem.



## Použitá literatura

- [1] CRAINER, S. Moderní management: základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN: 80-7179-603-4.
- [3] DRDLA, M., RAIS, K. Reengineering : Řízení změn ve firmě. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- [4] FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Harper Collins, 1984.
- [5] GOLDSMITH, A. A. Making managers more effective : Application of strategic management. [online]. 1995 [cit. 2013-02-02]. Dostupný na WWW: <[http://www.usaid.gov/our\\_work/democracy\\_and\\_governance/publications/ipc/wp-9.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/ipc/wp-9.pdf)>
- [6] GRABER, R. S. Business Lessons from Chess: A Discussion of Parallels between Chess Strategy and Business Strategy, and How Chess Can Have Applications for Business Education. Academy of Educational Leadership Journal. [online]. 2009, vol. 13, no. 1, s. 79-85. ISSN 1095-6328. [cit. 2013-02-16]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/214231507/fulltext?source=fedsrch&accountid=16531>>
- [7] GRANT, R. M. Contemporary strategy analysis. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
- [8] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [9] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M, ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. Strategický marketing, Teorie pro praxi, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8.
- [10] HARRISON, J. S., JOHN, C. H. Foundations in Strategic Management. South-Western Thomson Corporation, 2004. ISBN 0-324-25917-4.
- [11] HIGGINS, D. M., OMER, T. C., PHILLIPS, J. D. Does a Firm's Business Strategy Influence its Level of Tax Avoidance? SSRN Working Paper Series. [online]. Rochester: JATA Conference. 2011, [cit. 2013-01-21]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/854451905/fulltext?source=fedsrch&accountid=16531>>
- [12] HITT, M. A., HAYNES, K. T., SERPA, R. Strategic leadership for the 21st century. Business Horizons. [online]. 2010, vol. 53, no. 5, s. 437-444. ISSN 0007-6813. [cit. 2013-01-16]. Dostupný na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681310000662>>



- [13] HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization (concepts and cases). Mason: Thomson Higher Education, 2007. ISBN 978-0-324-31694-0.
- [14] HOLMAN R. Ekonomie. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2011. ISBN: 80-7179-387-6.
- [15] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [16] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [17] ISOHERRANEN, V., KESS, P. Analysis of Strategy Focus vs. Market Share in the Mobile Phone Case Business. Technology and Investment. [online]. 2011, vol. 2, no. 2, s. 134-141. ISSN 2150-4059. [cit. 2012-12-20]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/874652761>>
- [18] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [19] JOHNSON, G., SCHOLE, K. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 8072262203.
- [20] JOHNSON, G., SCHOLE, K. Exploring corporate strategy. 3rd edition. New York: Prentice hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [21] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN: 80-7179-453-8.
- [22] KIPLEY, D. Stakeholder Identification and Analysis using the Multi-Rater Metod. An alternative methodology. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co KG, 2009. ISBN 978-3-639-17321-5.
- [23] KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [24] KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [25] KOTTER, J. P. Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Přel. H. Škapová. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.
- [26] KYLÄHEIKO, K. a kol. Innovation and Internationalization as Growth Strategies: The Role of Technological Capabilities and Appropriability. International Business Review. [online]. 2011, vol. 20, no. 5, s. 508-520. ISSN 0969-5931. [cit. 2013-01-16]. Dostupný na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593110001137>>
- [27] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [28] MEFFERT, H. Marketing Management. Přel. G. Tomek a V. Vávrová. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [29] PARTHASARATHY, S. Business Strategy. Financial Management. [online]. 2011, červen, s. 32-33. ISSN 1471-9185. [cit. 2013-02-03]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/522843459>>
- [30] SANDER, G., BAUER, E. Strategieentwicklung kurz und klar: Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Bern: Haupt, 2006. ISBN 978-3-258-07002-5.
- [31] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [32] SIMON, W. Kursbuch Strategieentwicklung: Analyse – Planung – Umsetzung. München: Redline Wirtschaft, 2008. ISBN 978-3-636-01542-6.

- [33]SOUČEK, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- [34]ŠMÍDA, F. Strategie v podnikové praxi. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X.
- [35]VACÍK, E., ŠULÁK, M. Strategický management. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. ISBN 80-7082-728-9.
- [36]VÁGNER, I. Systém managementu. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3972-8.
- [37]VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.
- [38]WIEBES, E., BAAIJ, M., KEIBEK, B., WITTEVEEN, P. The Craft of Strategy Formation : Translating Business Issues into Actionable Strategies. 1. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-470-51859-5.
- [39]WRIGHT, G., NEMEC, J. Management veřejné správy: Teorie a praxe – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X.
- [40]ZELENÝ, M. Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy Baťa. Zlín: Čintámani, 2005. ISBN 80-239-4969-1.