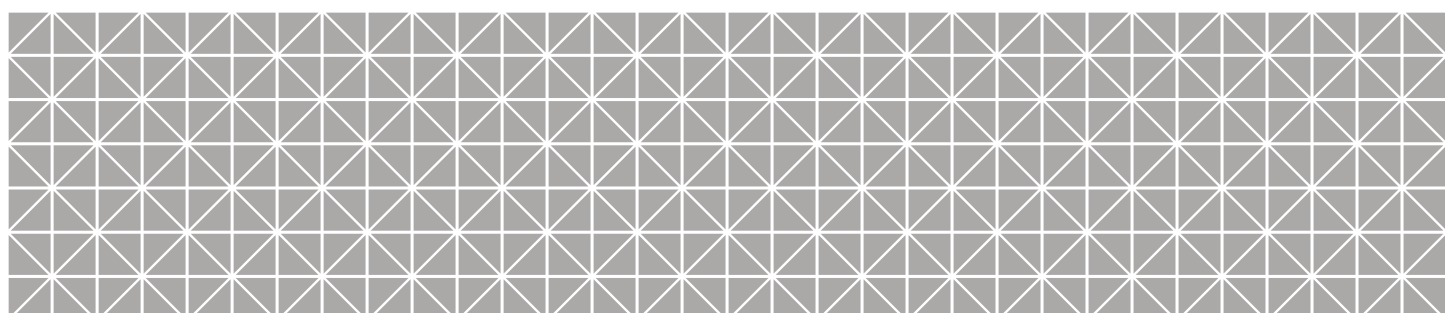




ZÁKLADY EKONOMIKY A ÚČETNICTVÍ



Ing. Mgr. Petra SKÁLOVÁ, Ph.D.





ZÁKLADY EKONOMIKY A ÚČETNICTVÍ

Petra Skálová

Západočeská univerzita v Plzni

**Fakulta ekonomická
Plzeň, 2015**

ISBN 978-80-261-0595-4
Vydala Západočeská univerzita v Plzni, 2015

Obsah

Úvod.....	6
1 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ POJMY	7
1.1 TRH.....	7
1.2 POTŘEBY.....	8
1.3 STATKY A SLUŽBY.....	9
1.4 ZDROJE.....	9
1.5 VÝROBNÍ FAKTORY.....	10
1.6 HOSPODÁŘSKÝ PROCES A NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ	11
1.6.1 Hospodářský proces	11
1.6.2 Národní hospodářství	11
2 PODSTATA PODNIKÁNÍ.....	16
2.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ	18
2.2 PODMÍNKY PODNIKÁNÍ.....	19
2.3 PODNIKÁNÍ.....	20
2.3.1 Obchodní firma a sídlo podnikatele	21
2.4 PODNIKATEL.....	22
2.4.1 Vlastnosti podnikatelů.....	22
3 PODNIK / ZÁVOD.....	25
3.1 ČLENĚNÍ PODNIKŮ.....	27
3.1.1 Podnikové toky.....	29
3.2 OKOLÍ PODNIKU	29
3.2.1 Druhy podnikatelského prostředí	31
4 TYPOLOGIE PODNIKŮ	37
4.1 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH A PRÁVNICKÝCH OSOB	38
4.1.1 Živnostenské podnikání.....	38
4.1.2 Společnost (sdružení fyzických osob).....	40
4.2 PRÁVNICKÉ OSOBY	41
4.2.1 Veřejná obchodní společnost	42
4.2.2 Komanditní společnost.....	43
4.2.3 Společnost s ručením omezeným	43
4.2.4 Akciová společnost	44
4.2.5 Družstvo	44
4.2.6 Evropská společnost / SE	45
5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU.....	48
5.1 ZAHÁJENÍ ČINNOSTI PODNIKU	49
5.1.1 Podnikatelský plán (business plan)	50
5.2 RŮST PODNIKU.....	53
5.3 STABILIZACE PODNIKU	56
5.4 KRIZE PODNIKU	56
5.4.1 Způsoby řešení krize	56
5.5 ZÁNİK PODNIKU	58
5.5.1 Likvidace.....	58
5.5.2 Úpadek	59
5.5.3 Insolvenční řízení	60
6 MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA PODNIKU	64
6.1 ROZVAHA	65
6.1.1 Změny v rozvaze	66

6.1.2 Aktiva	67
6.1.3 Pasíva	69
7 DLOUHODOBÝ MAJETEK PODNIKU	73
7.1 POŘÍZENÍ A OCEŇOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU	73
7.2 ODEPISOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU	75
7.3 VYŘAZENÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU	76
8 ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU V PODNIKU	78
8.1 OCEŇOVÁNÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU PODNIKU	78
8.2 VÝPOČET POTŘEBNÉ VÝŠE OBĚŽNÝCH AKTIV	79
8.3 ŘÍZENÍ ZÁSOB	80
9 FINANCOVÁNÍ PODNIKU	87
9.1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	87
9.2 FINANCOVÁNÍ PODNIKU	88
9.2.1 Druhy financování podniku	91
9.2.2 Cash Flow	93
9.3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	94
10 CÍLE A ŘÍZENÍ PODNIKU	96
10.1 CÍLE PODNIKU	96
10.1.1 Strategické cíle	98
10.2 PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ	99
10.3 PLÁNOVÁNÍ	101
10.3.1 Oblasti plánování	103
11 ORGANIZOVÁNÍ PODNIKU	105
11.1 TVORBA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	106
11.1.1 Způsob propojení organizačních jednotek	107
11.1.2 Základní členění forem organizačních struktur	109
12 EFEKTIVNOST PODNIKU A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	114
12.1 EFEKTIVNOST PODNIKU A JEJÍ ZÁKLADNÍ KATEGORIE	114
12.1.1 Náklady podniku	115
12.1.2 Bod zvratu (BZ)	118
12.1.3 Hospodářský výsledek (HV)	119
13 ZJEDNODUŠENÁ DAŇOVÁ EVIDENCE	121
13.1 ROZDÍL MEZI ÚČETNICTVÍM A ZJEDNODUŠENOU DAŇOVOU EVIDENCÍ	121
13.2 VEDENÍ DAŇOVÉ EVIDENCE	123
13.2.1 Náležitosti daňového dokladu	124
13.2.2 Forma daňové evidence	125
14 ZÁKLADY ÚČETNICTVÍ	130
14.1 REGULACE ÚČETNICTVÍ V ČR	131
14.2 UŽIVATELÉ ÚČETNÍCH INFORMACÍ	131
14.3 STRUKTURA PODNIKOVÉHO ÚČETNÍHO SYSTÉMU	132
14.3.1 Účetní doklady	133
14.3.2 Účetní cyklus	133
14.3.3 Základní účetní předpoklady	133
14.3.4 Účetní zásady a principy	134
14.3.5 Účty	135
14.3.6 Účtová osnova a účtový rozvrh	136
14.3.7 Účetní knihy	137
14.3.8 Kontrolní prvky účetnictví	138
14.3.9 Konec účetního období	139

SEZNAM OBRÁZKŮ	143
SEZNAM TABULEK.....	144
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	145

Úvod

Tato skripta jsou určena jako podklad pro výuku předmětu Základy ekonomiky a účetnictví. Hlavním cílem tohoto předmětu je seznámení studentů neekonomických oborů se základními ekonomickými pojmy, podstatou jednotlivých hospodářských činností, významem účetnictví a základních účetních aktivit. Obsah tohoto předmětu se zaměřuje na vysvětlení vybraných podnikatelských činností, zejména na seznámení se zakládáním podniků, jejich vnitřní strukturou, hospodařením, možnými vlivy podnikového okolí na jejich činnosti a také na pochopení významu účetnictví.

Každý typ podniku se vyznačuje svými konkrétními specifiky. Při posuzování současného ekonomického stavu a předvídání budoucího vývoje jednotlivých podniků je nutné si uvědomit nejen jejich hlavní charakteristické znaky, ale také základní ekonomické vazby mezi jednotlivými podnikovými složkami a jejich možné ovlivnění vnitřním i vnějším podnikovým prostředím.

Obsah problematiky související s ekonomikou podniku i účetnictvím je značně rozsáhlý. Záležitosti, kterými se tento předmět bude zabývat, budou zredukovány na základní seznámení s podstatou dané problematiky a na praktické ukázky jejího využití. Pochopení podstaty jednotlivých záležitostí probíraných v tomto předmětu přispěje studentům k orientaci v ekonomické oblasti a pomůže jim při zakládání a vedení vlastních firem nebo podnikatelských projektů. K bližšímu proniknutí do tajů ekonomiky a účetnictví poslouží podrobná specializovaná literatura zaměřená na konkrétní ekonomické záležitosti s výkladem a ukázkami příslušných příkladů, která je uvedena v doporučené literatuře k tomuto předmětu.

Cílem těchto skript je seznámit s jednotlivými ekonomickými souvislostmi v podnikatelské činnosti či řízení podniků a ukázat jejich propojenost s celkovým systémem národního hospodářství. Zároveň je zde odhalena podstata a význam jednotlivých ekonomických pojmů, které bývají v praxi někdy nesprávně zaměňovány, mylně chápány či interpretovány.

Jednotlivé ekonomické záležitosti úzce souvisejí s aktuální právní úpravou. Proto je nutné své znalosti nabyté v tomto předmětu neustále aktualizovat podle platných právních norem.

1 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ POJMY



Cíle:

- Seznámit se základními ekonomickými pojmy
- Uvést význam uspokojování potřeb
- Specifikovat základní rozdělení statků a služeb
- Charakterizovat základní výrobní faktory, zdroje a jejich rozčlenění
- Seznámit s hospodářským procesem
- Objasnit význam národního hospodářství



Klíčová slova: potřeby, zdroje, výrobní faktory, podnikání, statky, hospodářský proces, národní hospodářství

Podnikání je činnost, která pomáhá ke zvyšování počtu pracovních míst a následně také k růstu zaměstnanosti, regionálnímu rozvoji, rozšiřování nabídky jednotlivých produktů a služeb. Nalézáním a využíváním mezer na trhu jednotliví podnikatelé zajišťují uspokojování potřeb zákazníků, přispívají k rozvoji jednotlivých oblastí národního hospodářství, k dosahování a uskutečňování vlastních zájmů podnikatelů i k celkovému posilování ekonomického růstu státu.

K zahájení podnikání často vede **vznik vhodného nápadu**, který je využitelný na trhu, tj. jehož uskutečněním budou **uspokojovány rostoucí potřeby zákazníků**. Nápadem nemusí být vždy nový jedinečný výrobek nebo služba, ale může vycházet z jednoduché myšlenky, která obohatí již stávající produkt či vylepší některou z jeho funkcí. Vždy záleží na jeho praktickém využití, marketingovém nastavení a jeho **představení na daném trhu**. Podstata jeho úspěšnosti vychází vždy z **pochopení spotřebitelských potřeb a způsobu jejich uspokojení**.

1.1 TRH

Trhem nazýváme prostředí, ve kterém dochází ke směně statků a sužeb. V závislosti na územním rozsahu trhu je možné rozdělit **trhy na místní (popř. oblastní, regionální), národní, světové**. Na trzích se střetávají **poptávající a nabízející**. Dochází zde k **uspokojování potřeb** prostřednictvím výměny jednotlivých činností a statků mezi ekonomickými subjekty za pomoci směny zboží. (Macáková, 2007)

Trh se odlišuje v závislosti na objektech, se kterými se obchoduje, či které tvoří hlavní podstatu jeho činnosti. Podle zaměření lze trh dělit na **trh zboží, práce nebo finanční**. Zároveň je možné trhy dělit podle počtu zboží, které na trhu sledujeme, a to na **dílčí a**

agregátní. V případě, že na trhu sledujeme pouze jeden druh zboží, jedná se o trh dílčí. Agregátním trhem se rozumí trh veškerého zboží.

Aby každý trh dobře fungoval a nedocházelo zde ke zbytečné neefektivnosti směny, měl by být vytvářen **maximální užitek pro stranu nabízejících i poptávajících.**

Kvantitativní poměr, ve kterém jsou na trhu směnovány jednotlivé položky zboží, se nazývá **směnná hodnota.** Všeobecným ekvivalentem pro vyjádření směnné hodnoty se stávají peníze. Cena poskytuje nosnou informaci pouze při srovnání cen více zboží navzájem. Je patrné, že cena je relativní.

1.2 POTŘEBY

V současném konzumním světě se **potřeby** jednotlivých osob **neustále rozrůstají.** Uspokojení jedné potřeby neznamená její zánik, ale často po určité době dochází k jejímu opětovnému vzniku či k vytvoření dalších navazujících potřeb.

Příklady navazujících potřeb:

Nákup automobilu - je spojen s potřebou koupě pohonných hmot, vody do ostříkovačů, využití myčky automobilů, pořízení pojištění atd.

Hlad - potrava / jídlo – nestačí jednorázové uspokojení dané potřeby, po určité době je nutné se opět najíst. Lidé, kteří rádi vaří, při přípravě pokrmů využívají nové suroviny a ingredience. Jiní rádi navštěvují různé restaurace a zkouší nové pokrmy.

Boty – po určité době jsou malé, ochozené nebo zničené – potřeba koupě nových bot nebo jejich opravy, potřeba krému na boty, náhradních tkaniček, vložek do bot, služeb opravny obuvi.

Oblečení – střídají se roční období – mění se móda – mění se velikost postavy – mění se technologie výroby materiálu – potřeba nákupu nového kvalitnějšího oblečení.

Elektrické spotřebiče – mohou se opotřebit, rozbít, dochází k technologickému pokroku – zvyšuje se jejich funkčnost, starší spotřebiče již nemusejí vyhovovat současným podmínkám (počítače, magnetofony, televize, mobilní telefony atd.) nebo je nutné dokoupit doplňky (baterie, paměťové karty, software, pouzdra, sluchátka, mikrofony atd.) a využít služby některých specialistů (servis, poradenství, školící firmy).

Potřeby mohou být různé a mohou se odlišovat od životního stylu jednotlivých osob, vývoje ekonomiky a technického pokroku nebo místa, kde spotřebitelé žijí. Potřeby jednotlivých osob jsou závislé na mnoha ekonomických, geografických, sociálních, psychologických a demografických faktorech – věku, vzdělání, sociální třídě, příjmech obyvatel, jejich zvycích, zájmech, preferencích atd.

Potřeby vyjadřují pociťovaný nedostatek. Každý člověk má jiné potřeby. Odlišnosti potřeb je možné zaznamenat například u dětí a dospělých; vyšších a nižších příjmových skupin;

svobodných osob a rodin s dětmi; u osob žijících v odlišných geografických podmínkách; podniků a domácností atd.

1.3 STATKY A SLUŽBY

Potřeby jsou uspokojovány **spotřebou statků a služeb**. Podle způsobu jejich uspokojení jsou děleny na **hmotné a nehmotné**.

Příklady hmotných a nehmotných potřeb:

Potřeba hmotná: potřeba pořízení potravy, oblečení, automobilu

Potřeba nehmotná: potřeba vzdělání, pochopení, kulturního zážitku

Vždy je důležité rozlišovat, zda se jedná o potřeby **krátkodobé či dlouhodobé, zbytné či nezbytné**. Tyto charakteristiky potřeb jsou dále určující pro způsob a frekvenci jejich uspokojování, citlivost poptávky na změnu příjmu spotřebitelů atd.

Příklady odlišnosti jednotlivých potřeb:

Uspokojení potřeby napít se bude zabezpečováno častěji než uspokojení potřeby jít si zahrát golf. Potřeba napít se je základní fyziologickou potřebou, jejíž uspokojení je nezbytné. Oproti tomu potřeba hraní golfu je potřeba zajišťující seberealizaci jedince a její uspokojení je zbytné.

Jednotlivé potřeby je možné uspokojovat různými **produkty**, kterými mohou být **výrobky i služby**.

Služby jsou členěny v závislosti na předmětu uspokojování potřeb na **osobní a neosobní**.

Příklady služeb:

Osobní služby - kadeřnické služby, vzdělávání

Neosobní / věcné služby - instalatérské služby, oprava obuvi

Podle využití statků k uspokojení osobních či podnikových potřeb dochází k jejich členění na **spotřební** (slouží ke konečné spotřebě) či **kapitálové** (slouží k výrobní spotřebě).

1.4 ZDROJE

K výrobě statků a k poskytování služeb se využívají jednotlivé zdroje. Vzhledem k tomu, že jejich množství bývá často omezené, jsou nazývány vzácnými / ekonomickými. Proto je důležité s nimi vhodně hospodařit. Množství zdrojů určuje hranici produkce. Zdroje ve volně dostupném množství, které převyšuje potřebu, jsou nazývány volné.

Lidská přání jsou neomezená – narůstá snaha čelit problému vzácnosti zdrojů – je nutný výběr. V procesu výroby je důležité se chovat ekonomicky a zároveň hledat nové cesty náhrady stávajících zdrojů.

Využívané zdroje i celkové podnikatelské prostředí ovlivňují možnosti podnikání. Prostřednictvím produkce statků dochází nejen k uspokojování potřeb zákazníků, ale také k vytváření přidané hodnoty, jejíž pomocí dochází k posilování ekonomiky obcí, krajů i celého státu.

1.5 VÝROBNÍ FAKTORY

Některé statky je možné získat v přírodě. Většina z těchto statků musí být ještě následně upravena do požadovaného stavu a podoby. K tomu je třeba využít lidskou práci, vyrobit je. Prostřednictvím výroby je příroda přetvářena na požadované statky.

Při výrobě statků i poskytování služeb jsou využívány základní **výrobní faktory**. Jedná se o **vzácné (omezené) statky**, které se dělí na:

- **práci,**
- **půdu (přírodní zdroje),**
- **kapitál.**

Práce a půda jsou označovány jako **primární faktory**. Důvodem tohoto zařazení je jejich přímé získávání z okolní přírody.

Půda je součástí přírodních zdrojů. Množství půdy je omezené, a proto je důležité s ní hospodárně zacházet. Výnosem z jejího využití je **pozemková renta**. Stejně vlastnosti jako půda mají i nerostné suroviny a přírodní materiály.

Kvalita a množství **práce** se odlišuje v závislosti na fyzických a duševních vlastnostech jednotlivých osob. Ohodnocením využití práce je **mzda či plat**.

Pojmem **kapitál** se označují všechny statky, které jsou *určeny k využití při výrobě nových statků*, čímž přinášejí **zisk** nebo **úrok**. Není vhodné ztotožňovat pojem kapitál pouze s finančními prostředky. Je jasné, že tento pojem je mnohem širší. Vzhledem k tomu, že kapitál představuje v ekonomice výstup, který se stává opět jejím vstupem, jedná se o **druhotný výrobní faktor**.

Zvláštním druhem kapitálu je i **technologie**. Její hlavní funkcí je *podporování vyšších účinků a produktivity práce, půdy i kapitálu*. Jedná se například o výrobní postupy, způsoby řešení, myšlenky atd.

1.6 HOSPODÁŘSKÝ PROCES A NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ

1.6.1 Hospodářský proces

Většinu statků, které lidé spotřebovávají, je nutné nejprve **vyrobit**. V rámci celé ekonomiky dochází ke **specializaci**. Každý člověk je zaměřen na konkrétní oblast pracovní činnosti. Dochází tak k vyšší možnosti produkce i efektivity práce. Není nutné ani reálně, aby každý člověk vyráběl všechny statky pro uspokojení svých potřeb sám. Specializací činností jednotlivých složek účastnících se hospodářského procesu dochází k vytváření statků, které jsou nadále směňovány. Dochází tak k procesu **rozdělování a přerozdělování**.

Získávání výtěžku ve formě mzdy či zisku je nazýváno **rozdělováním**. U osob, které se neúčastní pracovního procesu (důchodci, děti, nezaměstnaní, nemocní atd.) a získávají peníze formou dávek ze státního rozpočtu, dochází k **přerozdělování**. Získané finanční prostředky jsou dále využívány v rámci hospodářského procesu, kdy dochází k jejich **směně** za další statky, kterými jsou uspokojovány nově vzniklé potřeby.

HOSPODÁŘSKÝ PROCES je členěn do následujících fází:

- 1) výroba,
- 2) rozdělování a přerozdělování,
- 3) směna,
- 4) spotřeba.

V rámci výrobního procesu dochází k vytváření statků prostřednictvím využívání **základních výrobních faktorů**. Část finančních prostředků, které byly vyprodukovány prostřednictvím výroby, je odvedena ve formě daní, sociálního a zdravotního pojištění do státního rozpočtu, odkud je dále přerozdělována do konkrétních oblastí. Stát tak zabezpečuje celkový sociální systém v rámci národního hospodářství a přerozděluje finanční prostředky tam, kde je jich potřeba.

Jednotlivé osoby či pracovníci podniků nevyrábí statky pouze pro svoji vlastní potřebu, ale zaměřují se z důvodu ekonomičnosti na konkrétní oblast, tzn. existuje specializace práce. Následně dochází ke směně statků s ostatními jednotkami účastnících se hospodářského procesu. Směna je určována užitek daných statků pro uspokojení potřeb. Spotřebou statků hospodářský proces nekončí, ale vznikají další potřeby a hospodářský proces / cyklus se neustále opakuje.

1.6.2 Národní hospodářství

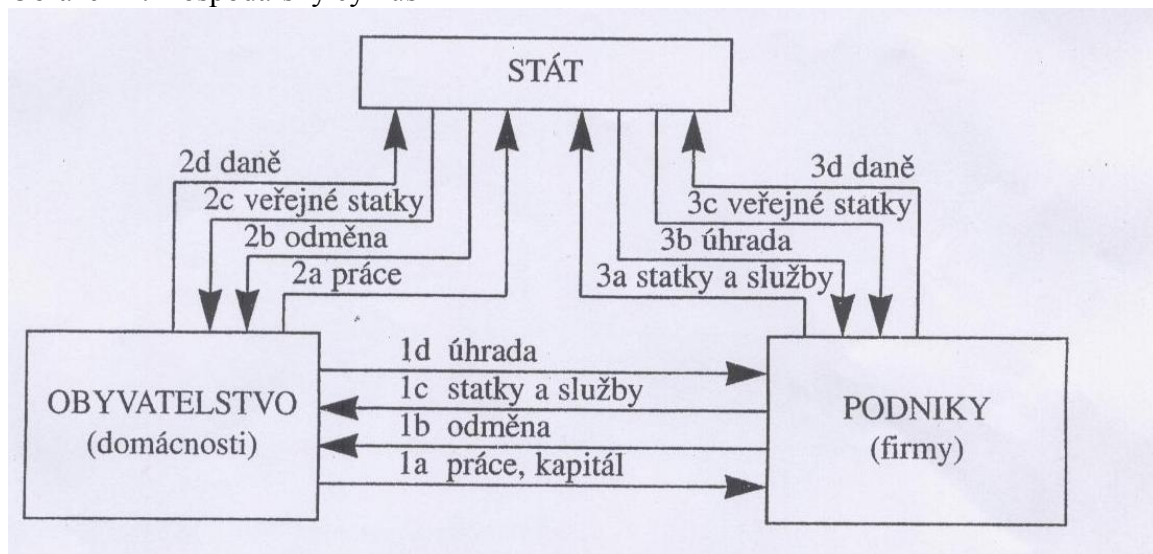
Národní hospodářství představuje ekonomiku státu. Jedná se o hospodářství celé země, všech jejích složek, které využívají základní výrobní faktory a jejichž konečným efektem je uspokojování vlastních či cizích potřeb.

Jak je patrné z obrázku č. 1, na úrovni národního hospodářství se hospodářského procesu účastní **tři typy ekonomických subjektů**, které jsou na sobě závislé. Jedná se o:

- **domácnosti,**
- **podniky,**
- **stát.**

Všechny tyto subjekty jsou **držiteli výrobních faktorů** a navzájem se ovlivňují. Dohromady vytvářejí jeden složitý celek propojený mnoha vazbami, který je souhrnně nazýván hospodářský cyklus (viz obr. č. 1.).

Obrázek 1: Hospodářský cyklus



Zdroj: BIŇOVEC, K. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky*. Praha: Fortuna, 2001.

Hospodářství České republiky je založeno na tržní ekonomice. Rozhodování podniků řídí tržní mechanismus.

V rámci národního hospodářství dochází k rozdělení podniků do jednotlivých sektorů:

- 1/ **Primární** – prvovýroba – získávání statků z přírody (zemědělství, lesnictví, těžba nerostných surovin, lov a rybolov)
- 2/ **Sekundární** – výroba a průmysl (zpracování statků získaných v rámci primárního odvětví)
- 3/ **Terciální** – služby, doprava, obchod, peněžnictví
- 4/ **Kvartální** – věda a výzkum

Činnosti uskutečňované v jednotlivých sektorech národního hospodářství se svojí podstatou odlišují. Členění jednotlivých sektorů trhu je využíváno pro stanovení výkonnosti jednotlivých ekonomik a vyjádření jejich hrubého domácího produktu (HDP).

Úroveň tržních sektorů se porovnává i mezi jednotlivými státy. Všeobecně se u států s vyspělejší ekonomikou vyskytuje menší podíl podniků primárního sektoru a větší podíl podniků terciálního a kvartálního sektoru.

Podrobněji se jednotlivé *sektory* člení do *odvětví* a dále na jednotlivé *ekonomické aktivity*.

1.6.2.1 Rozdělení podniků podle statistické klasifikace národohospodářských odvětví

V rámci národního hospodářství jsou zjišťovány a statisticky vyhodnocovány různé jevy a procesy, které slouží k posouzení stavu ekonomiky daného územního celku. Český statistický úřad definuje statistickou klasifikaci a její význam následujícím způsobem. „*Statistická klasifikace představuje hierarchicky uspořádané třídění určitých ekonomických, sociálních nebo demografických jevů či procesů. Všechny platné statistické klasifikace jsou závazné jak pro orgány vykonávající státní statistickou službu, tak pro zpravodajské jednotky, které poskytují údaje pro statistická zjišťování prováděná státní statistickou službou. Klasifikace činností (CZ-NACE, dříve OKEČ), produkce (CZ-CPA, dříve SKP), stavebních děl (CZ-CC, dříve KSD), zaměstnání (CZ-ISCO, dříve KZAM), atd. Českého statistického úřadu.*“ (www.czso.cz)

Statistickému zpracování podléhají i jednotlivé údaje z různých národohospodářských oblastí. Z důvodu lepší orientace a snadného zařazení jednotlivých činností do národohospodářských oblastí dochází k jejich jednotné statistické klasifikaci.

Dříve byla v České republice využívána **OKEČ** (*odvětvová klasifikace ekonomických činností*), která byla od roku 2009 nahrazena v rámci harmonizace české legislativy s evropskou legislativou klasifikací dle **CZ-NACE**. V rámci změny v členění ekonomických činností došlo u CZ-NACE k růstu počtu sekcí a oddílů ve srovnání s dřívější OKEČ.

Jak uvádí Český statistický úřad, „NACE je standardní klasifikací ekonomických činností Evropské unie. NACE tedy dělí ekonomické činnosti (oblast ekonomických činností) tak, že každé statistické jednotce, která vykonává nějakou ekonomickou činnost, lze přiřadit kód NACE. CZ-NACE je národní verze NACE.“ (CZ-NACE - Klasifikace ekonomických činností, www.esipa.cz)

Členění ekonomických činností podle CZ-NACE probíhá v rámci oddílů 01 až 99. Příklad rozdělení jednotlivých oddílů je uveden v tabulce č.1.

Tabulka 1: Systematická část odvětvové klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

Systematická část odvětvové klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (dle standardu NACE rev. 2. od 1.1.2009)	
SEKCE A - ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ	
01	Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti
02	Lesnictví a těžba dřeva
03	Rybolov akvakultura
SEKCE B - TĚŽBA A DOBÝVÁNÍ	
05	Těžba a úprava černého a hnědého uhlí
06	Těžba ropy a zemního plynu
07	Těžba a úprava rud
08	Ostatní těžba a dobývání
09	Podpůrné činnosti při těžbě
SEKCE C – ZPRACOVATELSKY PRUMYSL	
10	Výroba potravinářských výrobků
...	...

Zdroj: CZ-NACE-Klasifikace ekonomických činností. Dostupné na: www.esipa.cz

Ve Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007, o zavedení Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, je uvedeno: „Klasifikace CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelné s jinými mezinárodními klasifikacemi.“

Účel NACE

Český statistický úřad seznamuje se způsoby zařídování jednotlivých činností podle klasifikace NACE následujícím způsobem.

„Při zařídování podle klasifikace NACE nezáleží na typu vlastnictví statistické jednotky, protože tato charakteristika neovlivňuje ekonomickou činnost. Jednotky, které provádějí stejnou ekonomickou činnost, jsou zařídovány do stejných kategorií NACE. Nezáleží na tom, zda je jednotka obchodní společnost, zda je v soukromém nebo státním vlastnictví, jestli je vlastníkem mateřské společnosti zahraniční investor či zda má jednotka jedno nebo více sídel.“

Výrobní činnosti jsou popsány nezávisle na tom, zda se vyrábí mechanizovaně nebo ručně, nebo zda se tak děje v továrně nebo v domácnosti (tzn. moderní vs. tradiční není kritériem NACE). NACE také nerozlišuje mezi oficiální nebo neoficiální (legální nebo ilegální) produkcí.

Struktura a kódování NACE

NACE se skládá z hierarchické struktury (systematické části), vysvětlivek a metodické příručky. Struktura NACE (jak je popsána v nařízení):

- První úroveň, **sekce**, je označena alfabetickým kódem,
- druhá úroveň, **oddíly**, je označena dvojmístným číselným kódem,
- třetí úroveň, **skupiny**, je označena trojmístným číselným kódem,
- čtvrtá úroveň, **třídy**, je označena čtyřmístným číselným kódem.

Alfabetický kód sekce není součástí kódu činnosti, který identifikuje ostatní úrovně klasifikace. Např. činnost „výroba klišu“ se zařídí kódem 20.52, kde 20 je kód oddílu, 20.5 je kód skupiny a 20.52 je kód třídy. Sekce C, do které tato činnost spadá, se v kódu neprojeví.“ (Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). <https://www.czso.cz>)

Ukázka dělení klasifikace ekonomických činností do oddílů, skupin a tříd je uvedena v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE – část sekce A

Oddíl	Skupina	Třída	Systematická část odvětvové klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (dle standardu NACE rev. 2. od 1.1.2009)
			SEKCE A - ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ
01			Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti
	01.1		Pěstování plodin jiných než trvalých
		01.11	Pěstování obilovin (kromě rýže), luštěnin a olejnatých semen
		01.12	Pěstování rýže
		01.13	Pěstování zeleniny a melounů, kořenů a hlíz

Zdroj: Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Dostupné na: <https://www.czso.cz>



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Vyjmenujte, jaké znáte druhy trhů.
2. Uveďte rozdíly mezi dílčím a agregátním trhem.
3. Vyjmenujte příklady hmotných a nehmotných potřeb a uveďte možnosti jejich uspokojení.
4. Specifikujte pojem vzácný / ekonomický zdroj.
5. Vyjmenujte jednotlivé výrobní faktory.
6. Popište jednotlivé složky hospodářského procesu.
7. Uveďte, jaké ekonomické subjekty se účastní ekonomického procesu a jaké jsou mezi nimi vazby.
8. Charakterizujte rozčlenění jednotlivých odvětví národního hospodářství.
9. Uveďte, k čemu slouží členění ekonomických činností CZ-NACE.



Doporučená literatura:

MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie: Základní kurz*. 10. vyd. Praha: Malandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-3494-1

SYNEK, Miloslav. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

2 PODSTATA PODNIKÁNÍ



Cíle:

- Objasnit podstatu podnikání a jeho právní úpravu
- Vymežit instituce pro podporu podnikání
- Seznámit s právní úpravou podnikání
- Charakterizovat základní podmínky podnikání
- Definovat podnikatele
- Uvést základní požadované vlastnosti podnikatelů



Klíčová slova: podnikání, podnikatel, živnostenský zákon, občanský zákoník,

Pokud se rozhodnete podnikat, často si budete pokládat otázky, na které budete hledat odpovědi. Níže jsou uvedeny **nejčastější otázky související se zahájením podnikání**. Jedná se o záležitosti, jejichž správné vymezení pomáhá snazšímu vstupu do podnikání a vytváří příznivější podmínky pro jeho další rozvoj.

- ✓ Jak začít podnikat?
- ✓ Co k podnikání potřebuji?
- ✓ Mám podnikat sám či se společníkem?
- ✓ Jakou právní formu podnikání mám vybrat?
- ✓ Kolik budu potřebovat finančních prostředků?
- ✓ Co všechno musím zařídit, abych mohl podnikat?
- ✓ Kde mohu získat finanční prostředky a za jakých podmínek?
- ✓ Jak posoudit výhodnost mého podnikatelského záměru?
- ✓ Jak mám předpovídat poptávku?
- ✓ Jak zpracovat podnikatelský záměr?
- ✓ Jak bude reagovat trh na mé podnikání?
- ✓ Jak bude časově náročné mé podnikání?
- ✓ Jaké vnější faktory mohou mé podnikání ovlivnit?
- ✓ Jaký vliv bude mít mé podnikání na chod mé rodiny?
- ✓ Kolik dalších podnikatelů již uskutečňuje podobný podnikatelský záměr?
- ✓ Kde je nejvhodnější začít podnikat?
- ✓ Mám vést účetnictví či daňovou evidenci?
- ✓ Jaké daně budu muset odvádět a kdy?
- ✓ Jakým způsobem mám provádět analýzu trhu?
- ✓ S jakými zákony je nutné se seznámit?
- ✓ Jaký software je nejvhodnější využít?
- ✓ Jak mám řídit podnik a jaké metody řízení využívat?
- ✓ Kolik pracovníků budu potřebovat?
- ✓ Jakou musím vést personální evidenci?

- ✓ Jakým mám pracovníky odměňovat?
- ✓ Jakým způsobem mám zaměstnávat pracovníky – na dohodu, zaměstnanecký poměr?
- ✓ Jaké finanční odvody musím zajišťovat?
- ✓ Jakou mám vést administrativu, abych vyhověl zákonným požadavkům?
- ✓ Jaké metody řízení využívat?
- ✓ Jaké technické zázemí bude pro můj podnik nejvhodnější?
- ✓ Jak mám komunikovat s pracovníky, zákazníky, obchodními partnery?
- ✓ Jaké marketingové nástroje a jak mám využívat?
- ✓ Jak zacílit na hlavní segment mých zákazníků?
- ✓ Jak široký má být sortiment mých nabízených produktů či služeb?
- ✓ Za jakou cenu mám své produkty nabízet?
- ✓ Jak zajistit včasné uhrazení závazků?

Podobných otázek může být velmi mnoho. Na některé z nich naleznete odpovědi v následujících kapitolách těchto skript.

Každý z nás se denně setkává s podnikáním téměř na každém kroku. Možnost realizace jednotlivých osob v podnikatelské činnosti je v současné době vnímána spíše jako samozřejmost. Provozování podnikatelských aktivit nebylo v historickém období vždy jednoduché a někdy dokonce ani možné. Měnící se politické režimy nebyly vždy pozitivně nakloněny podnikatelským činnostem.

V současné době je podnikání vnímáno jako pozitivní faktor rozvoje jednotlivých regionů i států. Důvodem je nezastupitelný význam podnikání pro rozvoj ekonomiky a posílení celé společnosti. Z důvodu ekonomického i společenského prospěchu podnikatelských činností jsou většinou z veřejných prostředků poskytovány různé formy podpory podnikání - finanční, poradenské či jiné. Podpora podnikání je podněcována mnoha institucemi.

Mezi nejznámější podpůrné instituce pro podporu podnikání patří zejména:

- Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest
- Agentura pro podporu exportu – Czech Trade
- Design Centre
- Českomoravská záruční a rozvojová banka
- Síť regionálních poradenských a informačních center
- Síť podnikatelských inovačních center (BIC)
- Síť infocenter
- Síť informačních míst pro podnikatele
(Malach, 2005)

Organizace, které poskytují podpůrné služby podnikatelům, je možné členit dle Srpové a Řehoře (2010) do následujících skupin:

1/ Vládní organizace

Orgány státní správy

CzechInvest

Národní asociace pro rozvoj podnikání, Regionální poradenská a informační centra

Centrum pro regionální rozvoj ČR

Enterprise Europe Network

2/ Finanční instituce pro podporu podnikání

Česká exportní banka

Exportní garanční a pojišťovací společnost

3/ Nevládní organizace

Hospodářská komora ČR

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

Unie malých a středních podniků ČR

Asociace podnikání ČR (AIP ČR)

4/ Komerční subjekty

Fondy rizikového kapitálu

Business Angel

Podnikatelský inkubátor

Vědeckotechnický park

Podstatou podnikání je snaha o **ekonomické zhodnocení zdrojů a následné vytváření zisku**. Podnikat mohou fyzické i právnické osoby. Cílem jednotlivých podnikatelů bývá především **nalezení vhodné podnikatelské příležitosti**, která by umožňovala **vytvářet společensky potřebné hodnoty, efektivně uspokojovat potřeby a zájmy jednotlivých osob** a tím i **produkovat zisky**. Efekt zisku se neprojevuje pouze na straně podnikatele a jeho podniku, ale má také vliv na rozvoj obcí a regionů prostřednictvím odváděných daní.

Podnikatelská činnost nezajišťuje pouze osobní **finanční efekt podnikatelů**, ale přispívá k **rozvoji celé společnosti**. Nezanedbatelným přínosem podnikání bývá vytváření nových pracovních míst, zajišťování širšího osídlování některých regionů, zvyšování životní úrovně obyvatel, rozvoj infrastruktury, vědy a techniky atd. Důležitou roli zde hraje také vytváření přidané hodnoty podnikání prostřednictvím odvodů daní, jejichž kladný efekt lze zaznamenat ve všech sférách národního hospodářství.

Podnikání by nemělo být jen nahodilou činností, která začne být uskutečňována bez rozmyslu. Mělo by se jednat o **promyšlenou činnost**, které předchází dostatečné **zvážení vlastních schopností, dovedností a znalostí budoucích podnikatelů** i důkladná **analýza trhu včetně potřeb obyvatel**. Aby podniky dobře fungovaly a mohly se tak stát zdrojem tvorby bohatství, je nutné před zahájením plánované podnikatelské činnosti zhodnotit nejen potřeby obyvatel a zvážit možnosti jejich efektivního uspokojování, ale také ekonomické přínosy i osobní pozitiva pro podnikatele a **zvážit možná potenciální rizika**. Včasná specifikace možných podnikatelských rizik napomůže podnikatelům předcházet mnoha budoucím neúspěchům.

2.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA PODNIKÁNÍ

Podnikání je činnost, která se řídí různými právními předpisy. Jejich znalost je nutná pro zajištění hladkého chodu podnikání, zajišťování dobrých vztahů se zákazníky, obchodními partnery i jednotlivými veřejnými institucemi. Nedodržování či přehlížení zákonů by mohlo vést ke zbytečným podnikovým výdajům jednotlivých podnikatelů z důvodu jejich sankcionování i k vytváření jejich špatného jména v tržním prostředí a tím k úbytku zákazníků a následně i tržeb.

K nejdůležitějším právním normám v oblasti podnikání v současné době patří zejména:

- **Živnostenský zákon, zákon č. 455/1991 Sb.**
- **Občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb., (NOZ)**
- **Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), zákon č. 90/2012 Sb.**
- **Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.**
- **Zákon o účetnictví, zákon č. 563/1991 Sb.**
- **Trestní zákoník, zákon č. 40/2009 Sb.**
- **Daňové zákony aj.**

Výše uvedené zákony jsou pouhou částí legislativních opatření, jejichž znalost by podnikatelé měli zvládat. Šíře legislativních norem se odlišuje v závislosti na oboru podnikání, právní formě podnikání, regionu a oblasti, ve které k podnikatelské činnosti dochází. Jednotlivé záležitosti bývají upravovány také vyhláškami, různými nařízeními nebo směrnicemi.

Podnikatelé by si měli dávat pozor na **změny v legislativní úpravě** a včas se seznamovat s jejich průběžnou aktualizací. Výraznou změnou v oblasti podnikání v České republice bylo zejména zrušení platnosti obchodního zákoníku a **od 1. 1. 2014** jeho nahrazení výše uvedeným **novým občanským zákoníkem, zákon č. 89/2012 Sb. (dále jen NOZ)** a **zákonem o obchodních korporacích, zákon č. 90/2012 Sb.**

Dostatečná orientace podnikatelů ve změnách aktuálních legislativních norem i ve změnách okolního prostředí snižuje riziko jejich budoucího ohrožení, umožňuje pružné přizpůsobení se trhu a také vede k posílení jejich konkurenceschopnosti.

2.2 PODMÍNKY PODNIKÁNÍ

Osoby, které se chtějí stát podnikateli, by měly kromě tvorby vhodného **podnikatelského nápadu** a následného **zpracování podnikatelského projektu** splňovat podmínky, které je opravňují k provozování dané činnosti. Jedná se o **všeobecné podmínky**, které je nutné splnit vždy, a podmínky **zvláštní / speciální**, které jsou spojeny s konkrétními právními formami podnikání.

K všeobecným podmínkám, které jsou základním předpokladem pro možnost podnikání, patří:

- **Plná svéprávnost** - *Lze ji nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti.*
- **Bezúhonnost** - *Za bezúhonnou se pro tyto účely nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, jestliže byl tento trestný čin spáchan v souvislosti s podnikáním, anebo s předmětem podnikání, o který žádá nebo který ohlašuje, pokud se na ni nehledí, jako by nebyla odsouzena.*

Pozn.: I když se člověk stává plně svéprávným zletilostí, tj. dovršením osmnáctého roku věku, **zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (NOZ)** dává možnost podat žádost

o předčasné zplnoletnění. Pro přivolení soudu je vždy nutný souhlas odpovědného zástupce nezletilého. Dříve se tato možnost vyžívala pouze z důvodu sňatku. Nyní existuje možnost využít zplnoletnění i z důvodu podnikání.

Ke zplnoletnění je vždy nutný souhlas zákonného zástupce nezletilé osoby. § 33 NOZ uvádí: „Udělí-li zákonný zástupce nezletilého, který nenabyl plné svéprávnosti, souhlas k samostatnému provozování obchodního závodu nebo k jiné obdobné výdělečné činnosti, stává se nezletilý způsobilý k jednáním, jež jsou s touto činností spojena. K platnosti souhlasu se vyžaduje přivolení soudu. Přivolení soudu nahrazuje podmínku určitého věku, je-li stanovena pro výkon určité výdělečné činnosti jiným právním předpisem. Souhlas může zákonný zástupce odvolat jen s přivolením soudu.“

Před začátkem podnikání je důležité prostudovat **požadavky související s konkrétní právní formou podnikání**. V některých případech pouhé splnění výše uvedených všeobecných podmínek nestačí. U některých právních forem podnikání je vyžadováno **splnění ještě dalších zvláštních podmínek**, které se odvíjejí od konkrétního předmětu podnikání. Jedná se například o **stanovené vzdělání, požadovanou délku praxe, minimální výši počátečního kapitálu, minimální počet zakladatelů atd.**

2.3 PODNIKÁNÍ

Všeobecně lze podnikání vnímat jako podnikatelskou činnost prováděnou na základě platné právní legislativy. V současné době je možné se setkat v živnostenském zákoně, zákon č. 455/1991 Sb., pouze s definicí „živnostenského podnikání“. Živnostenské podnikání je zde definováno následovně:

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Ve výše uvedené definici by neměly být přehlédnuty podstatné termíny, které ujasňují, co je či není možné vnímat jako živnostenské podnikání. Jednotlivým částem textu je třeba věnovat dostatečnou pozornost a správně je chápat. Jejich význam je objasněn v následujících bodech.

1/ SOUSTAVNÁ ČINNOST

Soustavnou činnost není nutné vnímat jako činnost bez jakéhokoliv přerušení. Nemělo by se však jednat o činnost jednorázovou nebo pouze příležitostnou. Podnikatel vždy očekává, že uvedenou činnost bude realizovat i nadále a má úmysl ji opakovat. Může se jednat i o činnost, kterou podnikatel vykonává ve svém volném čase, nebo o opakovanou činnost, která je vykonávána pravidelně, ale například pouze v konkrétním ročním období.

2/ SAMOSTATNÁ ČINNOST

Samostatnou činností je chápána skutečnost, že podnikatel samostatně rozhoduje o místě provozování podnikatelské činnosti nebo době jejího vykonávání. Podnikatel sám osobně finančně zajišťuje své podnikání a rozhoduje o využití zisku. Při narušení některé z těchto podmínek by se mohlo uvažovat o využívání nelegálního švarcsystému. Podniká-li fyzická osoba, jedná podnikatel osobně. Za právnickou osobu jedná její statutární orgán.

3/ PODNIKÁNÍ NA VLASTNÍ ÚČET

Podnikatelská činnost je prováděna na jméno podnikatele. Pokud je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku, podniká pod názvem firmy. To zamezuje anonymitu podnikání. Osoby jednající na základě jeho pokynů, jednají jeho jménem či jménem firmy.

4/ PODNIKÁNÍ NAVLASTNÍ ZODPOVĚDNOST

Podnikatel (fyzická osoba) odpovídá celým svým majetkem za závazky vyplývající z jeho podnikání. Právní osoba (společnost) ručí prvotně celým svým základním jměním. Jednotliví společníci ručí v závislosti na příslušné právní formě podnikání.

5/ PODNIKÁNÍ ZA ÚČELEM DOSAŽENÍ ZISKU

Dosažení zisku je jedním z hlavních cílů podnikání. Podnikáním rozumíme i podnikatelskou činnost, která se momentálně nachází ve ztrátě. Snahou podnikatele by mělo být zajištění trvalého růstu hodnoty firmy, k čemuž zisk napomáhá.

2.3.1 Obchodní firma a sídlo podnikatele

V oblasti podnikání je vhodné zmínit **několik termínů, které se vyskytují v NOZ** a jejichž význam je nutné si předem ujasnit. Níže jsou uvedeny vybrané části tohoto zákona, které nejvíce vystihují jejich podstatu.

1/ Obchodní firma

„Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem. Obchodní firma nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou ani nesmí působit klamavě.

Člověk se zapíše do obchodního rejstříku pod obchodní firmou tvořenou zpravidla jeho jménem. Změní-li se jeho jméno, může používat v obchodní firmě i nadále své dřívější jméno; změnu jména však uveřejní. Zapíše-li se člověk do obchodního rejstříku pod jinou obchodní firmou než pod svým jménem, musí být zřejmé, že nejde o obchodní firmu právnické osoby.“

„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.“

Obchodní firma nesmí být zaměnitelná s jinou v rámci státu. K odlišení není možné použít pouze odlišnou právní formu. Pokud podniky přísluší ke stejnému koncernu, mohou používat shodné prvky označení týkající se příslušnosti ke koncernu, ale podniky musejí být vzájemně rozlišitelné.

Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou. Na podnikatele nezapsaného v obchodním rejstříku se nevztahují ustanovení o firmě. Právní úkony je povinen činit, je-li fyzickou osobou, pod svým jménem a příjmením, a je-li právnickou osobou, pod svým názvem.

2/ Sídlo podnikatele

„Sídlo podnikatele se určí adresou zapsanou ve veřejném rejstříku. Nezapisuje-li se fyzická osoba jako podnikatel do veřejného rejstříku, je jeho sídlem místo, kde má hlavní obchodní závod, popřípadě kde má bydliště.“

3/ Zastoupení podnikatele

„Pověří-li podnikatel někoho při provozu obchodního závodu určitou činností, zastupuje tato osoba podnikatele ve všech jednáních, k nimž při této činnosti obvykle dochází. Podnikatele zavazuje i jednání jiné osoby v jeho provozovně, pokud byla třetí osoba v dobré víře, že jednající osoba je k jednání oprávněna.“

4/ Zákaz konkurence

„Osoba, která vystupuje jako podnikatelův zástupce při provozu obchodního závodu, nesmí bez souhlasu podnikatele činit na vlastní nebo cizí účet nic, co spadá do oboru obchodního závodu. Stane-li se tak, může se podnikatel domáhat, aby se jeho zástupce takového jednání zdržel.

Jednal-li zástupce na vlastní účet, může se podnikatel domáhat, aby zástupcově jednání bylo prohlášeno za učiněné na jeho účet. Jednal-li zástupce na cizí účet, může se podnikatel domáhat, aby mu bylo postoupeno právo na odměnu nebo aby mu byla vydána odměna již poskytnutá.“

2.4 PODNIKATEL

Pojem **podnikatel** je definován v § 420 NOZ následujícím způsobem:

"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.

Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“

§ 421 NOZ doplňuje definici podnikatele následovně:

„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“

2.4.1 Vlastnosti podnikatelů

Každý podnikatel by měl znát nejen právní problematiku, ale měl by se dostatečně orientovat v konkrétní oblasti podnikání, mít přehled v ekonomických záležitostech, marketingu, managementu, psychologii, personální oblasti atd.

Důležitým faktorem pro úspěch v podnikatelské činnosti jsou také vlastnosti podnikatele, které by měly být zejména přínosem pro jeho podnikatelskou činnost. Každý podnikatel, který chce efektivně řídit svůj podnik, by měl mít některé vlastnosti podporující úspěšnost podnikání již vrozené. Zároveň by měl být schopný učit se, dostatečně vnímat své okolí a

procesy probíhající v podnikání, umět zdravě riskovat, zvažovat výhodnost jednotlivých alternativ a být zapálen pro věc.

Srpová a Řehoř (2010) zdůrazňují, že „*podnikatel nezbytně potřebuje ke své existenci dva elementární předpoklady - podnikavost a úspěch*“. **Podnikavostí** jsou vnímány předpoklady jednotlivých osob k podnikání. **Úspěch** podnikatelů může být charakterizován jako dosažení stanoveného cíle.

Podnikavost se dále dělí na:

- **Dispozice**, které určují podnikový potenciál a zahrnují **schopnosti, vědomosti a dovednosti**;
- **Osobní vlastnosti**, které mohou být
 - a/ **nespecifické**, tzn. všeobecné (např. temperament, charakter)
 - b/ **specifické** – (konkrétní vlastnosti ovlivňující úspěch podnikatele)(Srpová, Řehoř, 2010)

Přestože mnoha dovednostem je možné se naučit a zkušenosti jsou získávány především praxí, každý podnikatel by měl již před začátkem podnikání reálně posoudit své **schopnosti**. Každá osoba by měla na začátku podnikání zvážit, zda bude schopna zabezpečit chod svého podniku, čelit různým vnitřním i vnějším rizikům a nástrahám v podnikatelském prostředí, odolávat stresu, atd.

Důležitou roli v úspěchu podnikatelů hrají jejich **znalosti**. Znalosti je nutné neustále prohlubovat z důvodu udržování tržní konkurenceschopnosti podniku, zajišťování potřebné úrovně podnikání a uspokojování zvyšujících se potřeb zákazníků. Jedná se o skutečnost, kterou by si měli podnikatelé včas uvědomit a věnovat jí neustálou pozornost. Bez dostatečných vědomostí nelze na současném trhu uspět. Investice do rozvoje lidského kapitálu by neměly být opomíjeny vzhledem k jejich přínosu pro firemní úspěch.

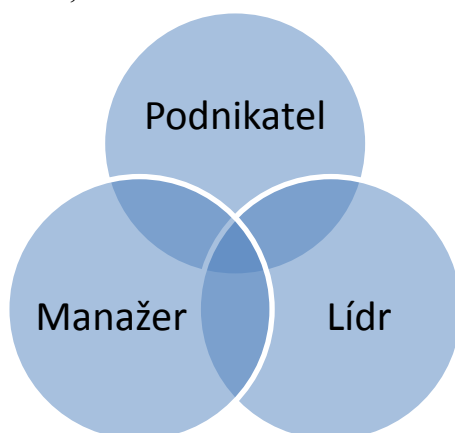
Dosažení úspěchu je pro podnikatele důležitým a zároveň náročným úkolem. K jeho dosažení je nutná dostatečná příprava i maximální využití svých dispozic a osobních vlastností. Hlavním podnětem k dosažení podnikatelského úspěchu je **motivace**. Jedná se zejména o motivaci k dosažení podnikatelských cílů a zajištění vhodného postavení na trhu. **Motivátory** mohou být různé faktory, jejichž složení a intenzita značně ovlivňují sílu motivace.

U podnikatele by se měly vyskytovat takové **osobní vlastnosti a schopnosti**, které by mu pomohly propojit jeho roli **podnikatele, manažera a lídra**. Přestože se základní pojetí a všeobecné vnímání těchto osob odlišuje, bylo by vhodné, aby došlo k propojení jejich podstatných rysů a vlastností. Důvodem je snaha mnohých podnikatelů zajistit celkový chod firmy převážně prostřednictvím vlastních sil bez zajišťování specializovaných manažerů.

Smyslem propojení těchto vlastností by měla být snaha o využívání schopnosti nacházet podnětné podnikatelské příležitosti a uplatňovat je v praxi a analyzovat možné cesty k dosažení podnikatelského úspěchu. Podnikatel by měl být schopen alespoň zčásti zajišťovat i základní manažerské činnosti, mezi které patří plánování, organizování, řízení a kontrola jednotlivých podnikových činností. Zároveň by měl být schopen vést a motivovat pracovníky, nejlépe pomocí své přirozené autority, která bude podnětná pro činnost ostatních pracovníků.

Propojení vlastností těchto tří osob je znázorněno na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Podnikatel, manažer, lídr



Zdroj: vlastní zpracování podle Synek, Kislingerová, 2010



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Vyjmenujte všeobecné podmínky, které musíte splňovat, chcete-li se stát podnikatelem.
2. Uveďte základní znaky podnikání.
3. Vyjmenujte instituce zabývající se podporou podnikání.
4. Uveďte zákony, které upravují podnikatelskou činnost.
5. Definujte pojmy živnost a podnikatel.
6. Uveďte, jaké vlastnosti by měl mít podnikatel.
7. Stanovte rozdíly mezi pojmy podnikatel, manažer a lídr.
8. Uveďte, jaké faktory se mohou stát hlavními motivátory při podnikání.



Doporučená literatura:

Občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.

SRPOVÁ, Jitka a Řehoř, Václav. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-4520-6

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

Živnostenský zákon, zákon č. 455/1991 Sb.

3 PODNIK / ZÁVOD



Cíle:

- Seznámit s pojmem podnik / závod
- Uvést základní terminologické změny
- Představit malé a střední podniky
- Poukázat na rozmanitost podnikových toků
- Nastínit význam okolí podniku
- Seznámit s jednotlivými druhy podnikového prostředí
- Popsat druhy analýz podnikatelského prostředí



Klíčová slova: podnik, obchodní závod, podnikatel, pobočka, efektivita podniku, podnikové toky, podnikatelské prostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza, SWOT analýza

Podniky tvoří nedílnou součást národního hospodářství. Dochází zde k vytváření statků a poskytování služeb, které přinášejí novou hodnotu. V dříve platném obchodním zákoníku (zákon 513/1991 Sb.) byl podnik definován následujícím způsobem:

„Podnik je soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit (obchodní majetek).“

V odborné literatuře je možné se setkat s různě upraveným vymezením podniků. Například Šiman (2010) charakterizuje podnik jako „uspořádaný a řízený celek se vstupy a výstupy vzniklý za účelem podnikání“.

V současné právní úpravě byl nahrazen pojem „podnik“ termínem „obchodní závod“. Obchodní závod je v novém občanském zákoníku, zákonu č. 89/2012 Sb. (NOZ), definován následovně:

„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (§ 502 NOZ)

V této publikaci bude i nadále využíván pojem podnik z důvodu zažité podnikohospodářské terminologie.

Za zmínku stojí i změna terminologie dříve využívaného pojmu „organizační složka“. Organizační složku nahradil termín „pobočka“ (§ 503 odst. 1 NOZ) a v případě zápisu do obchodního rejstříku „odštěpný závod“.

„**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 запиše 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.“ (§ 503 NOZ).

Existence podniku je založena na **přetváření vstupů (inputů) na výstupy (outputy)**. Jako vstupy jsou chápány všechny využívané zdroje. Aby činnost podniku byla co nejvíce efektivní, je nutné zajistit princip hospodárnosti, tj. maximalizovat výstupy a minimalizovat vstupy (viz obr. 3). Efektivitu podniku je možné vyčíslit poměrem výstupů ke vstupům.

$$\text{Efektivita podniku} = \text{výstupy} / \text{vstupy}$$

Obrázek 3: Princip hospodárnosti



Kromě nutnosti dodržování principu hospodárnosti se podnik vymezuje ještě dalšími znaky, které je možné rozdělit na **všeobecné** a **specifické**. Tyto znaky byly specifikovány E. Gutenbergem. Jejich souhrn je uveden v tabulce č. 3 a blíže je popsán v následujícím textu.

Tabulka 3: Znaky podniku podle E. Gutenberga

Všeobecné znaky podniku	Specifické znaky podniku
Kombinace výrobních faktorů	Princip soukromého vlastnictví
Princip hospodárnosti	Princip autonomie
Princip finanční rovnováhy	Princip ziskovosti

Zdroj: Srpová, Řehoř, 2010.

Specifikace znaků podniku podle E. Gutenberga

Kombinace výrobních faktorů – „Jen taková jednotka je podnikem, v níž se účelně kombinují faktory vzhledem k požadovanému výstupu podniku.“

Princip hospodárnosti – „Vyjadřuje snahu podniku pracovat co nejhospodárněji, tzn. maximalizovat výstupy, minimalizovat vstupy a optimalizovat vztah mezi vstupy a výstupy.“

Princip finanční rovnováhy – „Schopnost podniku plnit své platební povinnosti.“

Princip soukromého vlastnictví – „Vlastník podniku si vyhrazuje právo přímo nebo nepřímo se podílet na řízení podniku.“

Princip autonomie – „Svoboda a nezávislost podnikatelské činnosti, bez zásahů státu.“

Princip ziskovosti – „Bezpodmínečnost zisku jako výsledku podnikatelské činnosti, tendence maximalizovat zisk ve vztahu k vloženému kapitálu.“ (Srpová, Řehoř, 2010)

3.1 ČLENĚNÍ PODNIKŮ

Podniky je možné členit z různých hledisek. Zastoupení podniků na trhu závisí na jejich zaměření, velikosti, odvětví, právní formě, způsobu výroby atd. Při specifikaci podniků hraje často důležitou roli jejich rozdělení zejména podle velikosti či odvětví.

Vochozka (2012) specifikuje členění podniků podle následujících faktorů:

- velikosti (podle počtu pracovníků a obratu),
- rozsahu působnosti,
- formy vlastnictví,
- výkonů,
- příslušnosti k určitému odvětví,
- právní formy.

Následně budou specifikovány jen některé z těchto hledisek. Poměrně často je možné se setkat s členěním podniků podle velikosti.

Podle velikosti se podniky člení na:

- mikro,
- malé,
- střední,
- velké.

Rozhodující při tomto členění je **počet pracovníků, obrat, roční bilanční suma a nezávislost**. Počet zaměstnanců je považován za **hlavní kritérium**.

Nezávislý podnik je definován jako „podnik, který nemá žádná majetková ani hlasovací práva v jiných podnicích, nebo vlastní méně než 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv v jednom nebo několika jiných podnicích, nebo jiné podniky vlastní méně než 25 % základního kapitálu popřípadě hlasovacích práv v podniku.“ (Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků.)

V tabulce č. 1 jsou uvedena kritéria pro **vymezení malých a středních podniků (MSP)**, které hrají v našem národním hospodářství významnou roli. Mezi nimi dochází i k vyčlenění mikropodniků, tj. podniků s méně než 10 zaměstnanci a příslušným obratem či roční bilanční sumou.

Tabulka 4: Kritéria pro malé a střední podniky (bez uvedení kritéria nezávislosti)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	Roční bilanční suma
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Mikro	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

Zdroj: Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků.

Vzhledem k významnosti MSP dochází k jejich podpoře státními orgány. Tuto skutečnost dokazuje **Koncepce podpory MSP pro roky 2014 – 2020**, která byla vytvořena Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, a v jejíž preambuli jsou uvedeny následující záležitosti.

„Jednou z priorit vlády ČR je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů, kteří reprezentují více než milion ekonomických subjektů v České republice, tj. 99,84 % všech podnikatelů. Současně zaměstnávají přes 1,8 mil. zaměstnanců, na vývozu se podílí cca 51 % a na dovozu cca 56 %. Malé a střední podniky hrají významnou roli pro rozvoj endogenního potenciálu jednotlivých krajů v České republice, protože jsou významně podnikatelsky i společensky spjaty s daným regionem a tvoří regionální podnikatelskou páteř.“
(Koncepce podpory MSP 2014-2020, www.businessinfo.cz)

Vzhledem k **velkému počtu MSP** v České republice a jejich **značnému podílu na růstu HDP, zaměstnanosti i zahraničního obchodu**, byla stanovena následující **strategická vize koncepcí**: „český podnikatel = nápady, sebevědomí, konkurenceschopnost a prosperita“

*„Strategická vize této Koncepce MSP 2014+ představuje českého malého a středního podnikatele jako ekonomický subjekt, který má svou **konkurenceschopnost založenou na:***

- kvalitních a konkurenceschopných výrobcích a službách;
- kontinuálním zvyšování inovační kapacity;
- schopnosti produkovat nové nápady a větším uplatňování ochrany duševního vlastnictví;
- schopnosti využívat znalosti a výsledků výzkumu vytvořených především v domácích výzkumných organizacích;
- schopnosti reagovat pružně na požadavky zákazníků a promítat je do inovovaných produktů;
- uplatnění dovedností vyplývajících z efektivního využívání internetu a ICT;
- kvalitativní i cenové výhodě;
- schopnosti prosadit se na mezinárodním trhu a dále kvalitativně a kvantitativně expandovat;
- účinné příhraniční spolupráci.“

(Koncepce podpory MSP 2014-2020. <http://www.businessinfo.cz>)

Každý podnik zajišťuje několik funkcí. Význam a rozsah těchto funkcí se odlišuje v závislosti na typu a velikosti podniku. Významnost jednotlivých podnikových funkcí je patrná zejména u výrobních podniků.

Výrobní podniky zajišťují tyto funkce:

zásobovací (nákup, doprava, skladování), **výrobní** (provozní), **prodejní** (odbytovou), **personální, investiční, finanční, vědeckotechnickou a správu.**

První tři funkce (prodejní, zásobovací a výrobní) jsou považovány za **primární funkce**, zbývající za funkce **podpůrné. Funkce jsou vzájemně propojeny**, překrývají se a vzniká proto **nutnost je koordinovat.**

3.1.1 Podnikové toky

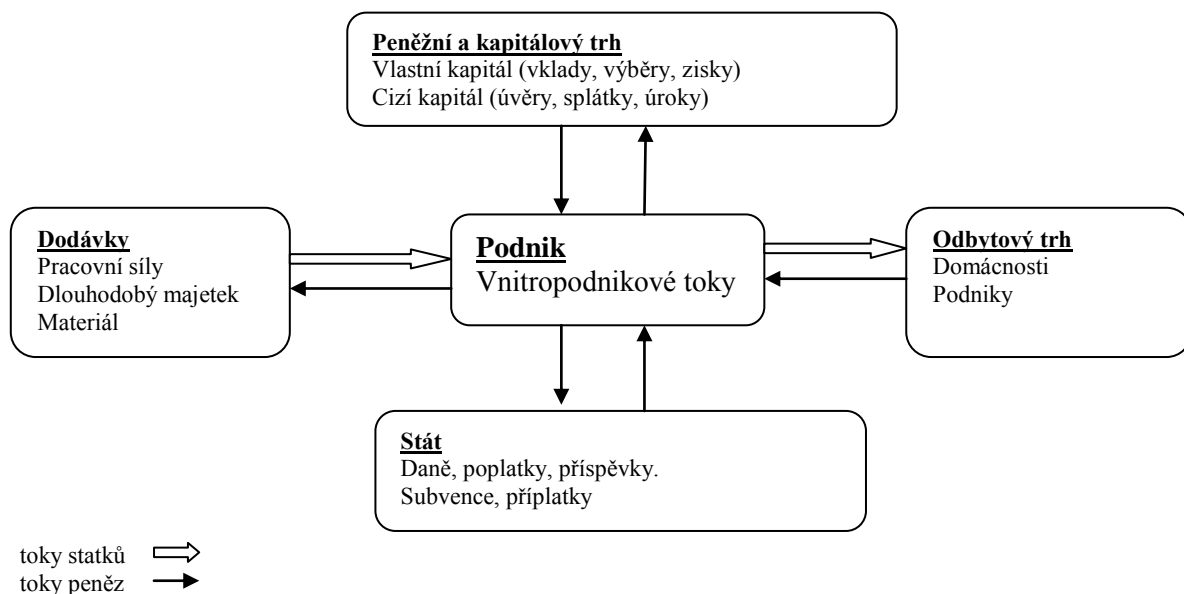
Hlavní povinností manažerů na všech podnikových úrovních je zajistit takovou koordinaci činností, aby docházelo k maximálnímu zefektivnění toků uvnitř podniku.

V podnicích se setkáváme s toky:

- materiálovými,
- finančními,
- personálními,
- informačními.

Jednotlivé toky jsou znázorněny na obrázku č. 4. Je důležité se zaměřit na jejich dokonalé řízení, aby v podniku nevznikal chaos. Cílem každého podniku by měla být snaha o **maximální využití všech podnikových složek** a zabezpečení **maximální efektivity během podnikové činnosti**.

Obrázek 4: Toky statků a finanční toky v podniku



Zdroj: vlastní zpracování podle WÖHE, 1995.

3.2 OKOLÍ PODNIKU

K rozhodnutí **začít podnikat** (stát se podnikatelem) přivádí jednotlivé osoby **různé podněty**. Mohou jimi být například možnost vlastního rozhodování, uskutečnění vlastního podnikatelského nápadu, nezávislost na nadřazeném pracovníkovi, možnost vyššího výdělku, uspokojení z vlastní činnosti, širší pracovní pravomoci, flexibilnější pracovní doba i jiné důvody.

Každý člověk by si měl uvědomit, zda je ochoten se podnikání věnovat natolik, aby dosáhl svých **stanovených cílů** a také dostatečně **uspokojil potřeby svých zákazníků** i své **osobní potřeby a zájmy**.

Často se stává, že podnikatelé s nadšením zahajují svoji podnikatelskou činnost a po krátké době ji ukončují z důvodu podcenění její náročnosti, přecenění zájmu zákazníků či přehlížení různých rizik. Je proto důležité, aby každá osoba před začátkem podnikání **zvážila své možnosti a uvědomila si, jaký užitek od podnikání očekává**. Dále je nutné zmapovat, jaké faktory ji mohou během podnikatelské činnosti ovlivnit a jakým způsobem je schopna jim čelit. Podcenění těchto faktorů by mohlo vést k nutnosti ukončení podnikání.

Hlavním cílem podnikání by měla být nejen snaha o **dosažení zisku**, ale hlavně o **uspokojení potřeb zákazníků a zajištění společenského poslání** podniku. Společenským posláním je míněn pozitivní vliv na širší okolí podniku, tj. **kladné celospolečenské působení**.

Podnikatelé by si měli uvědomit, že podnikání neznamena pouze vytváření zisku za každou cenu a bez ohledu na okolní prostředí. Přínos podnikatelské činnosti se může projevit například v rozvoji vědy, techniky a výzkumu, rozvoji konkrétního odvětví, v pozitivním přístupu k ochraně životního prostředí, v podpoře zdraví a zdravého životního stylu, snižování nezaměstnanosti atd.

V podnikání je také neustále nutné **čelit riziku a negativním vlivům okolí**. Při podnikání je důležité umět odolávat stresu, zajišťovat neustálou analýzu vnitřního i vnějšího prostředí podniku, přizpůsobovat jí vhodné marketingové aktivity a snažit se jejich prostřednictvím maximálně uspokojit potřeby zákazníků.

Jednotlivé podniky jsou **součástí prostředí**, ve kterém se nacházejí. Každý podnikatel i vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že podnik neexistuje ve vakuu, ale v neustále se měnícím prostředí, které může činnost jeho podniku značně ovlivnit.

Všechny **podniky jsou ovlivňovány svým okolím** a zároveň i jednotlivé **podnikové aktivity mohou mít konkrétní dopad na okolí**. Jednotlivé faktory mohou mít na chod podniku pozitivní či negativní vliv. Vždy je důležité si uvědomit, jaké faktory mohou podnik ohrozit, nebo mu naopak přinést možné příležitosti k rozvoji a tím mu zajistit lepší prosperitu.

PŘÍKLADY:

Pozitivní působení okolí na podnik:	zvyšování poptávky po produktech podniku
Negativní působení okolí na podnik:	zvyšování daní, nízká poptávka
Pozitivní působení podniku na okolí:	sponzoring, výsadba zeleně, růst pracovních míst
Negativní působení podniku na okolí:	znečišťování životního prostředí

Ke zjištění jednotlivých faktorů, které ovlivňují chod podniku, je nutné provádět **analýzy prostředí a vyhodnocovat jejich dopady na podnikové výsledky**. Pomocí podrobných analýz je možné mapovat vnitřní i vnější prostředí podniku a odhalovat tak možná budoucí ohrožení jeho chodu nebo nalézat nové možnosti jeho rozvoje.

Podle Fotra (2012) musí každá společnost **analyzovat své podnikatelské prostředí** zejména z důvodu, aby:

- *Znala své místo v prostředí, v němž se nachází;*
- *Uměla efektivně reagovat na neustálé změny prostředí;*
- *Dokázala odhadnout svůj potenciál případného dalšího rozvoje;*
- *Dokázala předvídat chování ať zákazníků tak i konkurentů;*
- *Rozpoznala faktory rizika relevantní ke svému strategickému záměru.*

Při postupu analýzy podnikatelského prostředí se při odhadu jeho vlivu na strategický záměr dbá na zásady **MAP**, což znamená:

- ✓ **M** = monitoruj,
- ✓ **A** = analyzuj,
- ✓ **P** = predikuj. (Fotr a kol., 2012)

3.2.1 Druhy podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí se člení na dvě významné části, a to na externí a interní prostředí. Tato prostředí se člení dále na **makroprostředí**, **mezoprostředí** či **mikroprostředí podniku**. Jednotlivé typy podnikového prostředí se odlišují svým vlivem na činnost podniku. Odlišná je i míra jejich ovlivnění daným podnikem.

- **Externí prostředí:** patří sem **makroprostředí** (funguje nezávisle na vůli podniku), dále **mezoprostředí** (společnost může ovlivnit částečně nástroji marketingu);
- **Interní prostředí:** řadí se sem **mikroprostředí** (společnost ovlivňuje přímo svými činnostmi) (Fotr a kol., 2012)

Jednotlivé typy okolí podniku jsou přehledně znázorněny na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol., 2012

3.2.1.1 Makroprostředí

Jednotlivé složky **makroprostředí** jsou obtížně ovlivnitelné podnikem, ale jejich dopad na chod podniků bývá značný. Makroprostředím jsou všeobecně chápány všechny **vnější složky**, které mohou ovlivnit chod podniku. Je vždy důležité provést jejich analýzu, aby podnikatelé nebyli zaskočeni nečekanými překážkami či riziky během podnikání.

Makroprostředí je možné rozdělit do několika oblastí. Jedná se o prostředí:

- Geografické,
- Sociální,
- Politické a právní,
- Ekonomické,
- Ekologické,
- Technologické,
- Etické,
- Kulturně historické. (Synek, Kislingerová, 2015)

Často se setkáváme se zjednodušenou analýzou makroprostředí pod názvem **PEST** analýza (viz obr. č. 6). Hlavní roli zde hrají faktory:

- **Politické** a legislativní,
- **Ekonomické**,
- **Sociální** a kulturní,
- **Technické** a technologické.

P - Politické a legislativní faktory

jsou určovány politickým vývojem dané země a legislativními změnami v oblasti jednotlivých zákonů.

E - Ekonomické faktory

vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Důležitou roli zde hrají jednotlivé makroekonomické ukazatele - růst ekonomiky, nezaměstnanost, inflace, vývoj HDP, výše úrokových sazeb atd.

S - Sociální a kulturní faktory

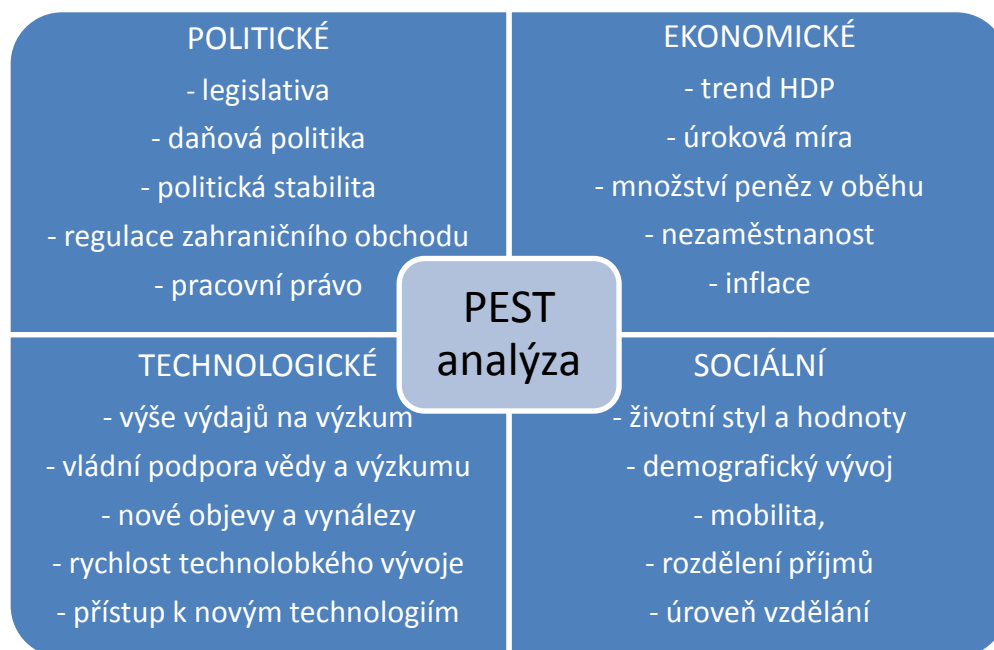
jsou spjaty s chováním společnosti, souvisejí s historickým vývojem společnosti, jejími zvyky, hodnotí strukturu společnosti, její sociální skladbu, věk, vzdělanost obyvatel

T - Technické a technologické faktory

hodnotí vývoj vědy a techniky, tempo technologických změn, možnosti úspor pomocí využití nových technologií. Umožňují zavádění inovací v podnicích.

(Srpková, Řehoř, 2010)

Obrázek 6: PEST analýza



Zdroj: vlastní zpracování podle Srpová, Řehoř, 2010

S analýzou makroprostředí je možné se setkat v různých formách. Název PEST analýza bývá někdy rozšířen o prvky legislativní a environmentální na PESTLE analýzu. Někteří autoři používají analýzu PESTILED, v jejímž názvu jsou vymezeny také faktory internacionální a demografické.

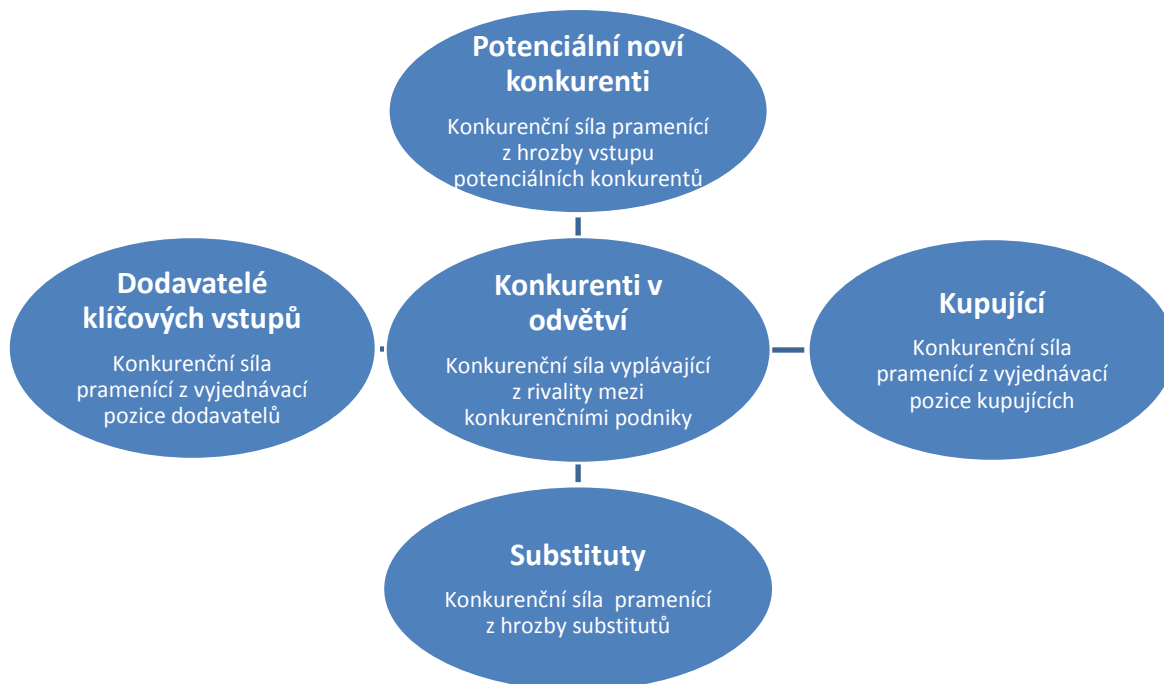
3.2.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí úzce souvisí s chodem podniku. Analýza mezoprostředí se provádí prostřednictvím podrobného rozboru pěti základních faktorů, které zahrnuje **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Hlubší analýzou těchto faktorů a přizpůsobením svých aktivit může podnik zlepšit svoji pozici na trhu a stát se více konkurenceschopným. **Základními složkami tohoto modelu jsou:**

- stávající konkurence,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- výrobci substitutů,
- noví konkurenti.

Těchto pět faktorů určuje strategickou pozici podniku i jeho celkovou konkurenceschopnost. Důsledným rozбором těchto složek může podnik analyzovat zmíněné faktory, odstraňovat případné nedostatky a předcházet tak možným rizikům. Porterův model pěti konkurenčních sil je znázorněn na obrázku č. 7.

Obrázek 7: Porterův model 5 konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování podle Sedláčková, 2006.

„Porter zastává názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo ovlivnit je ve svůj prospěch.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Každý podnik je ovlivňován i zájmovými skupinami (stakeholders), které zajímá jeho způsob hospodaření. Vzhledem k tomu, že tyto skupiny jsou zájmově, hmotně či finančně zainteresovány na činnosti podniku a jeho chodu, jsou nazývány interesenty. K těmto skupinám je možné zařadit například zaměstnance podniku, manažery, investory, banky, dodavatele, zájmová sdružení atd.

3.2.1.3. Mikroprostředí

Mikroprostředím je označováno **interní** prostředí podniku. Dochází zde k **analýze vnitřní situace podniku**. Mezi často hodnocené podnikové oblasti patří zejména oblast finanční, personální, zásobování, výroba, marketingová činnost, činnost managementu aj.

K propojení analýzy interního a externího prostředí podniku a odvození následných strategií rozvoje podniku slouží **SWOT analýza** (viz obr. č. 8). Její název je vytvořen z počátečních písmen anglických slov označujících **silné (strengths)** a **slabé (weaknesses) stránky podniku** a také **příležitosti (opportunities)** a **hrozby (threats)** plynoucí z vnějšího prostředí podniku. Využití SWOT analýzy je důležité při rozhodování managementu o dalších činnostech podniku.

Obrázek 8: SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weakness)
Externí analýza	Příležitosti (Opportunities)	S - O strategie: „využití“ Využití silných stránek ve prospěch příležitostí	W - O strategie: „hledání“ Překonání slabých stránek využitím příležitostí
	Hrozby (Threats)	S - T strategie: „konfrontace“ Využití silných stránek k odvrácení ohrožení	W - T strategie: „vyhýbání“ Minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Grasseová, 2010)

SWOT analýza je využívána ke shrnutí a rekapitulaci podstatných záležitostí, které byly zjištěny pomocí předchozích podrobných analýz. Její pomocí dochází k přehlednému zobrazení získaných informací a k jejich následnému vyhodnocení.

Podstatou SWOT analýzy není pouze vymezení jednotlivých vnitřních a vnějších faktorů, ale zejména následné odvození možných podnikových strategií, které jsou založeny na kombinaci jejich jednotlivých položek. Jedná se o strategie SO, ST, WO, WT, kdy dochází ke kombinaci maximalizace silných stránek, minimalizace slabých stránek, maximálního využití externích příležitostí a eliminace hrozeb.



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Vysvětlete pojem podnik / obchodní závod.
2. Objasněte princip hospodárnosti.
3. Vyjmenujte základní znaky malých a středních podniků.
4. Uveďte, jaké základní funkce zajišťují výrobní podniky.
5. Vyjmenujte jednotlivé druhy podnikových toků.
6. Uveďte příklady, jakým způsobem může být podnik ovlivněn svým okolím.
7. Uveďte příklady, jak může podnik ovlivnit své okolí.
8. Stanovte postup, kterým je vhodné analyzovat podnikové prostředí a vysvětlete podstatu zásady MAP.
9. Vyjmenujte jednotlivé složky podnikového makroprostředí a uveďte jejich příklady.
10. Podrobně popište Porterův model 5 konkurenčních sil a uveďte příklad jeho využití.
11. Vysvětlete podstatu SWOT analýzy.



Doporučená literatura:

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012, ISBN: 978-80-247-3985-4

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9

SEDLÁČKOVÁ, Helena. BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

4 TYPOLOGIE PODNIKŮ



Cíle:

- Seznámit s členěním podniků
- Vymezit základní kritéria volby právní formy podnikání
- Seznámit s rozdělením živností
- Vymezit hlavní druhy právnických osob
- Specifikovat charakteristické znaky jednotlivých právních forem podnikání



Klíčová slova: podnikání, živnost, fyzická osoba, právnická osoba, právní forma podnikání

V rámci národního hospodářství je možné se setkat s různými typy podniků. Hlediska pro jejich specifikaci jsou různá. Nejčastějším důvodem k členění podniků do různých kategorií jsou statistické účely, kdy dochází ke zjišťování jejich zastoupení v rámci zvolených faktorů.

Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, **nejčastěji dochází ke členění podniků podle následujících hledisek:**

- **Sektory a hospodářské oblasti** (primární, sekundární, terciální, kvartální)
- **Hospodářská odvětví** (CZ NACE – dříve OKEČ)
- **Zaměření** (podniky výrobní, služeb, finanční ...)
- **Typ výroby** (zakázková, sériová, hromadná ...)
- **Velikost** (mikro, malé, střední, velké)
- **Forma vlastnictví** (státní – veřejné, osobní, smíšené – PPP projekty)
- **Právní forma podnikání** (živnost, a.s., s.r.o., k.s., v.o.s. ...)

Při zahájení podnikatelské činnosti je pro podnikatele důležité rozhodnout se, **jakou právní formu podnikání zvolit**. Její výběr je závislý na mnoha záležitostech.

Mezi základní **kritéria výběru právní formy podnikání** patří zejména:

- počet zakladatelů,
- oprávnění k řízení,
- nároky na počáteční kapitál,
- způsob a rozsah ručení za závazky podniku podnikatelem,
- účast na zisku/ztrátě,
- dostupnost cizích zdrojů,
- vyjednávací síla podniku,
- daňové zatížení,

- zveřejňovací povinnost,
- finanční a administrativní náročnost spojená se založením a provozováním podniku.

Od velikosti podniku i zvolené právní formy podnikání se odvíjejí konkrétní povinnosti, které je nutné dodržovat. Tyto povinnosti souvisejí zejména s ohlašovací povinností, administrativními, personálními, účetními a dalšími činnostmi.

Při volbě právní formy podnikání by si měl každý podnikatel uvědomit, zda pro něj bude tato forma a nároky z ní vyplývající ve všech oblastech dostatečně vyhovující a zda je schopen **splnit veškeré stanovené požadavky**. V případě nedodržení všech požadavků může dojít k neoprávněnému podnikání, za které mohou následovat vysoké tresty. Podnikatel může být potrestán odnětím svobody až na 2 roky nebo mu může být uložen zákaz činnosti.

Neoprávněné podnikání je upraveno živnostenským zákonem. Jedná se zejména o následující situace:

- Provozování činnosti, která je předmětem živnosti, bez živnostenského oprávnění.
- Osoba vlastní živnostenské oprávnění, ale vykonává úkony nad rámec tohoto oprávnění nebo náležející do jiné živnosti.

4.1 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH A PRÁVNICKÝCH OSOB

Podnikat v České republice mohou fyzické i právnické osoby. Základní odlišnosti mezi těmito osobami jsou blíže uvedeny v následujících kapitolách.

Podnikání fyzických osob je v České republice nejrozšířenější formou podnikání. Důvodem je zejména jednoduchost založení této právní formy a provozování i jednodušší administrativní náročnost a stanovení daňového základu.

Právnickými osobami jsou většinou různé druhy obchodních společností nebo družstva. Zvláštní formou právnické osoby je i spolek. M. Kolářová (2013) uvádí, že „právnická osoba je v zásadě uměle vytvořený subjekt zapsaný do obchodního rejstříku. Důvodem k zvolení této formy podnikání může být například vyšší důvěryhodnost právnické osoby, omezené ručení za závazky, pro některé podnikatele bude významný fakt, že hodnota společnosti se postupem času zvyšuje a je možné ji předat budoucím generacím.“

4.1.1 Živnostenské podnikání

Nejčastější formou podnikání v České republice se stává živnostenské podnikání. Živnosti jsou **evidovány v živnostenském rejstříku**, který je veřejným seznamem. Jedná se o podnikání fyzických osob, kdy **není stanovena zákonná povinnost složit základní kapitál**. Jako nevýhoda může být vnímáno **ručení podnikatele celým svým majetkem** za závazky z podnikání.

Mezi osoby provozující živnostenské podnikání jsou řazeni například živnostníci, samostatně hospodařící zemědělci nebo umělci, soudní znalci atd., kteří mají příjmy z podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti. Tyto osoby jsou vymezeny v živnostenském zákoně.

Jako podnikatelé jsou chápány tyto osoby:

- osoby podnikající na základě živnostenského nebo jiného oprávnění,
- osoby zapsané v obchodním rejstříku,
- soukromě hospodařící zemědělci zapsaní v evidenci.

Pokud se podnikatel rozhodne pro založení živnosti, musí určit, jaký druh živnosti bude provozovat. **Živnostenský zákon vymezuje následující druhy živností** podle požadavku na odbornou způsobilost:

1/ Ohlašovací

Právo provozovat živnost vzniká dnem ohlášení na živnostenském úřadě. Osvědčením k podnikání je výpis z živnostenského rejstříku.

Ohlašovací živnosti se dělí na:

- **řemeslné,**
- **vázané,**
- **volné.**

Pro **řemeslné živnosti** je podmínkou vyučení v oboru, vzdělání v oboru nebo šestiletá praxe v oboru. Může se jednat o různá řemesla, například kadeřník, instalatér, zedník, řezník atd.

U **vázaných živností** je nutné prokázat odbornou způsobilost (viz příloha živnostenského zákona). Jedná se například o vedení účetnictví, masérské služby atd.

K provozování **volných živností** není potřeba splnit žádnou odbornou způsobilost. **Stačí splnit pouze všeobecné podmínky podnikání** (způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost). Mezi tyto volné živnosti se může řadit například zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod, maloobchod. Jedná se o obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

2/ Koncesované

Pro provozování koncesovaných živností je důležité mít výpis ze živnostenského rejstříku. Právo provozovat živnost vzniká ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (udělení souhlasu od státu). Pro udělení koncese se podnikatel musí prokázat odbornou způsobilostí. Jako příklad koncesované živnosti lze uvést provozování pohřební služby, taxislužby, prodej zbraní atd.

Vždy je nutné vycházet z nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností.

Jednotlivé živnosti je možné dělit podle druhu činnosti na:

- **obchodní,**
- **výrobní,**
- **poskytující služby.**

V minulosti bylo možné zakládat živnosti provozované průmyslovým způsobem. Živnost provozovaná průmyslovým způsobem v rámci jednoho pracovního procesu zahrnovala více dílčích činností, které vykazovaly znaky živnosti. Od 1. července 2008 byl zrušen institut provozování živnosti průmyslovým způsobem pro jeho malé využití.

Živnostenský zákon vymezuje i **překážky při zakládání a provozování živnosti.**

Živnost nemůže provozovat:

- Právnická osoba, na jejíž majetek byl prohlášen konkurz a bylo soudem rozhodnuto, že provozování podniku musí být ukončeno – bankrot.
- Fyzická osoba nebo právnická osoba po dobu 3 let od právní moci rozhodnutí o zamítnutí insolvenčního návrhu proto, že majetek dlužníka nebude postačovat k úhradě nákladů insolvenčního řízení.
- Fyzická osoba nebo právnická osoba po dobu 3 let od právní moci rozhodnutí o zrušení konkurzu proto, že majetek dlužníka nepostačuje k uspokojení věřitelů.
- Podnikatel, kterému bylo zrušeno živnostenské oprávnění na návrh orgánu státní správy, protože závažným způsobem porušil podmínky rozhodnutí o udělení koncese.

Občanský zákoník (NOZ) definuje podnikatele takto:

„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.“

Podnikatelem jsou také osoby zapsané v obchodním rejstříku a osoby, které mají k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění. Podnikatelem je jak fyzická, tak i právnická osoba.

Činnosti, které nejsou živnosti, jsou uvedeny v paragrafech 3 a 4 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

4.1.2 Společnost (sdružení fyzických osob)

Pokud chce spolupracovat více podnikatelů a žádný z nich nechce ztratit svoji autonomii a právní subjektivitu, je možné využít „společnost“ (dříve označovanou jako „sdružení osob bez právní subjektivity“). Jednotliví podnikatelé tak mohou využívat společný prospěch. Společnost nemá žádný přídomek - nejedná se o typ korporace! Společnost je upravena v § 2716 - § 2746 nového občanského zákoníku (NOZ).

Při zakládání sdružení fyzických osob může, ale nemusí být sepsána písemná smlouva, která upravuje rozsah spolupráce s jinou fyzickou osobou. Jednotlivé fyzické osoby jsou v rovnocenném vztahu, nikoli pracovněprávním. Jedná se o spojení podnikatelů bez založení obchodní společnosti. Není zde třeba základní kapitál. Účastníci ručí celým svým majetkem. Sdružení nemá právní subjektivitu a je zde stanoven zákaz konkurenčního jednání.

V NOZ je uvedeno, že „zaváže-li se smlouvou několik osob sdružit jako společníci za společným účelem činnosti nebo věci, vzniká společnost“. Pokud se do společnosti vkládá majetek, je třeba písemná smlouva o sdružení s uvedením soupisu vložených majetkových hodnot. Majetek, který v tomto soupisu není uveden, není vnímán jako sdružený.

Pokud se společník zaváže, že ke společnému účelu přispěje pouze svojí činností, nevzniká mu spoluvlastnický podíl na vloženém majetku, ale může užívat vložené věci do společnosti a má právo na podíl ze zisku. Rozdělení podílů na zisku či ztrátě záleží na domluvě společníků. Je vhodné je uvést v písemné smlouvě. Pokud společníci tyto podíly nestanoví, jsou jejich podíly dle § 2728 stejné. Všichni společníci při případném zadlužení společnosti zodpovídají věřitelům společně a nerozdílně.

O činnostech v rámci společnosti se rozhoduje většinou hlasů. Každý společník má pouze jeden hlas. Změna společenské smlouvy musí být přijata jednomyslně. Správu společnosti vykonává jeden či více pověřených společníků. Ostatní společníci mají pouze právo kontroly stavu společnosti.

4.2 PRÁVNICKÉ OSOBY

Jednotlivými zákony jsou vymezeny níže uvedené právní formy podnikání, které je možné založit v České republice. Tato kapitola bude zaměřena zejména na rozbor jednotlivých druhů korporací. Jako obchodní **korporace** jsou chápány **obchodní společnosti a družstva**.

Mezi **obchodní společnosti** patří *veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení*. Za **družstva** jsou považována nejen **družstva samotná**, ale i **evropské družstevní společnosti**.

Korporace je právní subjekt, neboli **právní osoba, která má vlastní právní osobnost, ale jedná za ni fyzické osoby** (statutární orgány). Zákon o obchodních korporacích vymezuje nutnost založení korporace jen za podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku. Činnosti a vnitřní uspořádání každé korporace jsou upraveny jejími stanovami.

Právní osoby jsou dle NOZ členěny do následujících skupin:

1/ Korporace

- Osobní obchodní společnosti (v.o.s., k.s.)
- Kapitálové společnosti (s.r.o., a.s.)
- Družstva
- Spolky
- Evropské společnosti (SE)
- Evropská hospodářská sdružení
- Evropské družstevní společnosti

2/ Fundace

- Nadace
- Nadační fond

3/ Ústav

4/ Státní podnik

V rámci platné právní legislativy je nutné se nejprve seznámit s některými **základními pojmy**, které **souvisejí se zahájením a činností podniků**.

- ✓ **Založení** - dnem podpisu společenské (zakladatelské) smlouvy nebo zakladatelské listiny
- ✓ **Vznik** – dnem zápisu do obchodního rejstříku
- ✓ **Zrušení** – dle podmínek stanovených zákonem (s likvidací nebo bez likvidace).
- ✓ **Zánik** – dnem výmazu z obchodního rejstříku. Zániku předchází zrušení společnosti.
- ✓ **Ručení za závazky společnosti či ručení společníků za závazky společnosti:**
 - Neomezené** – veškerým svým majetkem
 - Omezené** – do výše (svých) zatím nesplacených vkladů
- ✓ **Zákaz konkurence** – osoby stanovené zákonem, na které se vztahuje zákaz konkurence, nemohou podnikat v daném předmětu podnikání bez svolení ostatních společníků.
- ✓ U jednotlivých společností bývají vytvářeny následující **orgány**:
 - Nejvyšší orgán**
 - Statutární orgán**
 - Kontrolní orgán**(Vždy je důležité znát **práva a povinnosti členů** těchto orgánů a **nezaměňovat jejich názvy**.)

Následně budou podrobně specifikovány pouze některé z výše uvedených právních forem podnikání. Bude se jednat o **popis základních znaků vybraných druhů korporací**.

4.2.1 Veřejná obchodní společnost

- **Počet zakladatelů:** min. 2
(V případě, kdy je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti jí pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba.)
- **Ručení:** neomezeně (společnost i všichni společníci)
- **Základní kapitál:** není stanoven
- **Dělení zisku:**
 - *Rovným dílem*
 - Společník má právo na podíl na zisku *ve výši 25 % z částky, v níž splnil svou vkladovou povinnost*. Pokud zisk společnosti k vyplacení této částky nepostačuje, rozdělí se mezi společníky v poměru částek, v nichž splnili svou vkladovou povinnost. Zbylý zisk se dělí mezi společníky rovným dílem.
- **Zákaz konkurence:** Platí pro všechny společníky
- **Povinnost vytvářet rezervní fond:** není stanovena
- **Orgány společnosti:** Společníci v postavení **statutárního orgánu**. (V případě, kdy je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti jí pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba.)
- **Označení:** v.o.s., veř. obch. spol., veřejná obchodní společnost. Obsahuje-li firma jméno alespoň 1 ze společníků, postačí označení „a spol.“.

4.2.2 Komanditní společnost

- **Počet zakladatelů:** min. 2 (min. 1 komanditista a 1 komplementář)
- **Ručení: *Společnost*** - neomezeně
 - Komplementáři*** – neomezeně,
 - Komanditisté*** – omezeně. (Komanditista, jehož jméno je uvedeno ve firmě, ručí za dluhy společnosti jako komplementář.)
Pokud společenská smlouva určí, že komanditisté ručí za dluhy společnosti do výše určené částky („komanditní suma“), uvede se tato částka ve společenské smlouvě. Nelze sjednat nižší komanditní sumu, než kolik činí vklad komanditisty.
- **Základní kapitál:** Určen součtem vkladů komanditistů
- **Dělení zisku:**
 - Zisk*** – dělení mezi komplementáře a komanditisty dle společenské smlouvy.
 - Ztráta*** – komplementáři rovným dílem.
- **Zákaz konkurence:** Platí pro komplementáře
- **Povinnost vytvářet rezervní fond:** není stanovena
- **Orgány společnosti:**
 - Statutární orgán** – komplementáři
 - Kontrolní orgán** – komanditisté
- **Označení:** k.s., kom. spol., komanditní společnost

4.2.3 Společnost s ručením omezeným

- **Počet zakladatelů:** min. 1
- **Ručení: *Společnost*** – neomezeně,
 - Společníci*** - omezeně
(Společníci ručí společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.)
- **Základní kapitál:** 1,- Kč
- **Dělení zisku:** Společníci se podílejí na zisku v poměru svých podílů, ledaže společenská smlouva určí jinak.
- **Zákaz konkurence:** Platí pro jednatele a členy dozorčí rady
- **Povinnost vytvářet rezervní fond:** není stanovena
- **Orgány společnosti:**
 - Nejvyšší orgán** – valná hromada
(Působnost nejvyššího orgánu vykonává v jednočlenné společnosti její společník.)
 - Statutární orgán** – jednatel/é,
 - Kontrolní orgán** – dozorčí rada
- **Označení:** s. r. o., spol. s r. o., společnost s ručením omezeným

4.2.4 Akciová společnost

- **Počet zakladatelů:** min. 1
(K založení společnosti se vyžaduje přijetí stanov. Ten, kdo přijal stanovy a podílí se na úpisu akcií, je zakladatel.)
- **Ručení: *Společnost*** – neomezeně,
Akcionáři – neručí
- **Základní kapitál:** 2 000 000,- Kč nebo 80 000,- Euro
(Základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě)
- **Dělení zisku:** Určuje valná hromada
- **Akcie:** Akcie je cenný papír nebo zaknihovaný cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací.
Akcie může mít formu **cenného papíru na řad** (akcie na jméno) nebo **na doručitele** (akcie na majitele); to platí obdobně pro **zaknihované akcie**.
Prioritní akcie = akcie, se kterou jsou spojena přednostní práva.
Kusové akcie = akcie, které nemají jmenovitou hodnotu a představují stejné podíly na základním kapitálu společnosti
Podíly akcionářů na zisku se nazývají **dividendy**
Odměny členů statutárního a kontrolního orgánu se nazývají **tantiemy**
- **Zákaz konkurence:** Platí pro představenstvo, dozorčí radu, správní radu a statutárního ředitele
- **Povinnost vytvářet rezervní fond:** není stanovena
- **Orgány společnosti:**
Nejvyšší orgán – valná hromada,
Dualistický systém řízení:
Statutární orgán – představenstvo,
Kontrolní orgán – dozorčí rada
Monistický systém řízení:
Statutární orgán – statutární ředitel,
Kontrolní orgán – správní rada
- **Označení:** a. s., akc. spol., akciová společnost

4.2.5 Družstvo

- **Počet zakladatelů:** min. 3 členové
- Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.
- **Ručení:** Členové neručí (Každý člen může mít pouze jeden družstevní podíl.)
- **Základní kapitál:** Není stanoven (členské vklady)
- Výše základního členského vkladu je pro všechny členy družstva stejná. Určí-li tak stanovy, může se člen podílet na základním kapitálu jedním nebo více dalšími

členskými vklady. Výše dalších členských vkladů může být pro jednotlivé členy různá.

- **Dělení zisku:** Dle usnesení členské schůze
- **Stanovy** mohou určit, že člen nebo někteří členové mají za podmínek určených ve stanovách právo na podíl na zisku. Podíl člena na zisku určeném k rozdělení mezi členy se určí v poměru jeho splněné vkladové povinnosti ke splacenému základnímu kapitálu družstva. U člena, jehož členství v rozhodném roce trvalo jen část účetního období, se podíl na zisku poměrně zkrátí.
- Určí-li tak stanovy, může členská schůze uložit členům povinnost **příspěť na úhradu ztráty** družstva („uhrazovací povinnost“). Uhrazovací povinnost se ve stanovách pro jednotlivé členy určí ve stejné výši a nesmí být vyšší, než kolik představuje trojnásobek základního členského vkladu.
(Pro všechny členy představenstva a kontrolní komise nebo pro některé z nich může být uhrazovací povinnost určena až do desetinásobku základního členského vkladu. Osoba, která byla členem družstva pouze po určitou část účetního období, ve kterém vznikla ztráta družstva, plní pouze poměrnou část uhrazovací povinnosti za tuto část účetního období.)
- **Zákaz konkurence:** Platí pro členy představenstva a kontrolní komise
- **Povinnost vytvářet nedělitelný fond:** není stanovena
- **Orgány společnosti:**
Nejvyšší orgán – členská schůze,
Statutární orgán – představenstvo,
Kontrolní orgán – kontrolní komise
- **Označení:** družstvo

4.2.6 Evropská společnost / SE

Evropská společnost podléhá právním normám Evropského společenství (EU). Tato právní forma je známá v celé Evropě pod zkratkou SE (Societas Europaea). S evropskou společností je možné podnikat v celé Evropské unii. Cílem vytvoření této právní formy podnikání bylo sjednocení podnikání v rámci EU a usnadnění volného pohybu kapitálu v rámci celé Evropské unie. Statut evropské společnosti / SE byl implementován do jednotlivých národních zákonů členských států EU. V současné době se v České republice zakládá nejvíce evropských společností v rámci celé Evropské unie.

Evropská společnost je **kapitálovou obchodní společností**, která vychází z evropského práva. Svoji podstatou se jedná o **nadnárodní akciovou společnost**, ve které spolu mohou podnikat osoby z různých států Evropské unie. Podnikatelé oceňují zejména možnost obsadit představenstvo i dozorčí radu jen jedním členem, zvolit si sídlo společnosti v libovolném státu Evropské unie a moci jej i změnit, vybrat si pro podnikání stát s nejvýhodnějšími podnikatelskými podmínkami (např. daňovými) a zároveň mít vysokou prestiž společnosti. Pro volbu tohoto typu společnosti je výhodou její mezinárodní známost. Hlavní správa společnosti musí být umístěna ve stejném státě, jako je její sídlo.

- **Založení evropské společnosti:**
SE je nutné založit jako právnickou osobu na území Evropské unie. Pravidla jsou stanovena Evropskou komisí.
- **Označení:** za obchodním jménem je dodatek „SE“.
Základní kapitál: minimálně 120 000 eur. Základní kapitál je rozložen na akcie. Kromě upsání akcií musí být splněna podmínka nadnárodního charakteru. (Založení obchodní společnosti. (Evropská společnost. Dostupné na: <http://www.ipodnikatel.cz/>)
Ručení: *Společnost* – neomezeně
Akcionáři – neručí
- Existují pouze **4 stanovené způsoby, jak lze založit evropskou společnost / SE:**
 - o přeshraniční fúzi společností
 - o vytvořením mateřského holdingu přeshraničních společností
 - o založením dceřiné společnosti jiné evropské společnosti
 - o transformací akciové společnosti, která má alespoň dva roky dceřinou pobočku v jiném státu unie. (Konkurs a likvidace společností. Dostupné na: <http://likvidace-spolecnosti.wz.cz>)
- Důležitým faktorem výběru této společnosti je ***flexibilita struktury řízení*** v podobě možnosti ***volby mezi dualistickou a monistickou strukturou***. U obou variant jsou nižší personální i administrativní nároky než u národní akciové společnosti.
- **Orgány společnosti:**
Nejvyšší orgán – valná hromada,

Dualistický systém řízení:

Statutární orgán – představenstvo (stačí jedna osoba),

Kontrolní orgán – dozorčí rada (stačí jedna osoba)

Dualistický systém evropské společnosti je podobný jako u národní akciové společnosti. Společnost je řízena představenstvem, jako **statutárním orgánem**, které může být i jednočlenné, stejně jako **dozorčí rada**, kde u SE také stačí pouze jedna osoba. **Členy představenstva** volí a odvolává **dozorčí rada**. Členské státy však mohou upravit, aby **členy představenstva volila a odvolávala valná hromada**.

Monistický systém řízení:

Statutárním orgánem společnosti je **správní rada**, která musí mít minimálně tři členy. Stanovy určí počet členů správní rady, který nesmí překročit 18 členů. **V monistickém systému** stojí v čele společnosti správní rada v čele s předsedou, který může být zároveň generálním ředitelem. Dochází ke **spojení funkce předsedy správní rady a generálního ředitele**. Tyto funkce je možné i rozdělit. Generálním ředitelem může být i osoba odlišná od předsedy správní rady. V rámci správní rady pak fungují oba. Generální ředitel je odpovědný za chod společnosti a předseda vykonává spíše kontrolní funkce.

- **Sídlo evropské společnosti** může být v kterémkoliv členském státu EU, včetně Evropského hospodářského prostoru. Možné je i libovolné přesídlení dané společnosti v rámci těchto států během své existence. Firma bude kontinuálně pokračovat ve své činnosti. Pouze se změní legislativa, která bude souviset s příslušným státem EU.

Nadnárodní fúze

V současné době je možné využít u národních akciových společností i u evropských společností spojování podniků a vytváření nadnárodních fúzí. Pokud dojde k vytvoření nadnárodní fúze akciových společností se sídly v různých státech EU, nástupnická společnost v právní formě evropské společnosti může umístit sídlo i do jiného státu, než je sídlo společnosti účastníci se fúze. Možná je i opačná přeměna, kdy dojde k přeměně evropské společnosti na národní akciovou společnost v tom státu, kde evropská společnost sídlí. (Konkurs a likvidace společností. Dostupné na: <http://likvidace-spolecnosti.wz.cz/Evropska-spolecnost-SE.html>)



Kontrolní otázky a úkoly:

- 1. Vyjmenujte, podle jakých kritérií je možné členit podniky.**
- 2. Uveďte, jaká jsou základní kritéria při výběru právní formy podnikání.**
- 3. Specifikujte, co je živnost.**
- 4. Vyjmenujte základní členění živností.**
- 5. Uveďte, kdo může být považován za podnikatele.**
- 6. Stanovte, kdo nemůže provozovat živnost.**
- 7. Vyjmenujte základní členění právnických osob.**
- 8. Popište rozdíl mezi a/ založením a vznikem podniku, b/ zrušením a zánikem podniku.**
- 9. Uveďte jednotlivé druhy ručení.**
- 10. Charakterizujte jednotlivé právní formy podnikání.**



Doporučená literatura:

KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání pro fyzické i právnické osoby aneb vše co potřebujete znát během podnikání*. 2. vyd. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7

Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností

Občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.

SYNEK, Miloslav. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

Zákon o evropské společnosti, předpis č. 627/2004 Sb.

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

Živnostenský zákon, zákon č. 455/1991 Sb.

5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU



Cíle:

- Představit životní cyklus podniku
- Nastítnit jednotlivé fáze životního cyklu podniku
- Uvést podnikové krize a způsoby jejich řešení
- Charakterizovat možnosti ukončování činnosti podniku
- Seznámit s podstatou insolvenčního řízení



Klíčová slova: podnik, životní cyklus podniku, insolvence, krize, likvidátor, likvidace, konkurz, růst podniku, stabilizace

Doba trvání činnosti podniku se individuálně odlišuje. Je možné se setkat s podniky, které brzy po založení ukončí svoji činnost, ale také s takovými, které jsou na trhu desítky let. Délka životního cyklu podniku se odlišuje v závislosti na předmětu jeho činnosti, podnikatelském nápadu, lokalitě, ve které je podnik umístěn, poptávce po nabízených produktech podniku, celkové ekonomické situaci podniku i státu a mnoha dalších faktorech, které ovlivňují zajištění existence podniku.

Značný vliv na chod podniku mají zejména následující faktory:

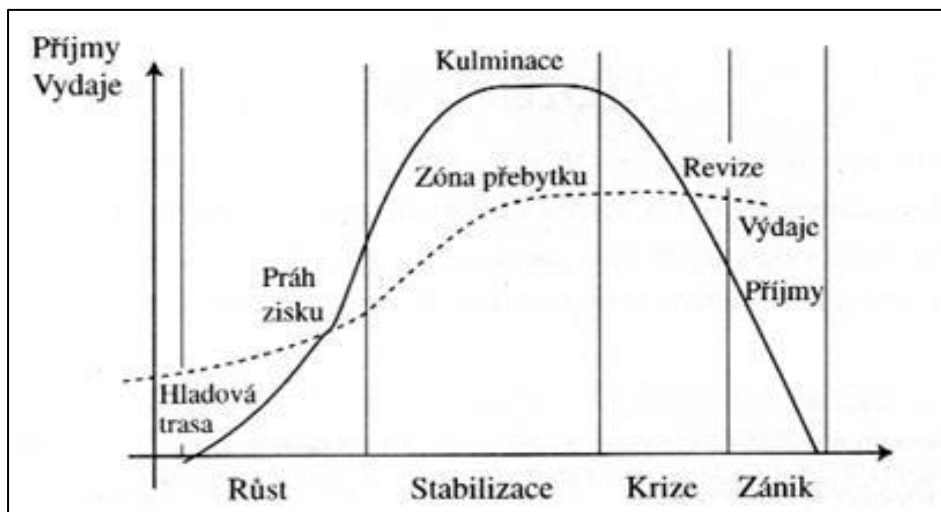
- **Makroekonomické prostředí** – tempo růstu ekonomiky, fiskální politika státu, úrokové sazby, inflace
- **Výkonnost podniku** – znát míru rizika spojenou s podnikáním, citlivost podniku na očekávané změny, ziskovost podniku, rentabilitu, likviditu
- **Příslušné odvětví** – rozdílnost bariér vstupu do odvětví, tempo růstu odvětví, citlivost na vývoj ekonomiky
- **Sektor** – poptávka po produktech, významnost daného sektoru (Synek, Kislingerová, 2010)

Na obr. č. 8 je zachycen všeobecný **graf životního cyklu podniku a jeho jednotlivé fáze**. Ve skutečnosti většinou život podniku bývá více proměnlivý a není nutné, aby vždy prošel všemi znázorněnými fázemi. Jeho délka i tvar záleží na mnoha vnějších i vnitřních faktorech. Níže uvedený graf zachycuje nejčastější průběh života podniku. Je zde zaznamenán zejména vývoj příjmů a výdajů podniku. Původními autory tohoto často využívaného modelu jsou Danny Miller a Peter Friesen.

Mezi tradiční jednotlivé fáze života podniku patří:

1. Založení
2. Růst
3. Stabilizace
4. Krize
5. Zánik

Obrázek 9: Život podniku



Zdroj: Synek, Kislingerová, 2010

5.1 ZAHÁJENÍ ČINNOSTI PODNIKU

Pro zahájení podnikatelské činnosti je vždy nutný nápad, který je dále určující pro celkovou následnou činnost podniku. Každý **podnikatelský nápad** by měl být dostatečně promyšlen a zároveň by měla být **provedena analýza trhu** i zhodnocení **životaschopnosti daného nápadu**.

Nejčastější kroky vedoucí k zahájení podnikatelské činnosti jsou:

- Vytvoření podnikatelského nápadu,
- Analýza trhu a možností realizace nápadu,
- Volba právní formy podnikání,
- Vytvoření jednotlivých plánů,
- Nutné administrativní úkony k založení a vzniku podniku,
- Zahájení činnosti podniku.

Mezi nejčastější podněty ke vzniku podnikatelského nápadu patří:

- mezera na trhu,
- snaha uplatnit již existující podnikatelský nápad, který se osvědčil,
- zlepšení současné situace na trhu novým výrobkem či službou,
- využití vlastních znalostí a dovedností,
- vykonávání činnosti, která člověka uspokojuje či baví.

Faktory určující druh právní formy podnikání jsou:

- počet zakladatelů,
- oprávnění k řízení,
- nároky na počáteční kapitál,

- způsob a rozsah ručení za závazky podniku podnikatelem,
- účast na zisku/ztrátě,
- dostupnost cizích zdrojů,
- vyjednávací síla podniku,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost,
- finanční a administrativní náročnost spojená se založením a provozováním podniku.
(Synek, Kislingerová, 2010)

5.1.1 Podnikatelský plán (business plan)

Podnikatelský plán se může skrývat také pod názvem business plan nebo zakladatelský záměr. Jeho hlavním cílem bývá **nastínění možnosti podnikání** a promyšlení celkové podnikatelské činnosti. Prostřednictvím podnikatelského plánu by mělo dojít k **posouzení reálnosti podnikatelského nápadu**.

Důležitou roli zde hrají **jednotlivé podnikatelské plány**, které určují očekávaný vývoj i celkovou předběžnou nákladnost a efektivitu jednotlivých podnikových oblastí. Jeho pomocí dochází ke zhodnocení vnějších i vnitřních faktorů souvisejících s danou podnikatelskou činností. Účelem podnikatelského plánu by mělo být nejen **naplánování dané činnosti**, ale měl by se také stát **podkladem pro celkové řízení podniku** i jeho **kontrolu**.

K hlavním úkolům podnikatelského plánu patří následující činnosti:

- definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení = **podnikatelský záměr**
- je podkladem pro taktický plán činnosti a prostředek k získávání potřebného kapitálu
- stává se plánovacím nástrojem pro stanovení a koordinaci podnikových aktivit
- východiskem je představa o vyšší zisku či míře zhodnocení vloženého kapitálu → **finanční plán**

Podnikatelský plán neslouží pouze zakladatelům podniku k promyšlení jeho činnosti, ale jeho význam je důležitý pro obdržení vnějšího kapitálu od investorů, seznámení zaměstnanců s cíli podniku, získání obchodních partnerů atd.

Každý podnikatelský plán by měl splňovat následující zásady. Měl by být:

- **Inovativní** – uspokojovat potřeby zákazníků lépe než dosud
- **Srozumitelný a uváženě stručný** – myšlenky uvádět stručně, ale ne na úkor základních důležitých faktů
- **Logický a přehledný** – zajistit návaznost myšlenek a podložit je fakty
- **Pravdivý a reálný** – používat reální data a nevymýšlet si
- **Respektující rizika** – identifikovat rizika a navrhnout opatření na jejich eliminaci
(Srpková, Řehoř, 2010)

Podnikatelský plán mívá většinou následující části:

- **Obsah, shrnutí projektu**
Zpřehledňuje obsah textu a stručně seznamuje s obsahem celého podnikatelského plánu.
- **Základní cíle podnikání (popis podnikatelského záměru),**
Určuje cíle podniku a jeho očekávaný budoucí směr vývoje.
- **Klíčové osobnosti**
Uvádí se zde jejich vzdělání, praxe a zkušenosti v daném oboru podnikání.
- **Informace o firmě**
Pokud již firma existovala, hodnotí se její předchozí vývoj i současný stav, jakých dosahovala úspěchů, jaké byly hospodářské výsledky, co ovlivnilo její vývoj atd. U nově vytvářeného podniku se stanovuje zejména jeho zaměření a vize do budoucnosti.
- **Popis produktu (výrobku, služby nebo řešení) a jeho jedinečných vlastností**
Charakterizuje produkt, jeho přínosy pro společnost, specifikuje jeho charakteristické rysy a jedinečné vlastnosti, které určují jeho konkurenční výhodu.
- **Okolí firmy**
Specifikuje trh, na který podnik vstupuje. Uvádí základní charakteristické znaky daného trhu. Zmiňuje možnosti příležitostí i možných ohrožení.
- **Způsob založení podniku**
Specifikuje zvolenou právní formu podnikání. Uvádí důvody volby dané právní formy, základní charakteristické znaky, počet společníků, orgány společnosti a jejich obsazení, organizační strukturu atd.
- **Analýza zákazníků**
Zaměřuje se na vytipování možného segmentu zákazníků, jejich potřeb a požadavků. Snaží se nalézt možnosti a cesty získání nových zákazníků. Zjišťuje charakteristické znaky klíčových zákazníků podnikových produktů, jejich spotřebitelské zvyky a preference. Zjišťuje hlavní faktory, které určují poptávku.
- **Analýza konkurence**
informuje o situaci konkurence, o jejích nabídkách, prodeji, odbytových cestách, celkových strategiích, silných a slabých stránkách.
- **Marketing a prodej**
Uvádí způsoby marketingu, analýzy trhu, získávání nových zákazníků, využívání jednotlivých složek marketingového mixu pro zvolené tržní segmenty. Hodnotí možnosti prodeje, předvídá možné budoucí tržby na základě analýzy poptávky i výrobních možností podniku. Stanovuje se cenová politika, nabídka produktů pro jednotlivé segmenty trhu, způsoby propagace a způsoby odbytu a distribučních kanálů.
- **Výroba, provozní činnosti**

Stanovuje způsoby výroby, zajištění výrobního zařízení, využití výrobní kapacity, zabezpečení nákupu zásob pro daný podnik, logistické zabezpečení výroby i veškerých dodávek.

➤ **Personální plán**

Stanovuje potřebný počet pracovníků v souvislosti s organizačním uspořádáním, jejich pracovní vytížení, mzdové zajištění pracovníků, sociální výhody daného podniku, vymezuje jednotlivé personální náklady. Vychází se ze stavu nezaměstnanosti daného regionu i z celkové demografické situace., z výše minimální a průměrné mzdy v daném oboru i dalších socioekonomických faktorů.

➤ **Finanční plán**

Zpracovává se zde zejména zakladatelský rozpočet, sestavuje se rozvaha, určuje se rozsah využití cizího kapitálu, predikují se budoucí výsledky hospodaření na základě jednotlivých propočtů, stanovuje se pravděpodobné Cash Flow, některé finanční ukazatele, např. rentabilita atd.)

➤ **Analýza rizik**

Zhodnocují se možná rizika, která mohou ohrozit chod podniku v průběhu podnikání. Analýza rizik pomáhá stanovit pravděpodobnost výskytu daných rizik, předcházet jejich vzniku, případně se na jejich možný vznik dostatečně připravit.

Míra rizika bývá ovlivněna následujícími faktory:

- dobou životnosti podnikatelského plánu
- rozsahem zapojení cizího kapitálu
- pružností projektu (šíře zaměření x specializace)
- diverzifikací výrobního a odběratelského portfolia
- Citlivostí na změnu okolí
- Postupnou realizací projektu.

➤ **Příloha**

Doložení důležitých záležitostí zmíněných v podnikatelském plánu.

Některé podnikatelské plány neplní dostatečně svoji funkci. Důvodem jejich selhání mohou být tyto příčiny:

- podnikatel si vytyčil nepřiměřené cíle,
- vytyčené cíle nejsou měřitelné,
- podnikatel se nerozhodl, zda se plně věnuje podnikání nebo rodině,
- podnikatel nemá zkušenosti v oblasti plánovaného podnikání,
- podnikatel nemá smysl pro potenciální ohrožení nebo slabé stránky svého podniku,
- nebyl zjišťován zájem zákazníků o nabízený výrobek či službu.

5.2 RŮST PODNIKU

Rozhodujícím faktorem ve fázi růstu podniku je zejména způsob jeho financování. Existují 2 části fáze růstu podniku.

1/ Hladová zóna

Jedná se o počátek fáze růstu, kdy podnik ještě nevytváří zisk. Proto je hlavním úkolem managementu zajistit dostatečné financování podniku.

2/ Vznik zisku

Po určité době podnik dosáhne zisku, tj. výnosy převýší náklady podniku. Délku doby, kdy dojde ke vzniku zisku, ovlivňuje mnoho faktorů. Záleží na podnikatelském nápadu, odvětví, poptávce, velikosti podniku, marketingových aktivitách podniku atd.

Při rozšiřování objemu prodeje dochází k *růstu tržeb* a k *tvorbě zisku*. Vzniká potřeba *dodatečných investic k rozšiřování výroby*. Podnikatelé by si měli dát pozor na tempo růstu podniku. Příliš rychlý i příliš pomalý růst mohou způsobit ohrožení podniku.

V podniku by měl být *zajištěn trvalý růst tržeb*, který je pro podnik žádoucí. Jedná se o takový růst tržeb podniku, při kterém nevznikají další dodatečné nároky na externí financování firmy. Je nutné *sledovat tempo růstu tržeb* a snažit se jej zvyšovat, aby docházelo k růstu firmy, zejména z interních zdrojů.

V případě nedostatku vlastního kapitálu je možné zajistit financování růstu firmy z externích zdrojů. Vždy by měla být předem zvážena **potřeba vlastního (akciového) kapitálu a cizího kapitálu (krátkodobého nebo dlouhodobého)**. Rozložení majetku podniku i zdrojů jeho financování je pro chod firem a jejich ekonomickou prosperitu velmi důležité. Mezi časté cizí zdroje financování se řadí zejména *úvěry, leasing, emise obligací*.

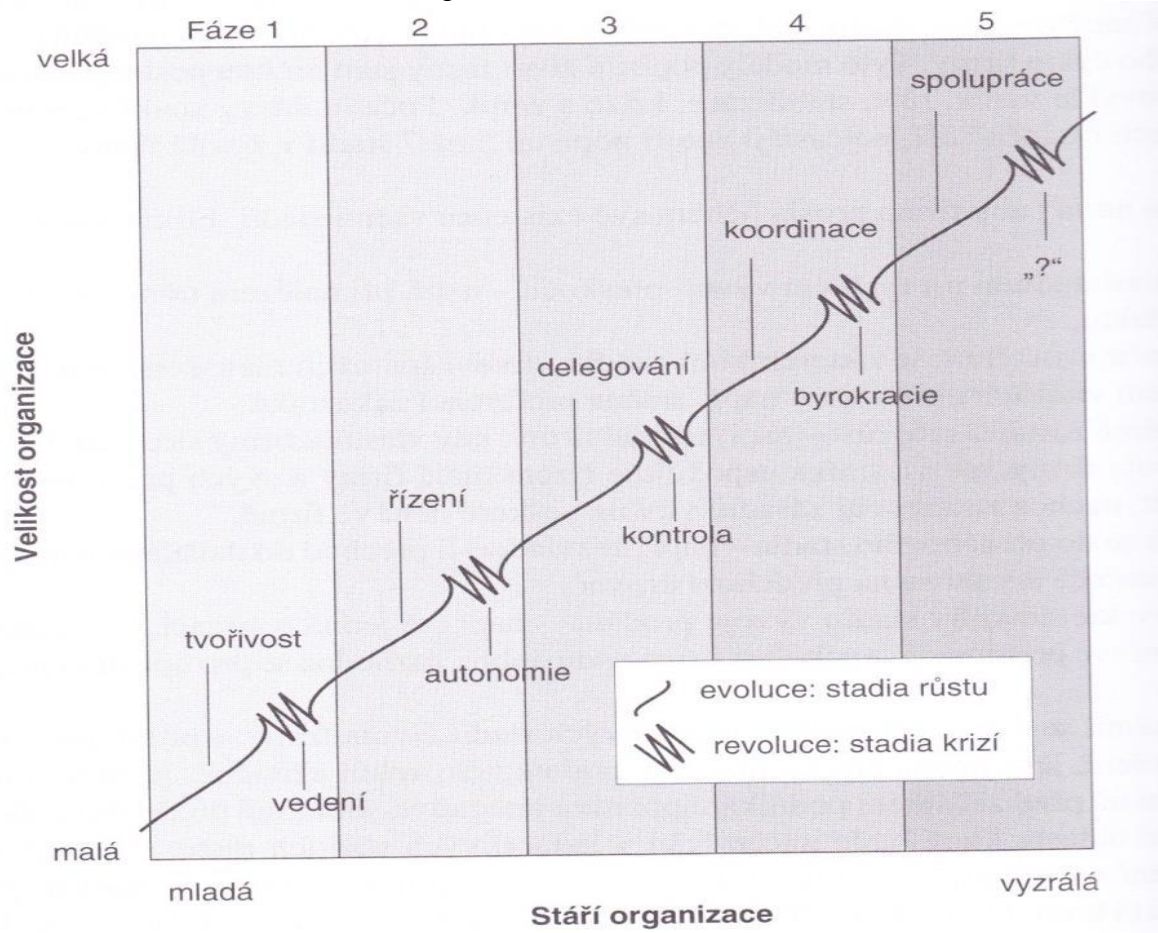
Aby podnik mohl neustále růst, musí podniky trvale **pečovat o inovaci a kvalitu produkce, přizpůsobovat cenovou strategii** výrobků a služeb, **zabývat se podporou prodeje** i dbát o stále vhodnější možnosti a **způsoby poskytování produktů svým zákazníkům**.

Možnosti růstu podniku mohou být různé. **Růst podniku může být zajištěn například pomocí:**

- a) **fúze** (získání dodatečné kapacity, trhu, know how, úvěrové kapacity) – Každý podnik by si měl dát pozor na dominantní nebo monopolní postavení podniku! Tato záležitost je regulována Úřadem na ochranu hospodářské soutěže.
- b) **rozštěpením podniku** (prodeje jedné části podniku, která je méně prosperující)
- c) **vytvořením vyšších organizačních celků založených na smluvní bázi**

Podnik se postupem času neustále rozrůstá. Jedná se o růst jeho majetku i růst počtu jeho poboček. S růstem podniku, zvyšováním počtu organizačních jednotek a pracovníků dochází ke vzniku různých **krizových situací**, které jsou nejčastěji řešeny způsoby uvedenými v Greinerově modelu růstu podniku (viz obr. č. 10).

Obrázek 10: Greinerův model růstu podniku



Zdroj: Veber, Srpová, 2012.

Popis jednotlivých fází Greinerova modelu růstu podniku

Stádium tvořivosti – jedná se o mladou nebo nově vzniklou firmu, jejíž růst je podporován kreativitou zakladatele. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců panuje v podniku spíše neformální komunikace. S růstem firmy dochází ke **krizi vedení**, tj. problému, jak sladit společnou práci všech pracovníků.

Stádium řízení – v podniku dochází k vytvoření vysoce centralizované organizační struktury, vznikají nové specializované funkce. Komunikace mezi pracovníky je již na formální úrovni. Přetížený vlastník/manažer se musí vzdát své autonomie a začít sdílet své úkoly s ostatními. Měl by delegovat své úkoly i na ostatní pracovníky. Dochází ke **krizi autonomie**.

Stádium delegování – odpovědnost bývá delegována na jednotlivá oddělení, což způsobuje vyšší motivaci zaměstnanců, zvyšuje se efektivita pracovních činností, dochází ale ke snižování komunikace top managementu se zaměstnanci, komunikace bývá spíše jen na formální úrovni, z důvodu rozšiřování podniku zde není zajištěna dostatečná komunikace s managementem, management ztrácí kontrolu nad jednotlivými operacemi. Autonomní jednotky zneužívají svoji volnost a začínají sledovat místo cílů podniku spíše vlastní zájmy = **krize kontroly**.

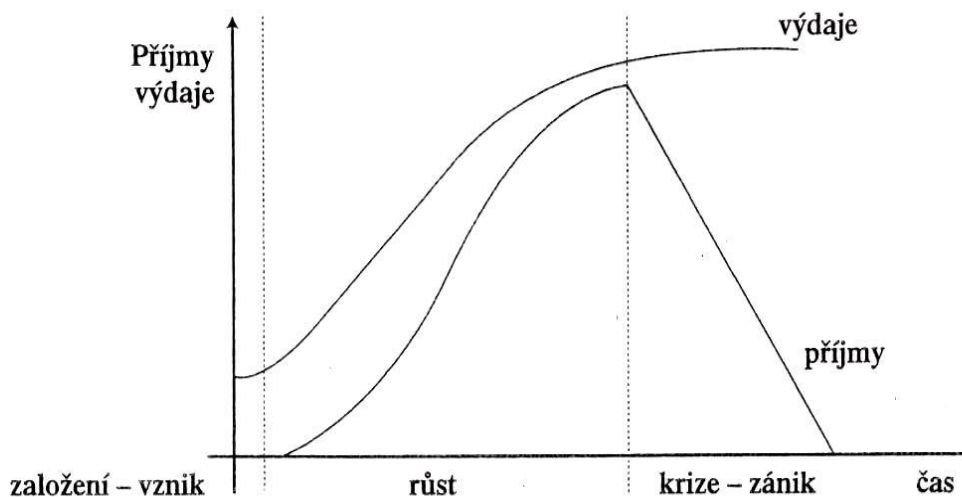
Stádium koordinace – dochází ke koordinaci jednotlivých činností v podniku. Za výsledky podniku je odpovědný top management. Decentralizované jednotky jsou propojeny do produktových skupin, dochází k motivování pracovníků prostřednictvím podílu na tržbách, což pracovníky motivuje a jsou schopni se více ztotožnit s cíli podniku. Dochází k růstu podniku prostřednictvím efektivnějšího rozdělování omezených zdrojů. Vzniká zde **krize byrokracie**, která je způsobena dlouhodobě zavedenými systémy a jejich nepružností.

Stádium spolupráce – aby byla překonána krize byrokracie, je nutná dostatečná komunikace uvnitř podniku i potřeba vhodné spolupráce, při které je možné využít týmovou spolupráci, různé vzdělávací programy pro lepší týmovou práci, školení na řešení konfliktů. Zároveň by měly být vytvořeny interdisciplinární týmy, které se snaží řešit důležité problémy.

Zánik podniku ve fázi růstu

Někdy se může stát, že podnik dosahuje růstu v oblasti svých příjmů. Tento fakt často vede podnikatele k vysokým podnikovým výdajům. V případě, že výdaje jsou tak vysoké, že přesahují příjmy a podnikatelé nejsou schopni dlouhodobě dosáhnout zisku a platit své závazky, může dojít k ukončení činnosti podniku i ve fázi jeho růstu. Podnikatelé by si měli dát pozor na přecenění situace ve fázi růstu podniku a její nedostatečného zhodnocení. I ve fázi růstu podniku může dojít k jeho zániku z důvodu nezvládnutí finanční situace (viz obr. č. 11).

Obrázek 11: Zánik podniku ve fázi růstu



Zdroj: Synek, Kislingerová, 2010

5.3 STABILIZACE PODNIKU

Ve fázi stabilizace se podnik nachází, když dosáhl své optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. Nedochozí již k rozšiřování podniku. Jeho ekonomická situace bývá stabilizována a podnikatelé se ji snaží udržet co nejdéle. Je nutné neustále **reagovat na vývoj trhu a požadavky zákazníků** a postupně jim přizpůsobovat nabízený produkt. Orientace na potřeby zákazníků a nalézání vhodných způsobů k jejich uspokojení by měly být pro podnikatele prvořadé. Pro podnikatele by měla být samozřejmá i dostatečná **reakce na změny uvnitř podniku**. Jejich přehlížení by mohlo způsobit následný vznik krize, jejíž řešení se stává velmi obtížné. Předcházení krizí by mělo být zajištěno včasnou reakcí na varovné signály a vytvářením vhodných preventivních opatření.

5.4 KRIZE PODNIKU

Každý podnikatel by si měl uvědomit, že **podnikání je spojeno s rizikem**. Jednotlivým rizikům je nutné předcházet. Jinak mohou vést ke vzniku závažných podnikových krizí, ekonomických ztrát i následnému ukončení činnosti podniku.

Krizí označujeme situaci, kdy v podniku dochází dlouhodobě k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, snižují se tržby, klesá hospodářský výsledek i likvidita podniku. Podnik ztrácí potřebné tempo růstu, aktivity klesají a celkově se podnik dostává do potíží.

Varovné symptomy krize je nutné bezodkladně řešit. Důvodem vzniku krize mohou být potíže v různých oblastech činnosti podniku. Nejčastěji se projevují v oblasti financování podniku, řízení pracovníků, nevhodných dodavatelsko-odběratelských vztahů, zásobování podniku, nevhodného manažerského přístupu aj. Činnost podniku tak bývá značně ohrožena.

Hlavní příčina krize bývá obtížně zjištělná. Důvodů jejího vzniku může být více. Jednotlivé důvody vzniku krize spolu většinou úzce souvisejí. Jednotlivé příčiny lze rozdělit na vnitřní a vnější.

1/ Vnitřní příčiny vzniku krize: kvalita výrobků, nedostatečná inovace, distribuční síť, cenová politika, úvěrové zatížení, finanční řízení, nízká míra likvidity

2/ Vnější příčiny vzniku krize: změny úrokových měr, vývoj měnových kurzů, legislativa, měnová zásoba

5.4.1 Způsoby řešení krize

Ve fázi krize je vhodné využít **reengineering**, který by měl vést k nalezení **efektivnějších způsobů vývoje společnosti** pomocí řízení změn v daném podniku.

Další možností řešení krize je **sanace**. Jedná se o soubor opatření ze strany vedení podniku k zásadnímu **ozdravení a obnově finanční výkonnosti a prosperity firmy**.

Základní kroky při sanaci by měly být následující:

1. zajistit financování,
2. zprůhlednit chod podniku,
3. snížit náklady,
4. přejít na procesní řízení,
5. motivovat zaměstnance.

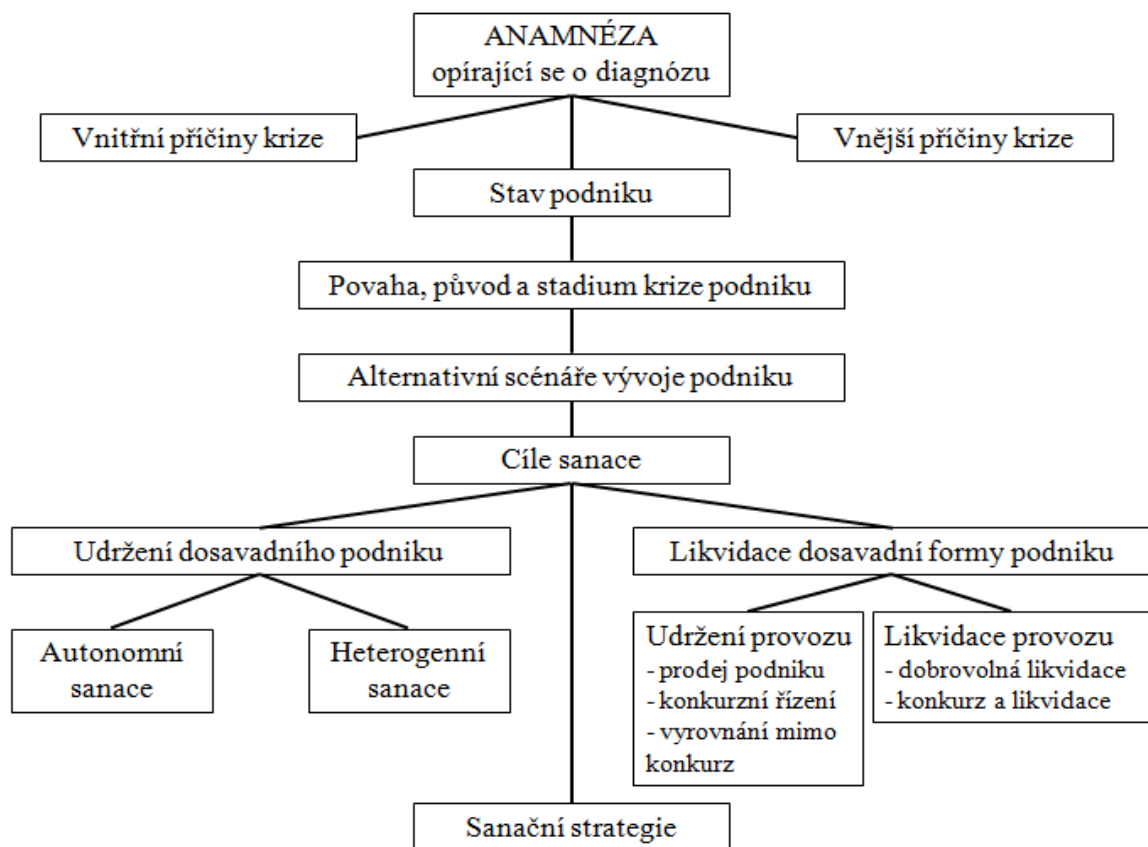
Pokud se vedení podniku rozhodne neudržovat dosavadní podnik, může dojít k **likvidaci dosavadní formy podniku**.

Postup řešení krize je možné stručně shrnout do několika základních kroků, které jsou uvedeny níže. Zároveň jsou schematicky znázorněny na obr. č. 12.

Postup řešení krize (Synek, Kislingerová, 2010):

1. Diagnóza krize a zjištění vnitřních a vnějších příčin
2. Zhodnocení stavu podniku
3. Vymezení povahy krize a jejího stádia – určení typu krize podle příčiny vzniku a současného stádia
4. Alternativní scénáře vývoje podniku
5. Stanovení cíle a následného způsobu řešení krize
 - Sanace
 - Likvidace (udržení provozu nebo likvidace provozu)

Obrázek 12: Zjednodušené schéma sanace



Zdroj: Synek, Kislingerová, 2010

5.5 ZÁNÍK PODNIKU

V rámci životního cyklu podniku odlišujeme dva okamžiky. Prvním je „zrušení“ podniku, které může proběhnout pomocí likvidace nebo bez ní. Důvody ukončení činnosti podniku jsou legislativně stanoveny v občanském zákoníku (NOZ). Zrušení předchází zániku podniku.

Druhým pojmem je „zánik“ podniku. Podnik zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku.

Důvody ke zrušení podniku:

- uplynutí doby, na kterou byl podnik založen
- dosažení účelu, pro který byl zřízen
- rozhodnutí společníků
- rozhodnutí soudu
- rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo přeměně v jinou právní formu
- zrušením konkursu po splnění rozvrhového usnesení nebo zrušení konkursu z důvodu nepostačujícího majetku dlužníka.

Zrušení podniku může proběhnout:

a/ bez likvidace – přeměnou v jinou právní formu – sloučením, splynutím nebo rozdělením

b/ s likvidací – mimosoudním vyrovnáním majetkových vztahů zanikajícího podniku (identifikace majetku, sestavení likvidačního plánu, realizace plánu likvidátorem)

5.5.1 Likvidace

Podnik vstupuje do likvidace ke dni jejího zrušení a po celou dobu likvidace musí být uváděn dovětek „v likvidaci“, který se zapisuje do obchodního rejstříku.

S likvidací se váže několik základních pojmů, které jsou níže vysvětleny.

Likvidátor – osoba s působností statutárního orgánu v rozsahu omezeném na likvidaci podniku. Pokud nemůže funkci likvidátora vykonávat jiná osoba (zejména statutární orgán příslušné právnické osoby), jmenuje soud likvidátorem osobu zapsanou v seznamu insolvenčních správců.

Likvidace – postupná přeměna majetkových částí v likvidní prostředky, z nichž budou v plném rozsahu uhrazeny veškeré závazky společnosti, a likvidační přebytek bude rozdělen mezi vlastníky. Společnost může být zlikvidována, i když nemá potíže. Likvidace může být pro společníky někdy zajímavější než pokračování v podnikání. Jedná se o mimosoudní postup vypořádání majetkových poměrů zanikajících právnických osob.

Zjistí-li likvidátor, že podnik v likvidaci je předlužen, má povinnost podat bez zbytečného odkladu insolvenční návrh. Návrh může podat i vlastník.

Postup likvidace je dán velikostí a strukturou majetku podniku a jeho závazků. Skládá se z těchto kroků:

1. Rozhodnutí o zrušení společnosti

Rozhodnutí o likvidaci

Jmenování likvidátora

Návrh na zápis změn do obchodního rejstříku

2. Zahájení likvidace

Účetní závěrka

Předání podniku likvidátorovi

Oznámení o vstupu do likvidace

Zjištění, zda není společnost předlužená

3. Vypořádání pohledávek a závazků společnosti, zpeněžení majetku

Evidence přihlášených pohledávek věřitelů

Zajištění ocenění majetku likvidované společnosti

Zpeněžení majetku – zajištění veřejné dražby, příp. výběrového řízení

4. Ukončení likvidace

Konečná zpráva o likvidaci, Návrh na rozdělení likvidačního zůstatku. (Likvidace končí rozdělením likvidačního zůstatku)

Archivace písemností

Účetní závěrka

5. Výmaz společnosti z obchodního rejstříku

Do 30 dnů od skončení likvidace podá likvidátor návrh na výmaz společnosti z obchodního rejstříku.

Zápis výmazu = zánik společnosti

5.5.2 Úpadek

Úpadek je stav, kdy:

- Dlužník má nejméně dva věřitele a není schopen po dobu delší než 30 dní plnit své splatné závazky. Zastavil-li dlužník platby, má se za to, že není schopen po delší dobu splácet své závazky.
- Dlužník je také v úpadku, je-li předlužen, tzn. že splatné závazky jsou vyšší než majetek. Do majetku lze zahrnout i očekávaný výnos z pokračující podnikatelské činnosti, lze-li jej důvodně předpokládat.

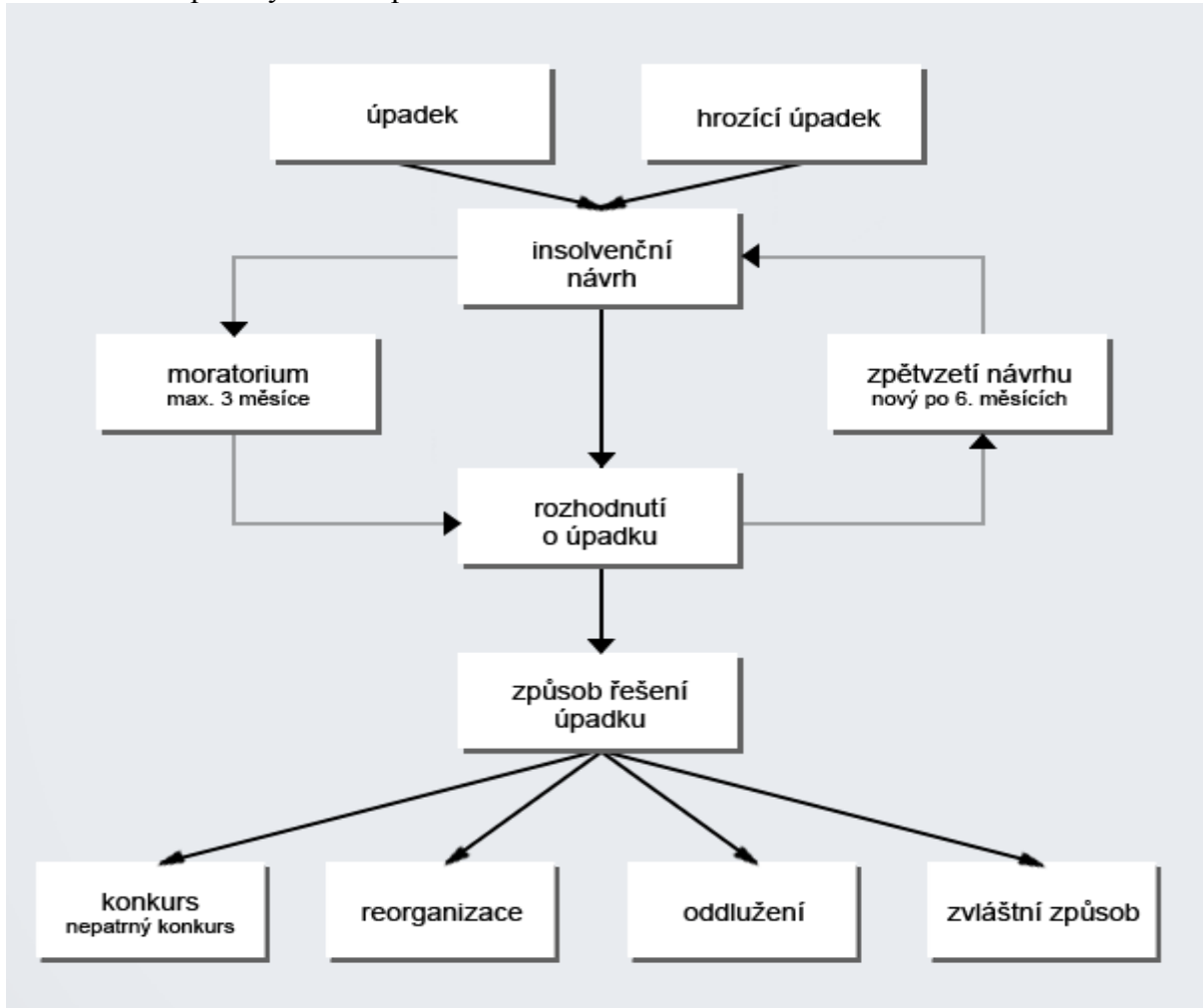
Pokud se podnikatel dostane do úpadku, je možné využít **dvě řešení**, tj. **konkurs** nebo **reorganizaci**. Cílem je v maximální možné míře uspokojit dlužníkovy věřitele.

Úpadku je možné předejít „**hrozícím úpadkem**“. Jedná se o situaci, kdy podnikatel reálně předpokládá, že nebude schopen včas platit své dluhy. Pak na sebe může sám podat insolvenční návrh. Včasnou spoluprací s věřiteli je možné zajistit nelikvidační způsob úpadku.

Pokud se mu podaří vyjednat s věřiteli jiné řešení své situace, nemusí podávat insolvenční návrh

Řešení úpadku je znázorněno na obrázku č. 13.

Obrázek 13: Způsoby řešení úpadku



Zdroj: BusinessInfo.cz, 2013

5.5.3 Insolvenční řízení

Insolvenční řízení probíhá ve čtyřech fázích:

- 1) zahajovací fáze
- 2) zjišťovací fáze
- 3) rozhodnutí o úpadku
- 4) způsoby řešení úpadku - konkurz nebo reorganizace

Insolvenční řízení může být zahájeno jen na **návrh, který může podat:**

- dlužník nebo
- věřitel.

Podání návrhu může být uskutečněno písemnou nebo elektronickou formou. U písemné formy podání musí být úředně ověřený podpis a u elektronické formy elektronický podpis. **Zahájení insolvenčního řízení** nastává okamžikem zveřejnění vyhlášky o zahájení insolvenčního řízení v insolvenčním rejstříku a na úřední desce soudu.

Ve zjišťovací fázi se může dlužník pokusit o **zmírnění dopadů insolvenčního řízení** tím, že navrhne **vyhlášení moratoria** (ochranu před věřiteli). Toto moratorium mu poskytne maximálně po dobu 4 měsíců dočasnou ochranu před věřiteli a možným rozhodnutím o úpadku. Dlužník se zatím může snažit překonat úpadek nebo se dohodnout s věřiteli na řešení situace. S návrhem na moratorium musí souhlasit většina věřitelů.

V době trvání moratoria nelze prohlásit úpadek a dlužník zároveň může hradit některé dluhy související s chodem podniku. **Cílem moratoria je snaha o udržení chodu podniku.**

V rozhodovací fázi mohou věřitelé, pokud je možnost volby, zvolit, zda bude formou řešení **konkurz** nebo **reorganizace**. Každý věřitel by měl přihlásit své pohledávky do insolvenčního řízení. Přihlášky pohledávek je možné podat u insolvenčního soudu od zahájení insolvenčního řízení až do uplynutí lhůty, která je stanovená v rozhodnutí o úpadku. Podané přihlášky pohledávek přezkoumává **insolvenční správce** na základě účetní evidence dlužníka. V případě, že bude úpadek řešen reorganizací, pak i nepřihlášené pohledávky bude dlužník povinen plnit.

5.5.3.1 Konkurz a reorganizace

Způsobem řešení insolventního řízení může být **konkurs** nebo **reorganizace**. Reorganizace přináší věřitelům lepší výsledek řešení. Jedná se o možnost hospodářského ozdravení podniku a uspořádání vztahů s věřiteli.

Konkurs se stává likvidačním způsobem řešení úpadku. Dochází ke zpeněžení majetku dlužníka a k poměrnému uspokojení věřitelů. Pokud je úpadek dlužníka řešen konkursem, má insolvenční správce **dispoziční právo** k majetku dlužníka. Majetková podstata je za zákonem stanovených podmínek zpeněžována.

Při řešení úpadku **reorganizací** má **insolvenční správce roli dozorovou**. Majetková podstata je v dispozici dlužníka. Insolvenční správce kontroluje dodržování podmínek schválených soudem a převádí získané finanční prostředky věřitelům.

(Konkurs a likvidace společností. <http://likvidace-spolecnosti.wz.cz>)

5.5.3.2 Insolvenční správce

Insolvenční správce řídí insolvenční řízení. Jeho hlavní činností je nakládání s majetkovou podstatou dlužníka a v případě konkursu odpovědnost za zpeněžení majetku, řešení insolvenčních a dalších sporů, ve kterých se jedná ze strany dlužníka.

Insolvenční správce by měl maximalizovat uspokojení pohledávek věřitelů. Insolvenčního správce ustanovuje soud ze seznamu insolvenčních správců, který vede Ministerstvo spravedlnosti. Činnost insolvenčního správce je kontrolována insolvenčním soudem a věřitelským výborem, případně zástupcem věřitelů.

(Konkurs a likvidace společností. <http://likvidace-spolecnosti.wz.cz>)

5.5.3.3 Zrušení konkursu

Insolvenční soud rozhodne o zrušení konkursu v následujících případech:

- „zjistí-li, že nebyl ani dodatečně osvědčen dlužníkuv úpadek; to neplatí, došlo-li již ke zpeněžení podstatné části majetkové podstaty
 - zjistí-li, že zde není žádný přihlášený věřitel a všechny pohledávky za majetkovou podstatou a pohledávky jim postavené na roveň jsou uspokojeny po obdržení zprávy insolvenčního správce o splnění rozvrhového usnesení
 - zjistí-li, že pro uspokojení věřitelů je majetek dlužníka zcela nepostačující; přitom se nepřihlíží k věcem, právům a jiným majetkovým hodnotám vyloučeným z majetkové podstaty
 - na návrh dlužníka, jestliže dlužník k tomuto návrhu připojil listinu, na které všichni věřitelé a insolvenční správce vyslovili se zrušením konkursu souhlas“
- (Konkurs a likvidace společností. <http://likvidace-spolecnosti.wz.cz>)

5.5.3.4 Nepatrný konkurs

V případě, že celkový obrat dlužníka za poslední účetní období předcházející prohlášení konkursu nepřesahuje dva miliony korun a dlužník nemá více než 50 věřitelů, je možné uplatnit „**nepatrný konkurz**“. Lze jej uplatnit i u konkursů vedených na majetek fyzických osob – nepodnikatelů. U ostatních dlužníků (právnických osob a fyzických osob – podnikatelů) je nutné vycházet z počtu přihlášených věřitelů a výše obratu za poslední účetní období před prohlášením konkursu.

„Jedná se o efektivní a rychlé řešení konkursu zjednodušeným procesním postupem s odchylkami od klasického konkursu. Rozhodnutí o tom, že jde o nepatrný konkurs, může insolvenční soud vydat i bez návrhu a spojit je s prohlášením konkursu nebo je vydat kdykoli v průběhu insolvenčního řízení po prohlášení konkursu.“ (Konkurs a likvidace společností. <http://likvidace-spolecnosti.wz.cz>)



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Vyjmenujte jednotlivé fáze životního cyklu podniku.
2. Uveďte konkrétní faktory, které ovlivnily chod libovolného podniku.
3. Stanovte, jaké faktory ovlivňují výběr právní formy podnikání
4. Vyjmenujte jednotlivé části podnikatelského plánu.
5. Uveďte, jaké mohou být důvody selhání podnikatelských plánů.
6. Vysvětlete pojem „hladová zóna“ ve fázi růstu podniku.
7. Popište Greinerův model růstu podniku.
8. Uveďte, co může být důvodem zániku podniku ve fázi růstu.
9. Vyjmenujte některé důvody vzniku krizí v podnicích.
10. Vysvětlete pojem „sanace“.
11. Uveďte, jaký je rozdíl mezi zrušením podniku s likvidací a bez likvidace.
12. Popište pojem „úpadek“.
13. Uveďte, jakým způsobem je možné řešit situaci, kdy se podnik nalézá v úpadku.
14. Vysvětlete rozdíl mezi konkurzem a reorganizací podniku.
15. Popište, jaká je podstata nepatrného konkurzu.
16. Uveďte, čím se odlišuje osoba likvidátora a insolvenčního správce.



Doporučená literatura:

KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání pro fyzické i právnické osoby aneb vše co potřebujete znát během podnikání*. 2. vyd. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7

MALACH, Antonín a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0906-0

Občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.

SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. 3. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0049-2

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

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

Zákon č. 182/2006 Sb., zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

Živnostenský zákon, zákon č. 455/1991 Sb.

6 MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA PODNIKU



Cíle:

- Uvést rozdíly mezi základními účetními výkazy
- Seznámit s podstatou rozvahy
- Vysvětlit bilanční pravidlo
- Charakterizovat základní znaky aktiv a jejich rozdělení
- Specifikovat základní druhy financování podniku
- Představit možné změny v rozvaze na základě účetních operací



Klíčová slova: rozvaha, výsledovka, Cash Flow, bilanční rovnice,

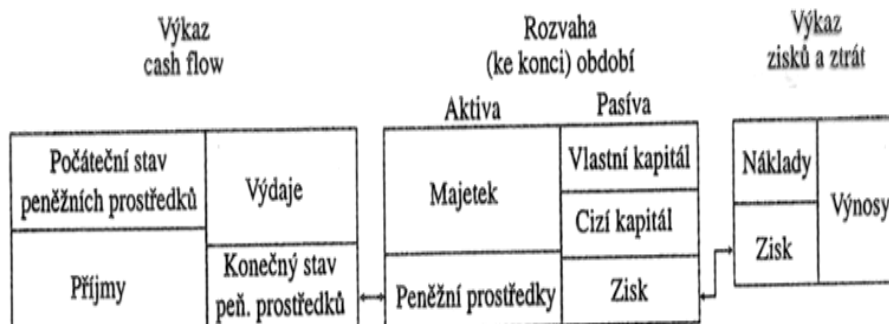
Každý podnik by měl mít přehled o stavu svého majetku i výsledcích hospodaření. Proto v průběhu podnikatelské činnosti bývají v podnicích sestavovány jednotlivé finanční výkazy.

K základním finančním výkazům patří:

- **Rozvaha** – majetek podniku a zdroje jeho financování
- **Výsledovka** – náklady a výnosy
- **Cash Flow** – příjmy a výdaje

Přestože výše uvedené výkazy porovnávají na první pohled odlišné záležitosti, existují mezi nimi úzké vazby a propojení. Vzájemné vztahy mezi těmito výkazy jsou zaznamenány na obrázku č. 14.

Obrázek 14: Rozvaha



Zdroj: Synek, Kislingerová, 2010

6.1 ROZVAHA

Rozvaha, označovaná také jako **bilance**, se sestavuje z důvodu zjištění struktury a účetní hodnoty majetku podniku a zdrojů jeho financování. Podle příčiny svého vzniku je dělena následujícím způsobem:

Rozvaha:

- **Zahajovací** - (při zahájení podnikatelské činnosti)
- **Konečná (výroční)** – (na konci účetního období)
- **Řádná** – (v řádných účetních obdobích)
- **Mimořádná** - (v mimořádných situacích, např. fúze, rozdělení podniku atd.)
- **Srovnávací** – (používá se při finanční analýze)

V rozvaze se pohlíží na stejnou věc dvěma různými způsoby:

- 1/ z hlediska majetku, který podnik vlastní (aktiva),
- 2/ z hlediska zdrojů, za které majetek pořídil, tj. z hlediska zdrojů jeho financování (pasíva).

Zjednodušená struktura rozvahy je zaznamenána níže. V rozvaze ve tvaru písmene „T“ jsou vždy zaznamenána aktiva na straně levé a pasíva na straně pravé (viz obr. č. 15).

Obrázek 15: Rozvaha

Aktiva	Rozvaha k 31. 12. 2015	Pasíva
Majetek podniku		Zdroje financování podniku
--		--
--		--
--		--
	ΣA	$= \Sigma P$

Přestože počet položek v aktivech se nemusí shodovat s počtem položek v pasívech, v rozvaze vždy platí **bilanční pravidlo**, které je vyjádřeno prostřednictvím **bilanční rovnice**, kdy:

celková hodnota aktiv (ΣA) = celková hodnota pasív (ΣP)

- **Aktiva** = souhrn veškerého majetku, který podnik vlastní.
- **Pasíva** = zdroje, ze kterých byl majetek pořízen.

Rozvaha je **statický** výkaz, tzn. vytváří se **k určitému datu**. Rozvaha se také stává nedílnou součástí účetní závěrky.

Rozvaha by měla obsahovat tyto náležitosti:

- **Datum**, ke kterému je rozvaha sestavena
- **Označení, v jakých jednotkách a v jaké měně** je rozvaha sestavena (v případě, že je rozvaha součástí účetní závěrky, sestavuje se v celých tisících Kč)
- **Označení účetní jednotky**
- **Dodržení pořadí struktury majetku** – nejprve dlouhodobý majetek, potom oběžný
- **Dodržení pořadí zdrojů krytí majetku** – nejprve vlastní kapitál, potom cizí
- **Celkový součet aktiv a pasív**

Účetní jednotky sestavují rozvahu minimálně jednou za rok, tj. na konci účetního období. Je možné ji sestavovat častěji, například pololetně, čtvrtletně či měsíčně, tj. v řádných termínech (řádné rozvahy).

6.1.1 Změny v rozvaze

Každá hospodářská operace vyvolává změny zároveň u dvou položek rozvahy. Každým zaúčtováním, které ovlivňuje stav aktiv či pasív, dojde ke změně ve složení rozvahy. **I když se změní některé z položek rozvahy, zůstane vždy zachováno bilanční pravidlo** (Σ aktiv = Σ pasív).

Změny, ke kterým může v rozvaze dojít, aby zůstalo zachováno bilanční pravidlo:

- Zvýší se aktiva i pasíva o stejnou hodnotu (A+, P+);
- Sníží se aktiva i pasíva o stejnou hodnotu (A-, P-);
- Sníží se hodnota některé z položek aktiv a zároveň se o stejnou hodnotu zvýší jiná položka aktiv (A-, A+);
- Sníží se hodnota některé z položek pasív a zároveň se o stejnou hodnotu zvýší jiná položka pasív (P-, P+).

Příklady:

Přijatá faktura za materiál a převzetí materiálu na sklad

zvýší se oběžný majetek podniku (A+)

zvýší se závazky, tj. cizí kapitál (P+)

Zaplacení závazku dodavateli z běžného účtu

sníží se oběžný majetek, tj. zůstatek na bankovním účtu (A-)

sníží se cizí kapitál, tj. závazek vůči dodavateli (P-)

Vydání faktury odběrateli za prodej výrobků a vyskladnění výrobků

sníží se oběžný majetek, tj. stav výrobků na skladě (A-)

zvýší se oběžný majetek, tj. pohledávka za odběratelem (A+)

Zaplacen z krátkodobého bankovního úvěru závazek dodavatelům

zvýší se krátkodobý cizí zdroj financování, tj. krátkodobý bankovní účet (P+)

sníží se cizí kapitál, tj. závazek vůči dodavateli (P-)

Přestože se v těchto skriptech setkáváme s rozvahou ve formě tvaru písmena „T“, v podnikové praxi má rozvaha často tabulkovou podobu. Jsou zde přehledně uvedena jednotlivá aktiva a jejich podrobné členění s vyjádřením hodnot jednotlivých položek. Za nimi následuje podrobný seznam všech pasív se zaznamenáním jejich hodnot ke konkrétnímu datu. Z rozvahy lze vyčíst nejen strukturu majetku podniku a zdroje jeho financování, ale je možné spočítat i některé finanční ukazatele, které následně slouží k posouzení finanční situace podniku. Rozvaha společně s výsledovkou a přílohou tvoří roční závěrku.

6.1.2 Aktiva

V aktivech je zachycován majetek podniku a jeho struktura. Jsou zde uváděny hodnoty jednotlivých majetkových položek. Aktiva jsou hlavním zdrojem pro podnikovou činnost. Jsou využívána pro produkci výrobků a pro poskytování služeb. Mezi aktiva patří nejen dlouhodobý majetek, ale i majetek oběžný. Do oběžného majetku nesmíme kromě zásob zapomenout zařadit peníze, které slouží k nákupu nových statků, ani krátkodobé cenné papíry nebo pohledávky, které vyjadřují právo podniku na peněžní plnění od dlužníků.

V základním členění se aktiva dělí na **dlouhodobá a oběžná**.

6.1.2.1 Členění aktiv

1/ Dlouhodobá aktiva (stálá)

Dlouhodobá aktiva se opotřebovávají a doba jejich využitelnosti je **delší než 1 rok**. Opotřebení aktiv se vyjadřuje pomocí **odpisů**. Součet odpisů se nazývá **oprávky**.

Dlouhodobý hmotný majetek → doba použitelnosti nad 1 rok, pořizovací cena obvykle vyšší než 40 000 Kč – hodnota opotřebení přenášena formou odpisů do nákladů podniku

1/ **movitý** - stroje, zařízení, inventář, výrobní linky, dopravní prostředky atd.

2/ **nemovitý** - budovy, stavby, pozemky (vše, co je pevně spojeno se zemí - minimální cena není stanovena)

Dlouhodobý nehmotný majetek → doba použitelnosti nad 1 rok, pořizovací cena vyšší než 60 000 Kč - patenty, licence, autorská a vydavatelská práva, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, obchodní značka firmy, goodwill

Dlouhodobý finanční majetek → dlouhodobý majetek, který je nakoupen za účelem obchodování nebo dlouhodobého uložení peněz a získání výnosu. Jedná se například o majetkové účasti podniku v jiných podnicích, cenné papíry (dlouhodobá investice), hypotekární pohledávky. Cena dlouhodobého finančního majetku není pro jeho zařazení rozhodující.

Uvedená **pořizovací cena** dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku je dána daňovými zákony. Z hlediska účetnictví si může každá účetní jednotka stanovit i odlišnou vyšší pořizovací ceny dlouhodobého majetku.

2/ Oběžná aktiva

Oběžná aktiva se spotřebovávají a mění svoji podobu. Doba jejich využitelnosti bývá **kratší než 1 rok**. Neodepisují se. Jejich struktura je zachycena na obrázku 16. Patří mezi ně:

Zásoby – různá forma (zboží – produkty určené k prodeji; materiál – produkty určené ke spotřebě; výrobky; nedokončená výroba; polotovary, některé druhy zvířat – husy, ryby ...)

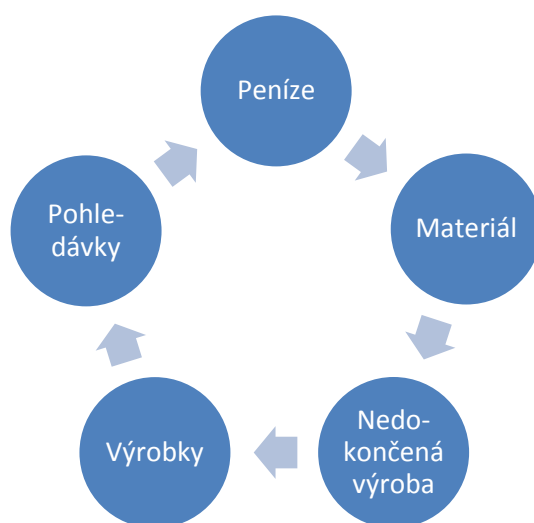
Krátkodobý finanční majetek – tvořen zejména peněžními prostředky ve formě hotovostní nebo na bankovních účtech, různými ceninami (známky, kolky), dále cennými papíry určenými k běžnému obchodování (drženy na dobu kratší než jeden rok)

Pohledávky – příslib, že obdržíme peněžní prostředky od obchodního partnera za poskytnuté služby, prodané výrobky, zboží apod. Věřitel má právo toto plnění vymáhat, dlužník má povinnost pohledávku splatit. Pohledávka zaniká uspokojením věřitele, tj. vyrovnáním závazku dlužníkem. Pohledávky za odběrateli se účtují ke dni splnění dodávky. Toto musí být doloženo účetním dokladem. U zahraničních pohledávek je nutné evidovat i platný kurz ke dni uskutečnění účetního případu.

Pohledávky z obchodního styku zahrnují:

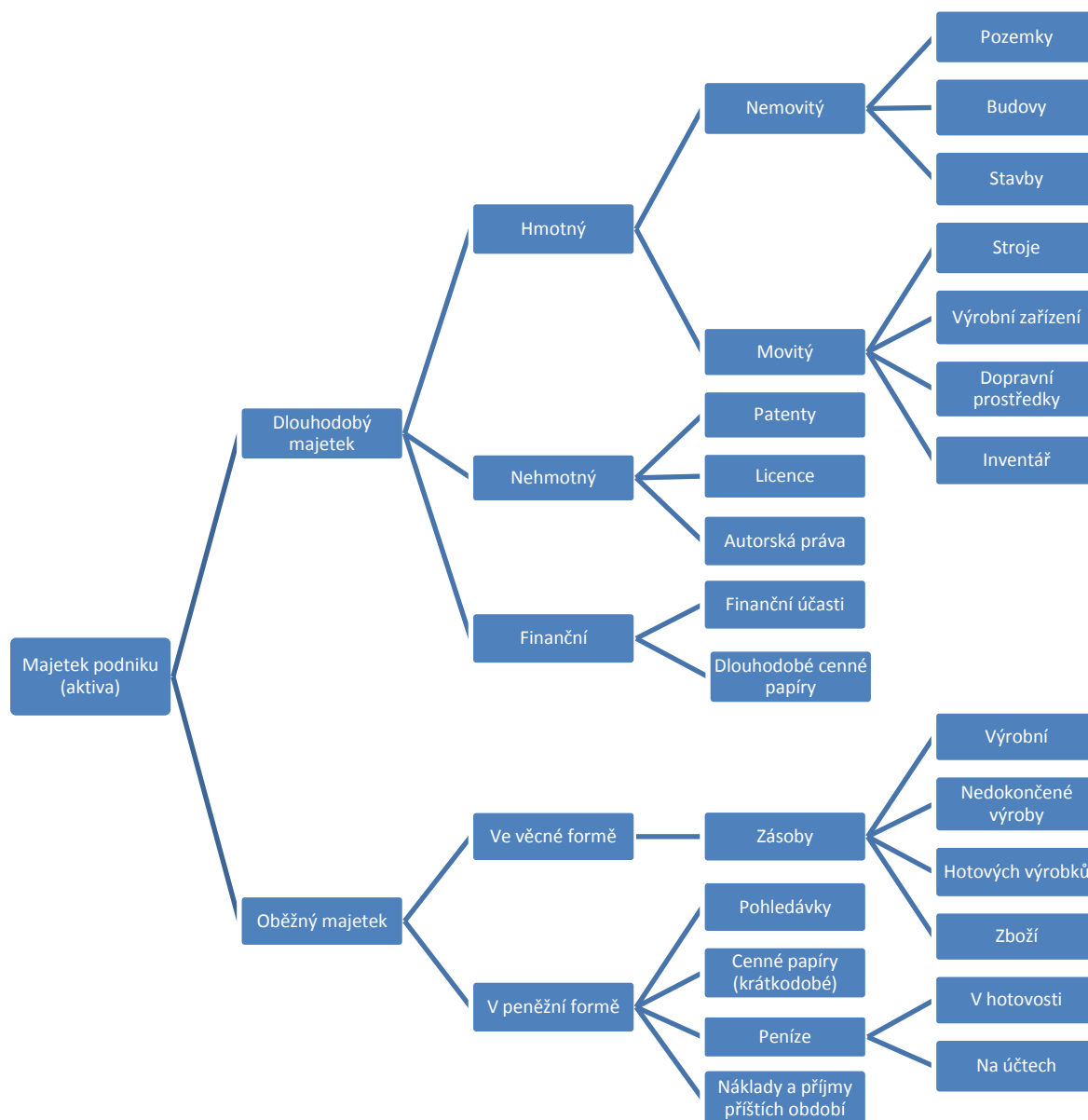
- **pohledávky za odběrateli** (vznikají dodáním výrobků, zboží, služeb či dlouhodobého majetku odběrateli na základě faktury),
- **pohledávky spojené s použitím směnek** (pokud nemá odběratel čím zaplatit, může mu dodavatel vystavit směnku – pohledávka za odběrateli se mění na pohledávku směnečnou. Její hodnota je navýšena o směnečné úroky),
- **pohledávky z titulu poskytnutých záloh dodavatelům** (dodavatel je povinen za poskytnutou zálohu dodat sjednanou zakázku. Poskytnutou zálohu pak odečítá od závazku, který vznikl dodáním sjednaných položek. Pokud nedojde k dodání zakázky, záloha musí být vrácena jejímu poskytovateli
- **ostatní pohledávky** (např. pohledávky související s reklamačními nároky, pohledávky z finančních operací a jiné).

Obrázek 16: Koloběh oběžného majetku



Stav peněz na konci koloběhu oběžného majetku by měl být vyšší než na jeho začátku. Jednotlivé složky aktiv jsou znázorněny na obrázku č. 17.

Obrázek 17: Struktura majetku podniku



6.1.3 Pasíva

Pasíva vyjadřují zdroje financování podniku. Prostředky na provoz podniku je možné využít z vlastních či cizích zdrojů. Z hlediska finančního řízení podniku by měl být prostřednictvím rozvahy posuzován poměr využití jednotlivých druhů financování vzhledem ke složení aktiv podniku.

Velikost podnikového kapitálu je závislá především na:

- **Velikosti podniku** – čím větší podnik, tím větší kapitál vyžaduje
- **Stupni technické vyspělosti podniku** – čím vyšší technická vyspělost, tím vyšší kapitál
- **Rychlosti obratu kapitálu** – čím rychlejší obrat, tím nižší kapitál
- **Organizaci odbytu** (podnik s vlastní prodejní sítí vyžaduje vyšší kapitál než podnik obchodující přes třetí stranu)
(Pasíva, <https://managementmania.com/cs/pasiva>)

6.1.3.1 Členění pasív

1/ Vlastní zdroje

Základní kapitál → souhrn peněžitých i nepeněžitých vkladů všech vlastníků / společníků při vzniku subjektu – základní kapitál lze navyšovat z prostředků, které vzniknou při činnosti účetní jednotky

Fondy → lze je tvořit dalšími vklady – kapitálové fondy, nebo v důsledku dobrého hospodaření účetní jednotky – fondy tvořené ze zisku (rezervní fond, nedělitelný fond)

Nerozdělený hospodářský výsledek minulých let (zisk) → výsledek zhodnocení majetku účetní jednotkou → část zisku po odvodu daní, která se nerozděluje mezi majitele (akcionáře), ale slouží k dalšímu podnikání – rozděluje se různým rezervním fondům

Výsledek hospodaření běžného účetního období → je součástí rozvahy a výkazu zisku a ztráty účetní jednotky.

2/ Cizí zdroje

K cizím zdrojům patří zejména **různé druhy závazků**. Obvykle se definují jako povinnost podniku zaplatit oprávněnému subjektu. Závazky se označují také jako dluhy.

Závazky členíme z časového pohledu na **dlouhodobé a krátkodobé** – hranicí pro jejich zařazení bývá 1 rok, jakožto splatnost závazku ode dne jeho vzniku.

Do závazků z obchodního styku patří:

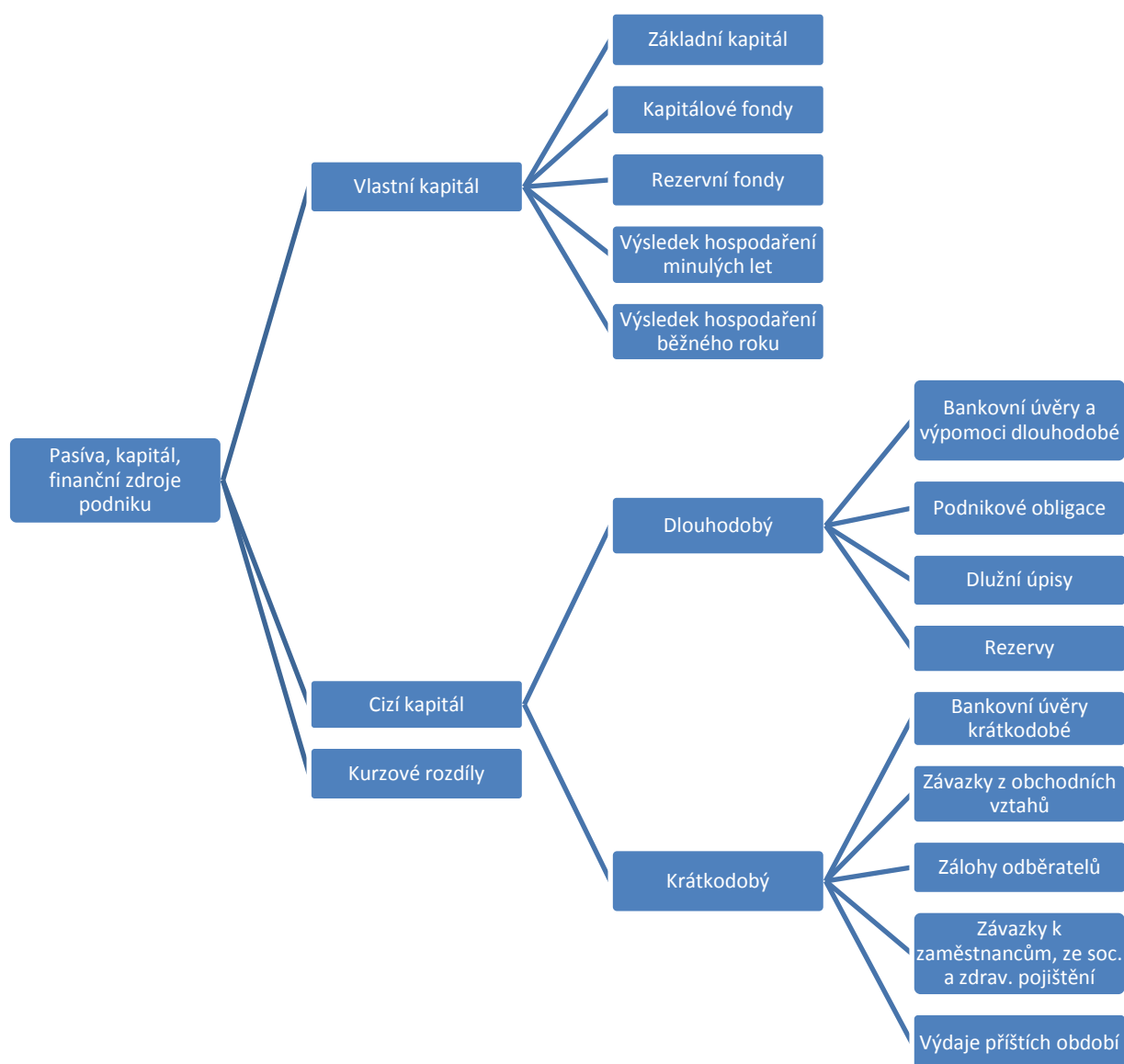
- **závazky vůči dodavatelům** – vznikají nákupem vstupů na fakturu. V době mezi uskutečněním dodávky a jejím zaplacením dochází ke krytí dodaného materiálu, zboží, služeb, dlouhodobého majetku atd. dodavatelem. Pokud nedojde k včasnému plnění závazku ze strany odběratele, vzniká úrok z prodlení, pokuta nebo penále, které musí odběratel zaplatit, tj. zvyšuje se závazek vůči dodavateli.
- **závazky spojené s používáním směn** – pokud podnik hradí svůj závazek vůči dodavateli předanou směnkou, mění se obchodní závazek v závazek směnečný.
- **závazky z přijatých záloh** – při přijetí zálohy od odběratele vzniká závazek vůči odběrateli.
- **ostatní závazky** - například reklamace uplatňovaná odběratelem po zaplacení faktury.

Kromě závazků z obchodního styku existují ještě:

- **závazky vůči zaměstnancům** (mzdy) - mezi vykonáním práce zaměstnanci a jejím zaplacením zaměstnavatelem dochází ke krytí vytvářených podnikových aktiv zaměstnanci,
- **závazky vůči orgánům sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění** (dlužné sociální a zdravotní pojištění zejména za zaměstnance), pojištění rizik z podnikání (pojištění nemovitostí, strojů, budov, dopravních prostředků, zaměstnanců proti úrazu)
- **závazky vůči finančním orgánům** (dlužné daně nebo také clo) - z důvodu povinnosti placení daní a cla,
- **závazky vůči finančním institucím** (úvěry od bank, které musí účetní jednotka splatit),
- **jiné závazky** (vůči dalším osobám).

Podrobné rozčlenění kapitálové struktury podniku zachycuje obrázek č. 18:

Obrázek 18: Kapitálová struktura podniku





Kontrolní otázky a úkoly:

1. Vysvětlete podstatu rozvahy a uveďte, jaké druhy rozvahy znáte.
2. Uveďte, jakým způsobem jsou dělena aktiva.
3. Uveďte, jakým způsobem jsou dělena pasíva.
4. Co znamená bilanční pravidlo?
5. Určete, zda následující položky řadíme do aktiv či pasív: stroje, licence, dlouhodobé cenné papíry, pohledávky, závazky, peníze v pokladně, rezervy, zásoby materiálu, úvěry, krátkodobé cenné papíry, obligace, peníze na běžném účtu, zisk.
6. Určete, zda se jedná z daňového hlediska o dlouhodobý majetek podniku a určete jeho druh (hmotný, nehmotný, finanční): stroj v hodnotě 70 000Kč, licence v hodnotě 80 000Kč, automobil v hodnotě 500 000Kč, cenný papír jehož použitelnost je delší než 1 rok v hodnotě 5 000Kč., software v hodnotě 50 000Kč.



Doporučená literatura:

CHALUPA, Rostislav a kol. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2015*. 13. aktualizované vyd. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-933-5

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Podniková ekonomika: Sbíрка příkladů a případových studií*. 1. vyd. Praha: H. C. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-275-5

SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojně účetnictví 2015*. 21. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788024754185.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

7 DLOUHODOBÝ MAJETEK PODNIKU



Cíle:

- Charakterizovat dlouhodobý majetek podniku
- Seznámit s drobným dlouhodobým hmotným majetkem
- Uvést rozdílnosti dlouhodobého hmotného, nehmotného a finančního majetku
- Nastínit možnosti pořízení a oceňování dlouhodobého majetku
- Vysvětlit podstatu leasingu
- Charakterizovat druhy odepisování dlouhodobého majetku
- Seznámit s postupem výpočtu jednotlivých druhů odpisů
- Uvést způsoby vyřazení dlouhodobého majetku



Klíčová slova: dlouhodobý majetek, pořízení a oceňování dlouhodobého majetku, leasing, odpisy, oprávky, vyřazení dlouhodobého majetku

Struktura dlouhodobého majetku podniku byla nastíněna v kapitole 6, ve které byly popsány jednotlivé části rozvahy. Dlouhodobý majetek je jednou z hlavních částí majetku podniku. Jedná se o majetek, jehož doba využitelnosti je delší než 1 rok a jehož členění je následující:

- **dlouhodobý hmotný majetek** – movitý a nemovitý
- **dlouhodobý nehmotný majetek**
- **dlouhodobý finanční majetek**

Z hlediska daňového je pro zařazení do výše uvedených skupin důležitá i cena jednotlivých položek daného majetku. U dlouhodobého hmotného majetku je stanovena minimálně na 40 000 korun a u dlouhodobého nehmotného majetku 60 000 korun.

V podnicích se můžeme setkat s majetkem, jehož doba využitelnosti je delší než jeden rok, ale cena nedosahuje stanovené hranice pro zařazení do dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku. Tento majetek může být zařazen buď do zásob, nebo veden jako **dlouhodobý drobný hmotný majetek**.

7.1 POŘÍZENÍ A OCEŇOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU

Pořízení dlouhodobého majetku může být uskutečněno následujícími způsoby:

- **koupí,**
- **vlastní činností,**

- **bezúplatným nabytím (dary, dědictví),**
- **přeražením z osobního užívání**
- **pronájemem (finanční leasing)**

Způsob pořízení dlouhodobého majetku je určující pro jeho ocenění. Majetek podniku může být oceňován různými způsoby. Vždy záleží na tom, o jaký majetek se jedná a jakým způsobem byl pořízen. Oceňování majetku může být uskutečněno následujícími třemi způsoby.

K jednotlivým způsobům oceňování majetku patří:

- **cena pořízení**
- **pořizovací cena** (*cena pořízení + náklady související s pořízením majetku, například s dopravou, zabezpečením nebo instalací*)
- **vlastní náklady** (*náklady související s výrobou či výstavbou*)
- **reprodukční pořizovací cena** (*cena určená na základě současné hodnoty majetku, která bývá určena znalcem – využívá se například u majetku, který byl podniku darován nebo byl do podniku vložen jako základní kapitál*)

Pokud si podnik pořizuje dlouhodobý majetek prostřednictvím leasingu, měl by si uvědomit rozdíl mezi dvěma základními typy leasingu. Existují tyto dva druhy leasingu:

- **operativní leasing,**
- **finanční leasing.**

Při operativním leasingu dochází jen k nájmu předmětu a po jeho ukončení nedochází ke změně vlastnických práv, tj. nepřechází vlastnictví věci na nájemce. Předmět leasingové smlouvy je po celou dobu trvání smluvního vztahu ve vlastnictví leasingové společnosti.

Při financování dlouhodobého majetku prostřednictvím finančního leasingu je v podniku po dobu leasingové smlouvy využívána podrozvahová evidence, tj. odlišná evidence majetku od běžného podnikového dlouhodobého majetku. Důvodem je vlastnictví a odepisování daného majetku leasingovou společností.

Finanční leasing

U finančního leasingu se jedná o finanční pronájem, kdy nájemce je provozovatelem. V leasingové smlouvě je stanoveno předkupní právo nájemce za předem definovanou cenu (příp. poplatek) po řádném ukončení leasingové smlouvy. V průběhu smlouvy se nestává předmět financování majetkem daného podniku. Jeho majetkem se může stát až po skončení leasingové smlouvy. V současnosti je minimální délka finančního leasingu stanovená pro podnikatele na 54 měsíců. Daný majetek není odepisován klientem, ale leasingovou společností. Hlavními výhodami finančního leasingu je možnost rychlejšího pořízení požadovaného majetku, možnost rozložení splátek do delšího časového období i to, že po dobu pronájmu není majetek ve vlastnictví podniku, ale pronajímatele, a proto neovlivňuje rentabilitu aktiv. Nevýhodou se stávají zejména celkové vyšší náklady na pořízení daného majetku.

7.2 ODEPISOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek se **opotřebovává**, tzn. snižuje se jeho hodnota. Opotřebením se vyjadřuje prostřednictvím **odpisů**. Souhrn již uskutečněných odpisů daného majetku se nazývá **oprávky**. Dlouhodobý finanční majetek se neodepisuje. Jeho hodnota se může časem i zvýšit. U dlouhodobého hmotného majetku existují výjimky, kdy nedochází k odepisování. Jedná se o:

- **pozemky** – bez ohledu na jejich pořizovací cenu a dobu používání
- **umělecká díla a sbírky, předměty z drahých kovů** – bez ohledu na pořizovací cenu, pokud nejsou součástí stavby - výstavní soubory, knihovní fondy
- **movitá kulturní památka** - nikoliv nemovitost
- **inventarizační přebytky** nalezené při inventarizaci

Opotřebením dlouhodobého majetku může být:

- **fyzické** (výrobní nebo jinou činností, přírodními vlivy, fyzickým poškozením)
- **morální** (vlivem růstu technického rozvoje)

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku se člení na účetní a daňové.

I/ ÚČETNÍ ODPISY – podnik si je stanovuje sám – prostřednictvím těchto odpisů je možné vyjádřit skutečnou míru opotřebením. Pravidla pro využití účetních odpisů jsou dány **zákonem o účetnictví**. Podnik odepisuje majetek na základě odpisového plánu, který je zpracován na základě vypočtených odpisových sazeb. V rámci účetních odpisů je možné si vybrat ze dvou druhů odepisování, které jsou voleny v závislosti na charakteru odepisovaného majetku. Vypočtené odpisy se zaokrouhlují na celé stokoruny nahoru.

Jedná se o odepisování:

a/ na základě doby upotřebitelnosti

Využívá se u majetku, kde je možné odhadnout, jak dlouho bude využíván.

Výpočet odpisové sazby: $\text{odpisová sazba v \%} = 100 / \text{doba upotřebitelnosti}$

b/ podle výkonu

Využívá se u majetku, jehož životnost je odvozována od podávaného výkonu, například u výrobních strojů, automobilů atd.

Výpočet odpisové sazby:

$\text{pořizovací cena} / (\text{předpokládaný výkon za dobu životnosti} \times \text{skutečný výkon za rok})$

II/ DAŇOVÉ ODPISY – jsou upraveny **zákonem o daních z příjmů**. V přílohách tohoto zákona jsou rozčleněny jednotlivé druhy majetku do 6 odpisových skupin, které se odlišují počtem let odepisování. Následně je možné si vybrat ze dvou možných druhů odepisování.

1/ **lineární (rovnoměrné) – jsou zde stanoveny roční odpisové sazby:**

odpisy (v %) = (vstupní cena x odpisová sazba) / 100

2/ **degresivní (zrychlené) – jsou zde stanoveny koeficienty:**

v 1. roce odepisování = vstupní cena / koeficient

v dalších letech odepisování = 2x (zůstatková cena) / (koeficient – n)

Vysvětlivky: n = počet let, po které byl již majetek odepisován

zůstatková cena = vstupní cena – oprávky

oprávky = souhrn odpisů

Veškerý majetek může být odepisován vždy jen do výše svého ocenění.

7.3 VYŘAZENÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU

Pokud byl majetek opotřebován a již není možné jej v podniku využívat, nebo by pro podnik nebylo ekonomické jej nadále využívat, dochází k jeho vyřazení. Jednotlivé způsoby vyřazení dlouhodobého majetku z podniku mohou být následující:

- **Likvidace** – z důvodů technického zastarání nebo neopravitelných poruch.
- **Prodej** – v případě nepotřebnosti majetku,
- **Cizí vliv** - škoda, manko,
- **Darování** – dar,
- **Přeřazení do osobního užívání** – pokud podnikatel majetek pro podnikání nepotřebuje, ale může ho využít pro osobní potřebu.



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Uveďte základní členění dlouhodobého majetku.
2. Vysvětlete termín dlouhodobý drobný hmotný majetek.
3. Stanovte způsoby pořízení dlouhodobého majetku.
4. Uveďte způsoby oceňování dlouhodobého majetku.
5. Vysvětlete podstatu finančního leasingu.
6. Vysvětlete pojmy odpisy a oprávky.
7. Charakterizujte účetní odpisy a způsoby jejich využití.
8. Popište postup daňových odpisů.
9. Uveďte způsoby vyřazení dlouhodobého majetku.



Doporučená literatura:

Daňové a účetní zákony v platném znění.

HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. *Účetnictví 1: Aplikace principů a technik*. Praha, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3953-3

KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 20. vyd. Praha: Polygon, 2009. ISBN 978-80-7273-169-5

RUBÁKOVÁ, Věra. *Účetnictví pro úplné začátečníky* 9. vyd. Praha: Grada, 2015. *Účetnictví a daně* (Grada). ISBN 978-80-2475-497-0.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, *Finanční řízení*. ISBN 978-80-2474-642-5.

8 ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU V PODNIKU



Cíle:

- Charakterizovat oběžný majetek a jeho podstatu
- Seznámit se způsoby oceňování oběžného majetku
- Nastínit způsoby oceňování zásob na vstupu a na výstupu
- Vysvětlit pojem obrátový cyklus peněz
- Seznámit s výpočtem potřebné výše oběžných aktiv
- Představit postup a metody řízení zásob
- Specifikovat jednotlivé druhy zásob v logistickém řetězci
- Uvést způsob výpočtu optimální dodávky zásob



Klíčová slova: oběžný majetek, zásoby, oceňování zásob, řízení zásob, likvidita, likvidnost, obrátový cyklus peněz, optimální dodávka zásob, Just in Time, metoda ABC, nákup, spotřeba

Oběžný majetek v podniku mění svoji povahu a jeho využitelnost je většinou kratší než jeden rok. Je členěn na následující položky:

- **Oběžný majetek ve věcné formě** – jednotlivé druhy zásob
- **Oběžný majetek v peněžní formě** – pohledávky, krátkodobé cenné papíry, peníze

8.1 OCEŇOVÁNÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU PODNIKU

Oběžný majetek může být oceňován různými způsoby. Oceňování oběžného majetku při vstupu do podniku je vždy závislé na jeho druhu a způsobu pořízení.

Oceňování oběžného majetku, zejména u zásob, při jeho vstupu do podniku shodné jako u dlouhodobého majetku. Finanční majetek může být oceněn ještě nominální cenou (jmenovitou hodnotou), tj. cenou, která je na něm uvedena, například u peněžních prostředků, známek, kolků, při ocenění pohledávek atd.

Oceňování oběžného majetku při jeho vstupu do podniku:

- **Pořizovací cena** - cena pořízení + náklady související s pořízením
- **Vlastní náklady** - majetek pořízený vlastní činností
- **Reprodukční pořizovací cena** – cena stanovená soudním znalcem u nově zjištěného nebo bezúplatně nabytého majetku
- **Nominální cena (jmenovitá hodnota)** – hodnota uvedená na daném oběžném majetku (peníze, známky, kolky...)

Pro oceňování zásob na výstupu, tj. při snížení jejich stavu při výdeji ze skladu, jsou známy následující metody oceňování:

- **metoda průměrných cen** – aritmetický průměr pořizovacích cen všech dodávek
- **metoda FIFO** (First In – First Out) – dodávka, která přišla do skladu jako první, ze skladu jako první odchází. Odchází tak nejstarší materiál oceněný nejstarší cenou.
- **metoda LIFO** (Last In – First Out) – nejdříve ze skladu odchází poslední naskladněná dodávka oceněná nejaktuálnější cenou. Podle českých účetních norem i podle IAS/IFRS je využití této oceňovací metody zakázáno!

Příklad:

Ve skladu se nachází:

200 kg barvy XY naskladněných dne 1. 5. 2015, jejichž pořizovací cena byla 10 Kč/kg, a 300kg barvy XY naskladněných dne 20. 6. 2015, jejichž pořizovací cena byla 15 Kč/kg. Vypočítejte, za jakou cenu by bylo vyskladněno 400kg barvy XY dne 26. 6. 2015 při použití: A/ metody průměrných cen, B/ metody FIFO, C/ metody LIFO (pokud by byla povolena).

Řešení:

A/ Průměrná cena barvy = $(200 \times 10 + 300 \times 15) / 500 = 13 \text{ Kč / kg}$

Hodnota 400 kg vyskladněné barvy = průměrná cena barvy na skladě x 400 kg = 5200,- Kč

B/ Hodnota 400 kg vyskladněné barvy = $(200 \times 10 + 200 \times 15) = 5000,- \text{ Kč}$

C/ Hodnota 400 kg vyskladněné barvy = $(300 \times 15 + 100 \times 10) = 5500,- \text{ Kč}$

8.2 VÝPOČET POTŘEBNÉ VÝŠE OBĚŽNÝCH AKTIV

Pro podniky je důležité průběžně zjišťovat dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v oběžném majetku podniku. K tomuto účelu se v rámci finanční analýzy využívají ukazatele aktiv. Nejčastějšími ukazateli aktiv jsou (Synek, Kislíngrová, 2010):

Obratový cyklus peněz = vyjadřuje dobu od termínu platby (vydání finančních prostředků) za nakoupený materiál až po termín obdržení peněz za prodané výrobky, které byly vyrobeny z daného materiálu (viz obr. č. 19).

a/ **Doba obratu zásob** = průměrná zásoba / (tržby/360)

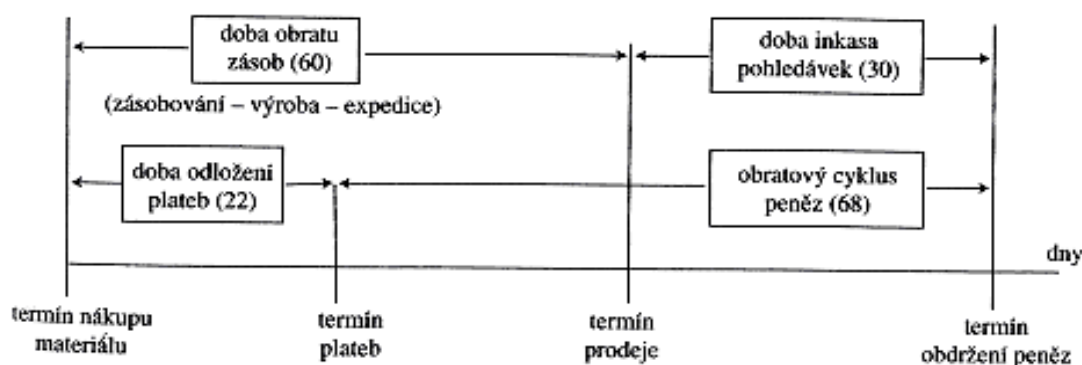
b/ **Doba (inkasa) obratu pohledávek** = pohledávky / (tržby/360)

c/ **Doba odkladu plateb** = závazky / jednodenní nákupy

Obratový cyklus peněz = $a + b - c$

Kromě výše uvedených ukazatelů je možné se soustředit i na výpočty rychlosti obratu zásob či pohledávek. Všechny výše uvedené ukazatele hrají významnou roli v řízení zásob podniku.

Obrázek 19: Obratový cyklus peněz



Zdroj: SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. vyd., Praha: H. C. Beck. 2010.

U oběžného majetku se posuzuje nejen **efektivita jeho využití** prostřednictvím výpočtu **ukazatelů rychlosti obratu** (čím rychleji se oběžný majetek obrací, tím za stejných podmínek přinese větší zisk), ale využívají se také **ukazatele likvidity**.

Je nutné rozlišovat mezi pojmy **likvidita** a **likvidnost**.

Likvidnost (likvidita v užším slova smyslu) = schopnost jednotlivých aktiv přeměnit se na peněžní prostředky

Likvidita podniku (likvidita v širším slova smyslu) = je brána v úvahu i výše splatných závazků podniku a je poměřena s výší likvidních aktiv. (Nejlikvidnějším aktivem jsou peníze v hotovosti, kterými je možné ihned uhradit závazky.)

Platební neschopnost (insolvence) = podnik je trvale nelikvidní, tzn. není schopen platit dluhy v době splatnosti = splatné dluhy jsou vyšší než realizovatelná hodnota aktiv.

Nadbytečná likvidita je nevýhodná - vyšší likvidita snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale současně snižuje výnosnost podniku. Vždy je nutné **usilovat o optimální strukturu veškerého majetku**.

8.3 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Řízení zásob = udržování zásob na úrovni, která umožňuje *vyrovnávat časový a množství nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a tlumit důsledky náhodných výkyvů těchto dvou procesů včetně jejich logistického propojení*. (Synek, 2002)

Z důvodu zajištění plynulého toku finančních i materiálových prostředků se podniky důsledně zabývají strategickým i podrobným operativním řízením zásob.

Operativní řízení = udržování zásob v potřebné výši a struktuře s minimálními náklady.

Strategické řízení = soubor rozhodnutí o množství finančních zdrojů, které podnik může vyčlenit na finanční krytí zásob.

Během řízení zásob je vždy nutné vycházet ze strategického plánu podniku, jehož tvorba je ovlivněna okolím podniku i vlastními zdroji, které jsou v podniku využívány. Jeho snahou je dosáhnout dlouhodobých cílů podniku.

Na základě strategického plánu je vytvořen plán jednotlivých logistických činností, ve kterém jsou specifikovány a analyzovány všechny návazné logistické činnosti od nákupu, podpory výroby až po distribuci hotových výrobků.

Pro podnik bývá vždy určující prvotní poptávka odběratelů, na jejímž základě je plánováno množství výroby i potřebných zásob uvnitř podniku k jejímu zajištění. Stanovuje nároky na výrobu i následnou distribuci. Podnik musí zohlednit svoji výrobní kapacitu i výrobní podmínky (počet pracovníků, organizaci práce, finanční prostředky...) a stanovit plán výroby.

Plán výroby úzce souvisí s plánem zásobování a výrobních kapacit a ovlivňuje tvorbu plánu distribuce, který by měl zajistit plynulou expedici výrobků z podniku a jejich dodání odběratelům.

Při řízení zásob je nutné dbát na **optimalizaci**, která spočívá v zajišťování **minimalizace celkových nákladů na pořízení i udržování zásob**.

Z logistického hlediska a ze způsobu jejich využití jsou zásoby členěny na běžnou, pojistnou a technickou.

- **Běžná zásoba** je běžně využívána při výrobě.
- Pomocí **pojistné zásoby** se podnik snaží zajistit pro případ výpadku dodávky zásob či zvýšené potřeby materiálu.
- **Technickou zásobou** jsou chápány zásoby, se kterými se musí v podniku počítat, ale není možné je prozatím využít ve výrobním procesu. Musí projít konkrétním procesem, aby byly dostatečně připraveny pro využití ve výrobě (zrání, sušení, technické úpravy atd.).

Z hlediska strategického řízení zásob je možné v podnicích vytvářet zásoby:

- **Strategické** – pro překlenutí období nepředvídatelných událostí, které by mohly mít dopad na včasné dodávky
- **Spekulativní** – zajištění výhodné koupě zásob při očekávaném zvýšení jejich cen - vytvoření dodatečného zisku pro podnik
- **Pro předzásobení** – pro pokrytí výkyvů v poptávce po výrobcích či v dodávce zásob (např. sezónnost)

V závislosti na velikosti předpokládaných zásob musí podniky plánovat dostatek skladovacích prostor, jejich technické zázemí i jednotlivé logistické činnosti související s řízením zásob, množství dodávek i jejich časovou návaznost.

Pro plynulý tok oběžného majetku podniku a efektivní řízení zásob je nutné nalézt vhodný objednávací režim a optimální množství dodávaných zásob. K tomuto účelu je využíván Harris-Willsonův vzorec pro výpočet optimální dodávky zásob (viz obr. 20).

Harris-Willsonův vzorec pro optimalizaci dodávky zásob:
$$D_o = \sqrt{\frac{2 \times D \times N_d}{N_s}}$$

D_o = optimální dodávka v naturálních jednotkách

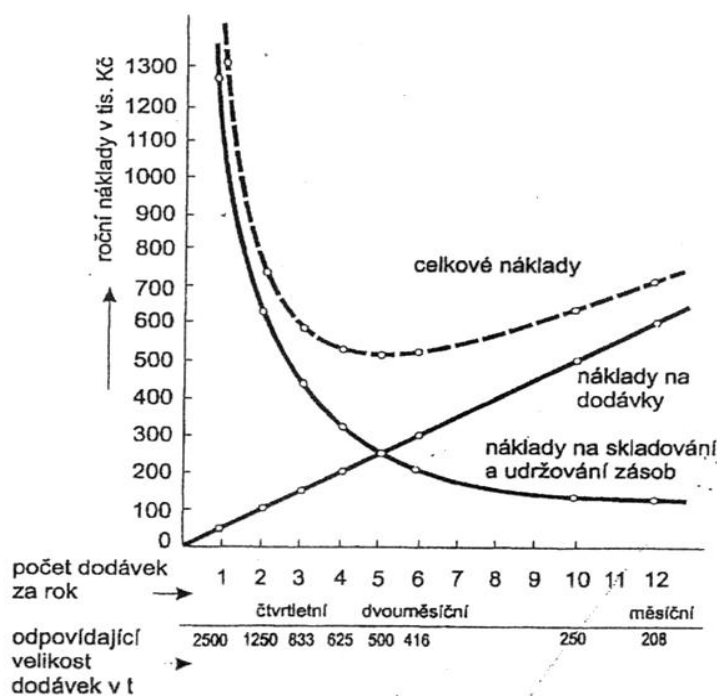
D = roční výše celkové dodávky v naturálních jednotkách

N_d = náklady na 1 dodávku zásob

N_s = náklady na skladování jednotky zásob v Kč za rok

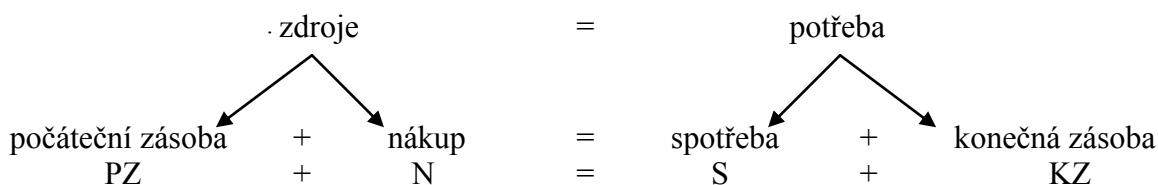
Obrázek 20: Vývoj nákladových parametrů při optimalizaci zásob

Počet dodávek za rok	Velikost dodávek	Průměrná výše zásob (t)	Náklady na skladování a udržování zásob (v tis. Kč)	Náklady na dodávky za rok (v tis. Kč)	Celkové roční náklady (v tis. Kč)
1	2 500	1 250	1 250	50	1 300
2	1 250	625	625	100	725
3	833	416	416	150	560
4	625	312	312	200	512
5	500	250	250	250	500 (min)
6	416	208	208	300	508
10	250	125	125	500	625
12	208	104	104	600	704
20	125	63	63	1 000	1 063



Zdroj: SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*.3. vyd., Praha: Grada Publishing 2003.

Podnikový *plán zásob* vychází z propočtů spotřeby materiálu a propočtů velikosti zásob. Je dán *materiálovou bilancí*:



Výpočet velikosti nákupu: $N = S + KZ - PZ$

Řízení zásob je ovlivněno charakterem dané výroby a nutností doplňování jednotlivých zásob.

Doplňování zásob může být:

- s volnými objednávacími termíny
- s pevnými objednávacími termíny
- s pevnými objednávacími termíny, ale nejistým doplňováním a čerpáním zásob

Pro včasné obdržení dodávky je nutné vhodně naplánovat *dobu objednávky*. Není možné začít objednávat dodání zásoby až v okamžiku jejího vyčerpání. Mohlo by tak dojít k narušení výrobního procesu z důvodu nedostatku potřebného materiálu. Těmto rizikům je třeba se včas vyvarovat.

Termín vystavení a odeslání objednávky je závislý na vnitřních podnikových organizačních procesech souvisejících s vytvářením, schvalováním a zasláním objednávek a také na dodací době požadovaného materiálu od dodavatelů.

Na obrázku č. 21 je graficky znázorněn dodávkový cyklus. Doba předstihu podání objednávky před termínem obdržení dodávky je rovna délce *dodací lhůty* (T_L). Množství zásob, při kterém je třeba podat novou objednávku, se označuje jako *bod objednávky* (B_o) nebo jako *objednací úroveň*.

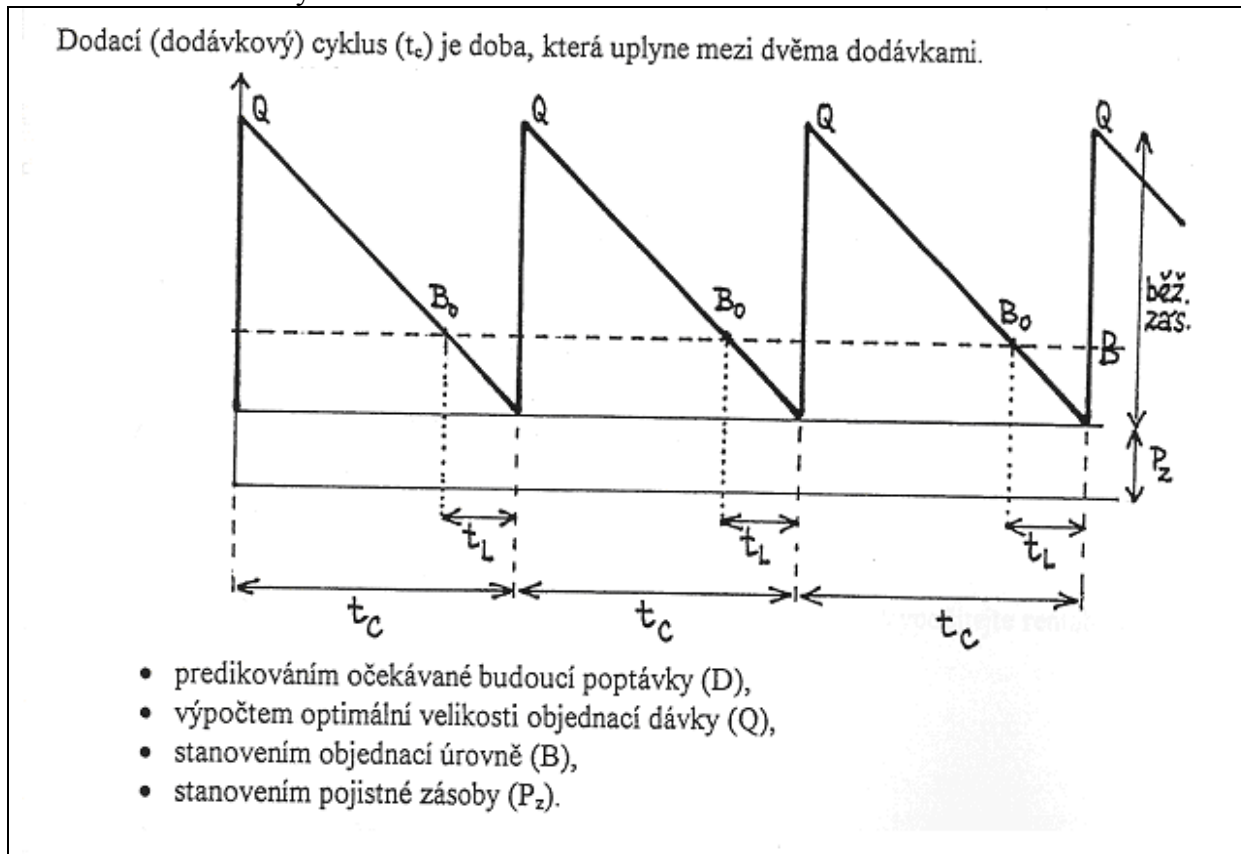
Každý podnik musí z hlediska efektivnosti výroby zajistit takové množství zásob, aby v čase mezi dvěma dodávkami (T_c) nedocházelo ke zbytečným časovým prostojům.

Obrázek č. 22 zachycuje schéma normování zásob. Je zde zachycena situace, kdy došlo k opoždění dodávky (k prodloužení dodávkového cyklu) a musela být použita pojistná zásoba. V grafu je znázorněna výše technické, pojistné i běžné zásoby.

Dostatečná pozornost by v podnicích měla být věnována i stanovení vhodné výše pojistné zásoby a jejímu včasnému doplnění. Není vhodné, aby podnik zbytečně vytvářel příliš vysokou pojistnou zásobu, ve které budou vázány značné finanční částky, nebo aby byla pojistná zásoba tak malá, že by nebyla schopná v případě potřeby krýt podnikové požadavky.

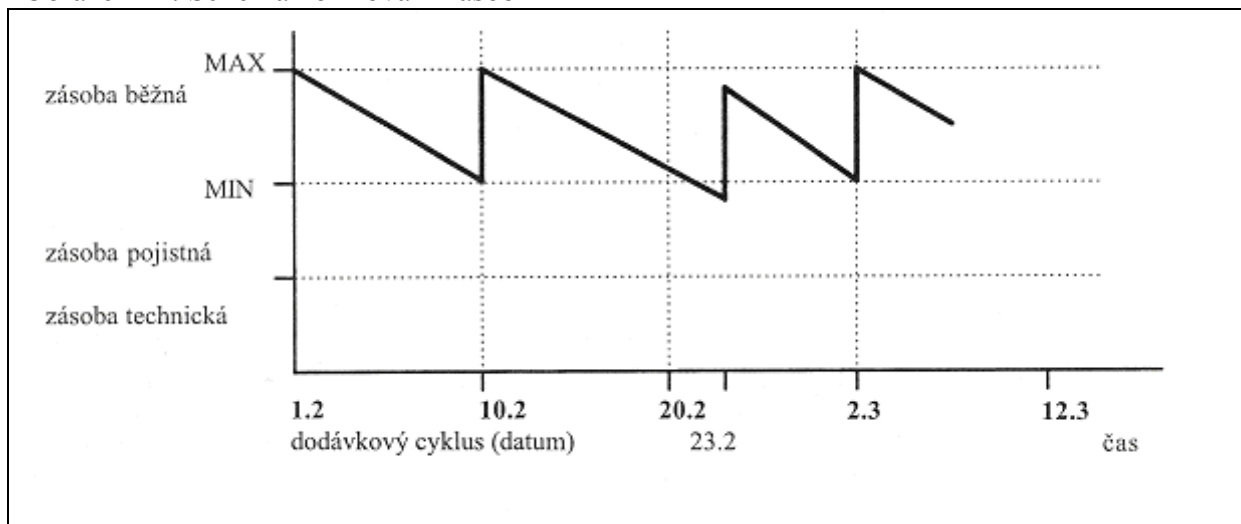
Vytváření běžné i pojistné zásoby by mělo vycházet z předchozích zkušeností podniku, z dokonalé predikce potřeb zákazníků, z podrobné analýzy poptávky, celkové analýzy trhu a permanentního vyhodnocování stavu a pohybu zásob. V podniku by měl být zajištěn takový tok informací, který by včas upozorňoval na dosažení kritické hladiny zásob.

Obrázek 21: dodací cyklus



Zdroj: VANĚČEK, D. *Logistika - cvičebnice*. 2. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2000

Obrázek 22: Schéma normování zásob



Zdroj: ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie - stručný přehled*. Zlín: CEED, 2002.

K zajištění efektivního řízení zásob se využívají speciální metody, jejichž cílem je zajistit požadované množství materiálu s hospodárným vynaložením všech nákladů a vhodným

časovým zabezpečením, aby došlo k zajištění návaznosti procesu výroby a následné spotřeby vyráběných produktů u odběratelů.

Mezi nejnámější metody řízení zásob patří:

JIT (Just in Time) – „Právě včas“ – Cílem této metody je snaha o eliminaci zásob v podniku a realizaci dodávek právě v momentě, kdy je jich třeba. Je zde nutné zajistit pružnou reakci dodavatelů na potřeby výroby. Metoda JIT, kdy dochází k synchronizaci potřeby a uskutečnění dodávky, se často využívá v rámci vnitropodnikových dodávek mezi jednotlivými odděleními či podnikovými útvary. K zefektivnění mapování potřeby a zajišťování dodávek jsou využívány různé elektronické a počítačové systémy.

ABC – Metoda ABC se zabývá efektivním rozdělením zásob do skupin podle jejich podílu na celkové spotřebě. Zásoby zařazené do skupiny A jsou pro výrobu nejdůležitější, přestože jejich počet není příliš vysoký. Je nutné se jim maximálně věnovat a zajistit jejich včasnou dodávku. Je zde nutné časté vyhodnocování stavu zásob a jejich průběžné doplňování. U skupiny B je možné vzhledem k jejich podílu na spotřebě zajišťovat zásoby méně často než u skupiny A a ve větším množství. U skupiny C dochází k objednávání ve velkém množství, ale jen několikrát do roka podle potřeb jednotlivých útvarů. Jedná se většinou o režijní materiál podniku, u kterého není nutná častá podrobná analýza potřeby.

Tabulka 5: Metoda ABC

skupina	položky	podíl na spotřebě
A	5 - 15 %	60 - 80 %
B	15 - 25 %	15 - 25 %
C	60 - 80 %	5 - 15 %



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Uveďte základní členění oběžného majetku.
2. Vysvětlete koloběh oběžného majetku.
3. Stanovte způsoby oceňování oběžného majetku.
4. Uveďte způsoby oceňování oběžného majetku při výstupu ze skladu.
5. Vysvětlete podstatu obrátového cyklu peněz.
6. Vysvětlete pojmy likvidita a likvidnost.
7. Charakterizujte finanční ukazatele, které analyzují využití oběžného majetku..
8. Popište význam a postup řízení zásob.
9. Seznamte s jednotlivými typy zásob.
10. Stanovte, jaké faktory zohledňujete při normování zásob.
11. Objasněte princip materiálové bilance
12. Uveďte způsob výpočtu optimální dodávky zásob.
13. Vysvětlete podstatu metod JIT a ABC.



Doporučená literatura:

HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. *Účetnictví 1: Aplikace principů a technik*. Praha, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3953-3

KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 20. vyd. Praha: Polygon, 2009. ISBN 978-80-7273-169-5

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, Finanční řízení. ISBN 978-80-2474-642-5.

9 FINANCOVÁNÍ PODNIKU



Cíle:

- Odlišit jednotlivé druhy financování podniku
- Charakterizovat vnitřní a vnější zdroje financování podniku
- Seznámit se základními finančními výpočty
- Uvést rozdílnosti výpočtu hospodářského výsledku a Cash Flow
- Nastínit výpočet potřebné výše oběžných aktiv
- Vysvětlit podstatu a výpočet čistého pracovního kapitálu
- Seznámit s podstatou a využitím finanční analýzy



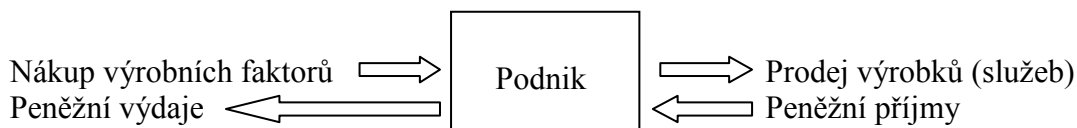
Klíčová slova: zdroje financování, náklady, výnosy, příjmy, výdaje, Cash Flow, hospodářský výsledek, bod zvratu, rentabilita, efektivnost podniku, input, output

9.1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

Správné řízení podniku předpokládá zajištění dostatečného množství finančních prostředků a hospodaření s nimi. Pro podnik je důležité zabezpečit bezproblémový tok peněz, jehož prostřednictvím bude docházet k obstarávání výrobních faktorů a zajišťování veškerých podnikových potřeb. K získávání finančních prostředků může docházet z vlastních či cizích zdrojů. Vždy je nutné rozhodnout, jaká struktura finančních zdrojů je pro podnik nejvhodnější.

V jednotlivých podnicích existuje tok peněz, kdy dochází k peněžním příjmům a výdajům. Aby byl podnik schopen splácet své závazky řádně a včas, musí si dostatečně zorganizovat tok finančních prostředků. Správně řízený tok peněz by měl být prostředkem k předcházení platební neschopnosti podniku. Zjednodušené schéma podstaty toku peněz je zachyceno na obrázku č. 23.

Obrázek 23: Tok peněz



K hlavním úkolům finančního řízení podniku patří:

- opatřování kapitálu a rozhodování o jeho struktuře (pasíva)
- rozhodování o umístění kapitálu
- rozhodování o rozdělení zisku (investice, dividendy)
- zajišťování finanční stability podniku
(Synek, Kislíngrová, 2010)

V rámci finančního řízení podniku by měla být věnována dostatečná pozornost vhodnému výběru a využití jednotlivých finančních nástrojů, které povedou k dosažení stanovených cílů podniku. Zároveň by měly být vhodně aplikovány a využívány prostředky k finanční kontrole plnění těchto stanovených cílů.

Finanční řízení se uskutečňuje pomocí těchto hlavních nástrojů:

- Stanovení dlouhodobých cílů podniku
- Stanovení zásad pro řízení jednotlivých oblastí podnikové činnosti (podnikových politik)
- Sestavení dlouhodobého rozpočtu finančních zdrojů
- Sestavení ročních prováděcích rozpočtů
- Vypracování krátkodobých operativních rozpočtů nákladů podle útvarů a předběžných kalkulací nákladů podle výkonu.
(Synek, Kislingerová, 2010)

Součástí finančního řízení je i kontrola plnění jednotlivých úkolů. Kontrola probíhá prostřednictvím zjišťování skutečných podnikových hospodářských výsledků, které bývají členěny podle vnitropodnikových útvarů. Toto členění umožňuje určit podíl jednotlivých útvarů na hospodářském výsledku a lépe zjistit případné nedostatky ve finančním řízení daných úseků. Pomocí zjišťování stavu podnikového hospodaření a jeho porovnáním s předběžnými kalkulacemi bývá uskutečňována podrobná analýza vzniklých odchylek od původních plánů a propočtů. Ke zjištěným nedostatkům souvisejícím s finančním řízením podniku by měla být vždy navržena účinná nápravná opatření. Po jejich aplikaci v praxi je požadováno opětné zhodnocení jejich účinnosti.

Dlouhodobý rozpočet finančních zdrojů

Pro řádný chod podniku se zpracovávají podrobné rozpočty jednotlivých složek podnikových vstupů. Tyto rozpočty jsou dlouhodobé i krátkodobé a jsou odvozovány od současné situace na trhu. Pro dlouhodobé rozpočty je vždy důležité důkladně zhodnotit současný vnitřní i vnější prostředí podniku a na základě jeho stavu a předchozího vývoje stanovit předpoklady jejich budoucího vývoje. Způsoby dosažení jednotlivých podnikových cílů by měly vycházet ze stanovených prognóz vývoje trhu. Jednotlivé prognózy musí být uplatňovány v souladu s předem danou podnikovou politikou.

9.2 FINANCOVÁNÍ PODNIKU

Financováním podniku se rozumí získávání a rozdělování finančních prostředků. Financování podniku je ovlivňováno dvěma základními faktory. Jedná se o *faktor času* a *rizika*.

A/ FAKTOR ČASU

Při posuzování faktoru času je nutné si uvědomit, že každá koruna získaná dnes má větší hodnotu než koruna získaná později. Získanou korunu v současnosti je možné do budoucna vhodně investovat a zhodnotit ji. Zároveň není jisté, zda se hodnota koruny v budoucnu vlivem vnějších vlivů nesníží či zda bude skutečně obdržena.

Faktor času se projevuje i v úročení finančních prostředků. Zjišťování budoucí hodnoty peněz se nazývá **úrokování**. V praxi se vyskytují dva typy úrokování:

- 1/ **jednoduché** – úročí se jen původně vložená částka
- 2/ **složitě** – s jistinou se úročí i úrok

Peněžní instituty (banky) využívají složité úročení. Pro výpočet budoucího zhodnocení financí, tj. jejich budoucí hodnoty (BH), je možné využít jednoduchý výpočet. Jeho hlavní součástí se stává **úročitel**.

$$\mathbf{BH = SH \cdot (1 + i)^n} \qquad \mathbf{(1 + i)^n = \text{úročitel}}$$

BH = budoucí hodnota
SH = současná hodnota
i = úroková míra v desetinném tvaru
n = počet let úročení

V případě požadavku zjištění současné hodnoty budoucích příjmů nebo výdajů se využívá **odúročení (diskontování)**. Ve výpočtu se využije **odúročitel**. Výpočet současné hodnoty lze lehce odvodit z předchozího vzorce pro výpočet budoucí hodnoty.

$$\mathbf{SH = BH \cdot (1 / (1 + i)^n)} \qquad \mathbf{1 / (1 + i)^n = \text{odúročitel (diskontní míra)}}$$

Příklad (úročení)

a/ Na jakou hodnotu se zvýší za 4 roky vklad 100 000 Kč v bance s úrokovou mírou 2 % p. a.? Jak vysoký bude za čtyři roky úrok? (V bance se využívá složité úročení.)

Postup výpočtu: $BH = SH \cdot (1 + i)^n = 100\,000 \times (1 + 0,02)^4 = 108\,243$ Kč
ÚROK = $BH - SH = 8\,243$ Kč

b/ Na jakou hodnotu se zvýší za 4 roky vklad 100 000 Kč při roční úrokové míře 2 % při jednoduchém úročení? Jak vysoký bude za čtyři roky úrok?

Postup výpočtu: $BH = 100\,000 + (100\,000 \times 0,02 \times 4) = 108\,000$ Kč
ÚROK = $BH - SH = 8\,000$ Kč

B/ FAKTOR RIZIKA

Jako riziko je vnímáno nebezpečí, že očekávané výnosy z uskutečněné investice nebudou získány. Faktor rizika se projevuje zejména ve výši požadovaného výdělku za poskytnutí finančních prostředků. Čím je větší riziko podnikání, tím je očekáván vyšší výnos. Faktor rizika také úzce souvisí s faktorem času.

Riziko ohrožení finančních prostředků či investice může vzniknout z vnějších či vnitřních příčin.

Příkladem **vnitřních příčin** vzniku rizika může být například špatné řízení podniku, nevhodné zacházení s firemními zdroji, nedostatečná analýza vnitřního či vnějšího prostředí podniku, nedostatečně proškolený personál. Vnější příčinou. Za **vnější příčiny lze považovat** například nízkou poptávku, nepříznivý vývoj ekonomiky státu, změnu úrokových sazeb, růst počtu konkurentů atd.

Aby došlo ke snížení rizika, je nutné zajistit vhodné **portfolio investic** či rozložení finančních prostředků. *Portfoliem je míněno rozložení rizika do více aktiv.* Diverzifikace rozložení finančních prostředků vede při nepříznivém vývoji hodnoty jednoho aktiva k uchránění alespoň ostatních aktiv. Podnik tak nepřijde o veškerý majetek, protože své investice rozmělnil do více aktiv.)

Při finančním rozhodování jsou vždy zohledňována následující pravidla:

- **Při stejném riziku** se preferuje vždy **větší výnos**,
- **Při stejném výnosu** se preferuje vždy **menší riziko**,
- **Za větší riziko** se požaduje **větší výnos**,
- Preferují se **peníze obdržené dříve před stejnou částkou obdrženou později**,
- Motivací investování do určité akce je **očekávání většího výnosu**, než by přineslo **investování do jiné akce**, ovšem s **přihlédnutím k míře rizika**,
- **Motivací investování je zvětšení majetku** → cash flow, zisk
(Synek, Kislingerová, 2010)

Pokud má podnik dostatek vlastních zdrojů, je vhodné hledat způsoby jejich navýšení prostřednictvím výhodných investic. Výhodnost každé investice by měla být předem dostatečně zvážena. Investovat je možné vně i uvnitř vlastního podniku, například z důvodu tvorby a zavádění inovací. Důležité je vždy **posoudit zhodnocení investovaných finančních prostředků** a jejich budoucího efektu.

Také cizí zdroje financování umožňují větší rozvoj podniku, jehož pomocí je možné zvyšovat v dlouhém období zisk společnosti. Využívání vnějších zdrojů na druhou stranu způsobuje růst nákladů podniku, zvýšení jeho rizikovosti a také případnou závislost na jiných osobách.

Každý podnik, který se chce rozvíjet, musí investovat. Dlouhodobé a finančně náročné investice jsou vždy spojovány s časově náročnými strategickými rozhodnutími. Důvodem pečlivého zvážení jednotlivých rozhodnutí jsou investice vysokých finančních částek a vznik rozsáhlých změn v činnosti podniku. Dlouhodobá investice by se po čase měla projevit i ve výnosnosti a v hospodářském výsledku podniku. Vzhledem k tomu, že tato dlouhodobá rozhodnutí jsou spojena s velkým rizikem, je nutné zaměřit se na podrobný rozbor výnosnosti investice a zhodnocení prostředí, ve kterém bude investice uskutečněna. Pomocí analýzy prostředí je vhodné možná rizika předem alespoň zčásti eliminovat.

Pokud se podnik rozhodne pro investování, měl by **zvážit, o jaké investice půjde, jaký bude jejich rozsah, jaký přínos budou pro podnik do budoucna mít a jaká bude jejich návratnost.**

Z hlediska změření je možné členit investice na:

- **hmotné** (stroje, zařízení),
- **nehmotné** (patenty, licence, know how),
- **finanční** (cenné papíry, obligace).

Vzhledem k dlouhodobé návratnosti investice je nutné si uvědomit dlouhodobé zatížení podniku zejména fixními náklady. Aby podnik nebyl naráz zatížen velkým množstvím investic, jejichž financování by pro něj bylo velmi náročné, bývá zpracován investiční plán, který je konkretizován v investičních projektech a podpořen ekonomicko-technickými studii.

Z ekonomického hlediska se u investice posuzuje současná hodnota očekávaných výnosů a prostřednictvím různých metod se investice vyhodnocuje. Mezi nejčastěji používané metody patří například metoda doby splacení investice, výpočet čisté současné hodnoty, výnosového procenta nebo využití ukazatele přidané ekonomické hodnoty (EVA).

9.2.1 Druhy financování podniku

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6, podnik může být financován z vlastních či cizích zdrojů. Dále financování podniku může být členěno na vnitřní a vnější. Rozvržení jednotlivých zdrojů financování by mělo být v podnicích důkladně analyzováno, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání kapitálových zdrojů. Jednotlivé druhy financování jsou uvedeny níže. (Synek, Kislíngrová, 2015)

Financování dle původu kapitálu:

- **vnitřní** (z podnikové hospodářské činnosti)
 - ze zisku (samofinancování)
 - dlouhodobých rezerv
 - z prostředků uvolněných zrychleným obratem kapitálu

- **vnější** (kapitál přichází z vnějšku)
 - **z vlastních zdrojů** (akcie, podíly)
 - **z cizích zdrojů**
 - úvěry (bankovní, dodavatelský, odběratelský, od zaměstnanců)
 - dlužní úpisy (obligace)
 - leasing - operační, finanční
 - faktoring – odkup pohledávek faktorem
 - inovované nástroje

Vždy je vhodné zvážit, jaký kapitál bude v podniku využit na financování jednotlivých druhů aktiv. Je nutné si uvědomit výhody využití vnitřních i vnějších zdrojů. Využití vlastních zdrojů při financování majetku podniku je závislé nejen na druhu majetku, který je financován, ale i na vnějších příležitostech trhu.

Dlouhodobý majetek by měl být financován především *vlastním kapitálem a dlouhodobým cizím kapitálem*. Důvodem upřednostňování těchto zdrojů financování je jejich dlouhodobost. **Oběžný majetek** je vhodné financovat zejména *krátkodobým cizím kapitálem*. Využívání dlouhodobých finančních zdrojů pro financování oběžného majetku nebývá hospodárné z důvodu vyšších nákladů (např. úroků) a možnosti rychlé návratnosti finančních prostředků. Při financování většího množství oběžných aktiv z cizích dlouhodobých zdrojů by docházelo ke zbytečnému plýtvání finančních prostředků z důvodu jejich možného využití jiným

způsobem. Není vhodné čerpat dlouhodobý úvěr na oběžný majetek, jehož doba obratu je velmi krátká a úroky dlouhodobých úvěrů příliš vysoké.

Cenou za používání cizího kapitálu je zejména **úrok a ostatní poplatky spojené se získáním cizího kapitálu**. Přesto z ekonomického hlediska je všeobecně cizí kapitál obvykle levnější než kapitál vlastní. Tento fakt dokládá **princip finanční páky a daňového efektu**. Zároveň je **krátkodobý kapitál levnější než kapitál dlouhodobý**. Tato pravidla by si měl uvědomit každý finanční manažer či podnikatel, jehož snahou je zajišťovat optimální finanční strukturu podniku.

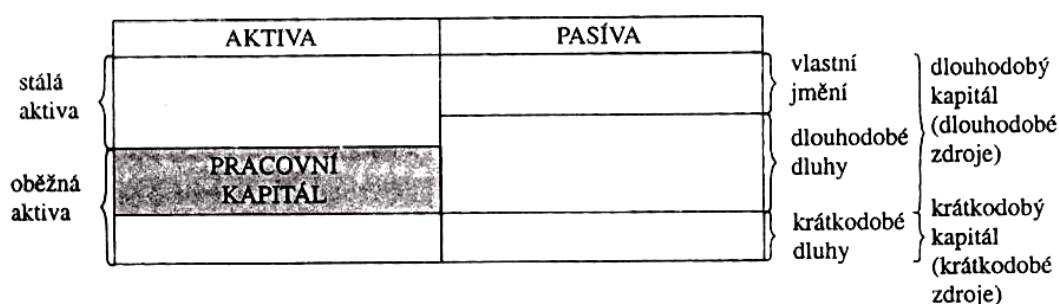
Z důvodu analýzy způsobu financování oběžného majetku je v podnicích hodnocena výše hrubého a čistého pracovního kapitálu.

- **Hrubý pracovní kapitál** = hodnota všech oběžných aktiv podniku.
- **Čistý pracovní kapitál** = částka volných prostředků, která zůstane podniku k dispozici po úhradě všech běžných (krátkodobých) závazků = rozdíl mezi sumou oběžných aktiv a sumou krátkodobých závazků. Jedná se o oběžný majetek financovaný dlouhodobými finančními zdroji, které by měly být v likvidní formě (v penězích)
- **Nekrytý dluh** = když krátkodobý cizí kapitál převyší oběžný majetek.

Financování oběžného majetku dlouhodobými dluhy (popř. vlastním kapitálem) je **dražší, ale méně rizikové** než krátkodobými dluhy. Mezi **krátkodobé dluhy** lze zařadit například nevyplacené mzdy, závazky vůči dodavatelům, krátkodobé finanční půjčky.

Způsob výpočtu čistého pracovního kapitálu je znázorněn na obrázku č. 24.

Obrázek 24: Pracovní kapitál



Zdroj: SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. vyd., Praha: H. C. Beck. 2010.

Každý podnik by se měl snažit své prostředky maximálně využít a získat z nich co nejvyšší užitek. Z hlediska efektivity využití zdrojů není pro podniky výhodné překapitalizování ani podkapitalizování.

Překapitalizování znamená, že podnik má více kapitálu, než může být efektivně použito
Podkapitalizování znamená, že podnik má méně kapitálu, než potřebuje, tj. nachází se v platební neschopnosti.

Způsoby financování veškerého majetku podniku je nutné naplánovat ve **finančním plánu**. Je zde nutné určit optimální množství všech položek majetku podniku i zdroje jejich financování.

Dlouhodobý majetek není vhodné financovat cizími krátkodobými finančními zdroji. Důvodem je nutnost uhrazení těchto cizích zdrojů v krátkém časovém období, ve kterém jednotlivé složky dlouhodobého majetku nejsou schopné danou částku vydělat. Proto je doporučeno dlouhodobý majetek financovat vlastními nebo cizími dlouhodobými zdroji.

Financování oběžného majetku (hrubého pracovního kapitálu) je vhodné uskutečňovat prostřednictvím cizích krátkodobých zdrojů. Návratnost finančních prostředků, které byly vloženy do oběžného majetku, je většinou krátkodobou záležitostí, a proto bývá možné tyto vypůjčené finanční prostředky včas vrátit. Z důvodu snížení rizika splatnosti krátkodobých závazků je možné k financování oběžného majetku využít také cizích dlouhodobých zdrojů.

9.2.2 Cash Flow

V podnicích bývá zjišťován **hospodářský výsledek**, který dokládá, zda bylo v daném období dosaženo **zisku či ztráty**. V rámci hospodářského výsledku se **porovnávají výnosy a náklady**, které spadají do daného období.

Hospodářský výsledek:

- Zisk (výnosy > náklady)
- Ztráta (výnosy < náklady)
- Vyrovnaný HV (výnosy = náklady)

Hospodářský výsledek však není možné zaměňovat s cash flow podniku. **Cash Flow** vyjadřuje **rozdíl mezi skutečnými peněžními příjmy a výdaji podniku**. Ukazuje, zda v daném období měl podnik více příjmů či výdajů. Zhodnocuje se zde tok peněžních prostředků v hotovosti i na běžném účtu.

Může se stát, že v období, kdy podnik vykazuje kladný hospodářský výsledek (zisk), došlo k vyššímu výdeji finančních prostředků než k jejich příjmu, tzn. podnik nedosáhl kladného cash Flow. Tento rozdíl je dán odlišností pojmů náklady, výnosy, příjmy a výdaje, kdy v Cash Flow jde o skutečný tok peněz v daném časovém úseku a u výsledovky tomu tak být nemusí. U nákladů a výnosů může vznikat časový nesoulad hospodářských operací, které vyvolávají náklady či výnosy, oproti skutečnému toku peněz. Zároveň některé náklady nemusejí zaznamenávat skutečný tok peněz (například odpisy).

Důvody odlišnosti Cash Flow od výsledovky:

- rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením,
- časový nesoulad hospodářských operací, které vyvolávají náklady.

Cash Flow je možné zjišťovat dvěma způsoby. Při využití **přímé metody** se porovnávají výnosy a náklady, které jsou současně peněžními příjmy. U **nepřímé metody** dochází ke zjištění Cash Flow z hospodářského výsledku (pomocí úpravy čistého zisku). Postup využití těchto dvou metod je uveden níže.

Zjišťování CF nepřímo (z hospodářského výsledku):

čistý zisk
+ náklady nezaznamenávající peněžní výdaje
výnosy nezaznamenávající peněžní příjmy

Zjišťování CF přímou metodou:

náklady, které jsou současně peněžními výdaji
- výnosy, které jsou současně peněžními příjmy

9.3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Finanční analýza je hlavním nástrojem posouzení finanční situace podniku. Jejím hlavním cílem je zjistit finanční zdraví a stabilitu podniku. Slouží jako podklad pro finanční rozhodování. Podkladem pro její zpracování se stává *výsledovka, Cash Flow i rozvaha*. Kromě těchto interních zdrojů jsou k porovnání finanční situace podniku oproti ostatním společnostem využívány i některé externí údaje, které hodnotí situaci konkurentů.

Pro posouzení finančního zdraví podniku se využívají mnohé *analytické metody či techniky*. Mezi nejčastější patří například rozbor absolutních ukazatelů, technika procentního rozboru či poměrová analýza.

Na základě výpočtu jednotlivých poměrových ukazatelů dochází ke srovnání jejich výsledků s odvětvovými průměry, které hodnotí finanční situaci ostatních podniků v rámci konkrétního odvětví na daném trhu. Vývoj výsledků jednotlivých zjištěných ukazatelů v rámci daného podniku je nutné zhodnotit v čase a analyzovat, které faktory měly na jejich změnu hlavní vliv. Vzájemné vztahy bývají zjišťovány i mezi jednotlivými poměrovými ukazateli. Závěrem každé finanční analýzy by mělo být doporučení pro další vývoj podniku a stanovení konkrétních budoucích opatření ke zlepšení finanční situace podniku.

Hlavní skupiny finančních ukazatelů

- *Ukazatele likvidity* → schopnost podniku uspokojit své splatné závazky
- *Ukazatele zadluženosti* → rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluhu
- *Ukazatele aktivity* → efektivita hospodaření s podnikovými aktivy
- *Ukazatele rentability* (výnosnosti) → výsledek podnikového snažení

Rentabilita tržeb = čistý zisk / tržby

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál

Rentabilita celkových aktiv (ROA) = čistý zisk / aktiva

Rentabilita investic (ROI) = čistý zisk / investice

- *Ukazatele tržní hodnoty* → tržní zhodnocení činnosti podniku

Čistý zisk na akcii = čistý zisk / počet akcií

Kurz akcie = tržní cena akcie / nominální hodnota akcie

Poměr ceny akcie k zisku na akcii = tržní cena akcie / čistý zisk na 1 akcii

MVA = tržní přidaná hodnota

EVA = ekonomická přidaná hodnota

?

Kontrolní otázky a úkoly:

1. Uveďte, jaký význam má pro podnik finanční řízení. Zmiňte se o jeho pozitivěch.
2. Uveďte, jaké znáte nástroje systému finančního řízení.
3. Popište, jak ovlivňují financování podniku čas a riziko.
4. Stanovte, z jakých zdrojů doporučujete financovat dlouhodobý a oběžný majetek podniku.
5. Uveďte způsob výpočtu úročitele a zmiňte se o možnostech jeho využití.
6. Objasněte pojem úrok.
7. Vysvětlete pojmy čistý a hrubý pracovní kapitál.
8. Popište, co vyjadřuje obrátový cyklus peněz.
9. Vysvětlete podstatu doby obrátu zásob.
10. Uveďte, co vyjadřuje hrubý pracovní kapitál a jak se vypočítá čistý pracovní kapitál.
11. Vypočítejte, jakou částku musíte dnes vložit do banky s úrokovou mírou 2%, abyste v ní měli za 10 let 500 000?
12. Vypočítejte, na jakou částku se při složitém úročení zvýší za 3 roky vklad 200 000 Kč v bance s úrokovou mírou 2 % p. a.?
13. Vysvětlete podstatu Cash Flow a seznamte se způsoby jeho výpočtu.
14. Vysvětlete, co znamená podkapitalizování a překapitalizování podniku a jaké mohou mít pro hospodaření podniku vliv.
15. Uveďte způsob výpočtu rentability vlastního kapitálu.
16. Popište postup finanční analýzy.



Doporučená literatura:

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012, ISBN: 978-80-247-3985-4

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, Finanční řízení. ISBN 978-80-2474-642-5.

10 CÍLE A ŘÍZENÍ PODNIKU



Cíle:

- Seznámit se základními cíli podniku
- Představit základní manažerské otázky
- Specifikovat podstatu vize, poslání a cílů podniku
- Vysvětlit základní funkce managementu
- Seznámit se základními principy tvorby strategie
- Uvést způsoby hodnocení dosažení podnikových cílů
- Seznámit s jednotlivými druhy řízení podniku
- Charakterizovat podstatu plánování v podniku
- Vymežit strukturu plánovacího procesu



Klíčová slova: cíle, vize, poslání, plánování, řízení podniku, strategické řízení,

10.1 CÍLE PODNIKU

Každé podnikání by mělo být předem promyšlené. Před zahájením podnikání by měla být promyšlena vize a poslání podniku a také stanoveny základní cíle, kterých bude chtít podnikatel dosáhnout. Cíle podniku vychází z podnikatelské vize a jsou určovány snahou o dosažení podnikového poslání.

Podnikatelé by si měli na začátku podnikání zodpovědět základní manažerské otázky: **CO?**, **JAK?**, **PROČ?**, **PRO KOHO?** Tyto otázky jsou definovány v cílech, vizi a poslání podniku.

Vize - stanovení požadavku, kam se chce podnik v dlouhodobém horizontu dostat, čeho chceme dosáhnout. → **CO?**

Poslání – uvedení, za jakým účelem byl podnik vybudován, jaký je smysl jeho činnosti. Poslání by mělo vyjadřovat, jaký efekt podnik zákazníkům přinese. Vynakládání určitého úsilí by nemělo být nahodilé, ale cílevědomé, a mělo by směřovat k zajištění poslání podniku a splnění předem stanovených vizí. Poslání podniku určuje efekty jeho činnosti pro vnější okolí a také pomáhá k vymezení tržního segmentu, na nějž budou zaměřeny podnikové aktivity, tj. stanovení okruhu hlavních zákazníků a jejich potřeb → **PROČ? PRO KOHO?**

Strategie - definování, jak bychom chtěli vizi naplnit. Všechny činnosti by měly být vykonávány cílevědomě a plánovaně, aby došlo k dosažení stanovených vizí i poslání podniku. → **JAK?**

Cíl - stanovení toho, čeho chce podnik dosáhnout, v jaké kvalitě a během jakého časového období. Základní cíle podniku vycházejí z podnikatelského nápadu. Jednotlivé cíle se stávají základem pro tvorbu podnikových plánů a strategií, které určují způsoby dosažení cílů. → **CO?**

Hlavní cíle bývají rozpracovány do dalších **dílčích cílů**, které jsou již konkretizované a určují směr podnikatelské činnosti. Cíle se nestávají pouze vidinou v mysli podnikatele, ale bývají zachyceny zejména ve **strategickém plánu** a **podnikatelském záměru**. Jednotlivé cíle udávají jasný směr manažerským činnostem na všech úrovních řízení i všem podnikovým aktivitám.

Jednotlivé cíle je možné během podnikatelské činnosti průběžně upravovat v závislosti na měnících se vnějších podmínkách.

Nejčastější úpravy je možné zaznamenat u **strategických či taktických cílů**. Důvodem je obtížná předvídatelnost budoucích změn prostředí, ve kterém se podnik nachází. Strategické (dlouhodobé) cíle jsou dále rozpracovány do cílů taktických (střednědobých), a ty do cílů operativních (krátkodobých).

Nejkonkrétnější podobu mají **cíle operativní**. Jedná se o specifické cíle, kterých má být dosaženo v krátkém časovém období. Může se jednat o cíle roční či stanovené na kratší období, například o měsíční, týdenní či denní. Jejich konkretizace je dána znalostí trhu, okolního prostředí a podmínek, které na trhu i v podniku panují. V rámci krátkého časového období většinou neodchází k větším či nepředvídatelným změnám okolního prostředí.

Aby byly cíle dosažitelné, musejí být vhodně formulovány. Každý cíl by měl splňovat pravidlo **SMART / SMARTER**. Jedná se o zkratku složenou z prvních písmen charakteristik vymezujících cíle. Používá se zejména při řízení výkonnosti podniku, kdy cíle stanovují požadované parametry, které by měly být naplněny. Neexistuje jednoznačná shoda jednotlivých autorů odborných publikací při uvádění slov, jejichž počáteční písmena tvoří zkratku SMARTER. Je možné se setkat s odlišným pojetím. Nejčastěji se však používají níže uvedené pojmy.

- S - Specific** – konkrétní – Cíl musí být přesně definován.
- M - Measurable** – měřitelný – Splněné cíle musí být možné měřit a zjistit, do jaké míry byly splněny.
- A - Accepted** – akceptovaný – Cíl by měl být odsouhlasený odpovědnou osobou.
- R - Realistic** – realistický – Musí ho být možno splnit v reálném čase, měly by být k dispozici příslušné nástroje, znalosti atd.
- T - Timed** – termínovaný – Cíl by měl být přesně časově vymezen, měl by mít stanoven konečný termín.
- E - Evaluate** – hodnocený
- R - Reevaluate** – průběžně hodnocený

PŘÍKLADY:

Příklad nekonkrétního cíle: Zvýšit tržby

Příklad konkrétního cíle: V 1. pololetí roku 2016 zvýšit tržby za prodej výrobku A o 10 % oproti tržbám za tento výrobek dosaženým za 1. pololetí roku 2015.

10.1.1 Strategické cíle

Strategické plánování je plánování na nejdelší časové období. Toto plánování má za úkol vhodnými strategickými operacemi dosáhnout stanovených strategických cílů. Pro dosažení těchto dlouhodobých cílů je vždy nutné vybrat vhodné prostředky, které zabezpečí co nejefektivnější výsledky.

Strategický cíl – čeho chceme dosáhnout

Strategická operace – jakými prostředky chceme cíle dané strategie dosáhnout

Při zajišťování strategického řízení je vždy nutné vhodně stanovit strategické cíle a cesty (strategie), kterými jich bude dosaženo. Při tvorbě jednotlivých strategií měly být dodržovány následující principy:

- **Princip permanentnosti** – neustále se na strategii pracuje a zaznamenávají se nově vzniklé podmínky
- **Princip variantnosti** – není známo, jak se budou události vyvíjet – reakce na měnící se podmínky – vyhnout se strategickému překvapení
- **Princip celosvětového systémového přístupu** – znát jednotlivé souvislosti a dohody celostátní
- **Princip tvůrčího přístupu** – přijít s něčím novým
- **Princip interdisciplinarity** – uplatňování nejnovějších věd. poznatků a metod
- **Princip vědomí práce s rizikem** – podnik funguje v měnícím se prostředí, je ovlivňován mnoha faktory
- **Princip koncentrovaného myšlení** – vytvoření strategie v malém množství cílů
- **Princip práce s časem** – čas jsou peníze
(Synek, Kislingerová, 2010)

Za **dlouhodobý cíl** všech podniků se považuje **hospodárnost**, Všeobecně lze hospodárnost vyjádřit jako snahu vedoucích pracovníků dosáhnout maximálních tržeb a obrátu s minimálními náklady. Jedná se o co nejlepší hospodaření s vloženými prostředky.

V **krátkodobém pohledu** je podnikatelským cílem **maximalizace zisku**. Vzhledem k vývoji podniku a měnícímu se prostředí, ve kterém se nachází, se v jednotlivých obdobích jeho životního cyklu mohou vyskytovat i jiné cíle.

Mezi další cíle podniku může patřit například:

- přežití,
- maximalizace běžného zisku,
- maximalizace tržeb,
- maximalizace růstu prodeje.

Jako nejčastější ukazatel k hodnocení dosažení podnikových cílů se využívá hospodářský výsledek a posouzení jeho vývoje. Důležitým ukazatelem se stává také ukazatel rentability v jeho několika podobách (ROE – rentabilita vlastního kapitálu, ROI – rentabilita investic). Tyto ukazatele jsou často vymezovány jako hlavní podnikové cíle. Mezi dalšími cíli je možné nalézt i snahu o maximalizaci zisku, který připadá na jednu akcii nebo dosažení konkrétní tržní ceny akcie.

Manažeři by měli být více zainteresováni na výši zisku připadajícího na jednu akcii, než na celkovém zisku podniku. Zároveň se musí zaměřit na růst bohatství v čase vyjádřeném růstem ceny jedné akcie. Akcionáři očekávají trvalé dividendy i růst tržní ceny svých akcií.

Vytvořený zisk podniku bývá rozdělován akcionářům ve formě dividend a také bývá použit na financování a rozvoj podniku samotného. Riziko podniku je závislé na způsobu financování. Zisk může být rozdělen ve formě dividend nebo použit na financování podniku.

Dividendová politika by se měla snažit o **zajištění růstu tržní ceny akcií**, který závisí na:

- výnosu na akcii,
 - časovém rozložení toku výnosů,
 - rizikovosti projektovaných výnosů,
 - míře použití zdrojů.
- (Synek, Kislingerová, 2010)

U akciových společností by mělo docházet k maximalizaci hodnoty podniku a maximalizaci hodnoty jmění akcionářů, tzv. shareholders value. Zvyšování shareholders value se projevuje v ukazatelích MVA a EVA.

MVA (Market Value Added) = tržní přidaná hodnota = rozdíl mezi částkou, kterou by akcionáři získali prodejem svých akcií, a hodnotou, kterou do firmy vložili (hodnotou obchodního jmění). Vyjadřuje změny hodnoty akcií.

Záporný výsledek MVA je označován **MVL (Market Value Lost)** = tržní hodnota ztracená = manažeři pracují špatně, protože investovanou hodnotu snižují.

EVA (Economic Value Added) = ekonomická přidaná hodnota = rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady.

EVA = NOPAT – dlouhodobě investovaný kapitál x náklady na kapitál v diskontní míře

NOPAT = čistý provozní zisk po zdanění

Požadavkem managementu je, aby provozní zisk po zdanění byl vyšší nebo alespoň stejně velký, jako jsou náklady na kapitál (úroky investorům, výnosy akcionářů). Je důležité si uvědomit, že i vlastní kapitál má své náklady, které by se měly podniku vrátit. EVA se stává nejen základním cílem podnikání, ale je i základem hmotné zainteresovanosti.

10.2 PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ

Podniky jsou řízeny manažery. Jedná se o řídicí pracovníky firem, jejichž úkolem je účinně a efektivně řídit přeměnu vstupů na výstupy, vytvářet zisk a být produktivní (efektivní). Vrcholové řízení podniku se snaží o vzájemné skloubení jednotlivých činností a tím dosažení vytýčených cílů.

Mezi hlavní funkce managementu, jejichž prostřednictvím dochází k naplňování podnikových cílů, patří:

- **Plánování** – proces spojující současnost a budoucnost. Odráží stanovené cíle a strategii jejich dosažení. Je nutné stanovit časový rozsah plánu, srozumitelnost a shodu vedoucích pracovníků na jeho zajištění.
- **Organizování** – koordinace při ukládání úkolů a určování odpovědnosti za jejich řešení. Využívá se dělba práce, rozdělování úkolů do dílčích organizačních celků, delegování pravomocí – pracovní předpisy, organizační struktury.
- **Personalistika** – přijímání pracovníků, výchova, rozmisťování, odměňování, sociální programy, bezpečnost, ...
- **Vedení** – ovlivňování jednotlivých pracovníků při plnění úkolů, motivace.
- **Kontrola** – určení výkonových norem, měření výkonnosti jednotlivců i organizace, porovnání měřených výkonů s plánem, korekce záměru.

Nositelé řízení podniků nemusejí být pouze manažeři, ale jsou jimi i **vlastníci podniků**. Hlavním zájmem majitelů podniků je dlouhodobá prosperita jejich podniku. Důvodem se stává skutečnost, že kromě řízení podniku také nesou kapitálové riziko. U **manažerů** bývá odděleno vlastnictví od řízení, a proto se někdy odlišují jejich zájmy od vlastníků podniku. V případě oddělení vlastnictví podniku od jeho řízení, je důležité, aby manažeři jednali v zájmu vlastníků, tj. zvyšovali hodnotu vlastníkovu majetku.

V podniku existují základní tři druhy řízení, ve kterých bývají jednotlivé cíle upřesňovány. Jedná se o **strategické, taktické a operativní řízení** (viz obr. 25).

Obrázek 25: Druhy řízení



A/ Strategické řízení (dlouhodobé)

Strategickým řízením se zabývá vrcholový management. Jedná se o vytváření a zavádění dlouhodobých strategií vedoucích k dosažení stanovených cílů. Zároveň jde o zajišťování souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k dosažení celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Prostřednictvím strategického řízení dochází k realizaci dlouhodobých záměrů.

Strategické řízení zahrnuje 4 fáze (Synek, Kislingerová, 2010):

1. **strategická situační analýza** – východisko pro výběr a formulaci poslání, cílů a strategie. Využití SWOT analýzy, **Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil** (stávající konkurence v odvětví, noví konkurenti, substituty, dodavatelé, odběratelé).
2. **formulace strategie** (tvorba strategických variant, volba strategie, rozhodnutí o alokaci zdrojů a způsobu jejich využití)
3. **implementace strategie** (volba organizační struktury a výběr řídicího systému)
4. **strategická kontrola** (hodnocení výsledků realizované strategie)

V rámci strategického řízení se využívá strategické plánování, jehož náplní je vytváření dlouhodobých cílů a stanovování způsobů jejich dosažení během nejdelšího časového období.

B/ Taktické řízení (střednědobé)

Podstatou taktického (střednědobého) řízení je plánování střednědobých cílů a řízení jednotlivých zdrojů a procesů vedoucích k jejich co nejefektivnějšímu dosažení. Provádí je manažeři na střední úrovni řízení (vedoucí oddělení a jednotlivých úseků). Během taktického řízení jsou využívány přesnější a konkrétnější plány než u dlouhodobého řízení. Dochází zde k častějšímu využívání kvantitativních cílů i rychlejšímu dosahování výsledků.

C/ Operativní řízení (krátkodobé)

Operativní řízení spočívá v zajišťování koordinace mezi jednotlivými články podniku a řešení krátkodobých podnikových cílů. Nástrojem tohoto řízení jsou plány, normy, kalkulace, rozpočty.

10.3 PLÁNOVÁNÍ

K tomu, aby byly vhodně stanovené cíle a uvedeny způsoby jejich dosažení, je nutné dostatečně plánovat. Plánování je jednou ze základních a výchozích manažerských činností.

Hlavní podstatou plánování je stanovení cílů organizace pro konkrétní časové období a vymezení postupů jejich dosažení prostřednictvím výběru z několika alternativních možností vykonání daných úkolů. Bez racionálně stanovených cílů, strategií a postupů jejich dosažení

nelze provádět ani výběr či rozmisťování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu. V rámci plánování musí docházet k racionálnímu rozhodování o výběru jednotlivých zdrojů, jejich vhodné kombinaci a způsobů využití.

Plánování zahrnuje systematické stanovení cílů a úkolů či činností nezbytných pro jejich dosažení. **Hlavními efekty plánování** jsou úspora využívaných zdrojů, času i celkových nákladů, vhodnější načasování jednotlivých aktivit a zajištění jejich posloupnosti. Dalším významným dopadem plánování může být zvyšování efektivity prováděných činností, snižování rizika, integrace úsilí či úspěšné organizační změny.

Všeobecně je možné plány členit podle:

- **časového hlediska** – dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
- **úrovně rozhodovacího procesu** – strategické (top management), taktické (střední management), operativní (management první linie),
- **věcné náplně plánu** – nákup, prodej, marketing, výroba, finance, personální oblast
- **účelu, kterému plány slouží.**

Základní struktura plánovacího procesu je následující:

- **Vymezení výchozího stavu**
- **Stanovení cílů**
- **Přijetí plánovacích předpokladů** (vnitřní a vnější prostředí)
- **Produkce alternativních postupů** (formulace různých postupů- scénářů)
- **Hodnocení alternativ** (využití různých metod hodnocení)
- **Výběr postupu** (přijetí zvolené alternativy)
- **Formulování návazných plánů** (na podporu hlavního plánu)
- **Realizace a sledování** (provedení a kontrola)
- **Přijímání nápravných opatření** (v případě odchylek od plánu)
- **Vyhodnocení** (vyhodnocení dosažených výsledků)
(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Management by se měl snažit během své činnosti předvídat, mapovat a pokusit se eliminovat rizika, která by mohla vzniknout a mohla ovlivnit chod podniku.

Pokud není plánování dostatečně zajištěno, může dojít k jeho selhání. **Hlavními faktory způsobujícími selhání plánování jsou:**

- Plánování je nahodilé, ne systematické
- Plány nejsou integrovány do celého systému řízení
- Nezahrnuje všechny pracovníky, kteří jím budou ovlivněni
- Plány chtějí vyřešit vše najednou
- Nepracuje se podle plánu
- Nedostatek informací
(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

10.3.1 Oblasti plánování

V podnicích se setkáváme s plánováním ve všech oblastech. Je zde patrná propojenost a návaznost výsledků jednotlivých činností i organizačních celků. Prostřednictvím plánování dochází ke stanovení cílů a způsobů jejich dosažení napříč jednotlivými podnikovými úseky. Plánování bývá uskutečňováno na základě podrobných analýz vnějšího i vnitřního prostředí podniku.

Hlavní oblasti plánování jsou následující:

1/ Marketingové

- podkladem jsou výsledky analýzy trhu, konkurence, marketingová analýza a marketingová strategie
- úkolem je volba cílových trhů, stanovení marketingových cílů pro tyto trhy, formulace cenové a distribuční strategie a strategie MKT mixu (4P – produkt, cena, distribuce, propagace)
- zpracování MKT strategie pro jednotlivé segmenty trhu
- plánování marketingu pro každou výrobovou skupinu

2/ Výrobní

- návaznost na plán prodeje
- plánování objemu a sortimentu výroby, výrobových skupin, nároky na výrobní kapacitu, strukturu a počet pracovníků a surovinové zdroje
- plánování hlavních, obslužných i pomocných činností

3/ Plánování nákupu

- zabezpečení výroby surovinami, materiály, energií, náhradními díly
- vytváření plánu spotřeby, nákupu a zásob

4/ Plánování výzkumu a vývoje

- inovace, příprava nových výrobků, technologií
- analýza trhu, konkurence, struktury výrobního programu, životního cyklu výrobku

5/ Plánování obnovy a údržby dlouhodobého majetku

- plánování oprav a údržby
- plánování pořízení a likvidace dlouhodobého majetku

6/ Finanční plánování

- analýza finanční situace
- rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu a o peněžním hospodaření podniku
- plán tržeb, výsledovka, plán cash flow, plánovaná rozvaha, investiční rozpočet, externí financování
- finanční kontrola (součást controllingu)

7/ Plánování lidských zdrojů

- plánování kvalifikační struktury a počtu pracovníků, rozmístění pracovníků, profesního růstu, pracovních podmínek, mzdových nákladů, vzdělávání a rozvoje ...



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Uved'te rozdíly mezi pojmy vize, poslání, strategie a cíl podniku a uved'te příklady.
2. Vyjmenujte základní manažerské otázky a popište jejich uplatnění na konkrétním příkladu.
3. Uved'te základní funkce managementu.
4. Vyjmenujte alespoň 4 základní principy tvorby strategií.
5. Vysvětlete podstatu principu SMART při stanovování podnikových cílů.
6. Uved'te, jak se od sebe odlišují strategické, taktické a operativní řízení.
7. Naznačte smysl plánování v podnicích.
8. Vymezte hlavní strukturu plánovacího procesu.
9. Zmiňte se o možných důvodech způsobujících selhání plánování.



Doporučená literatura:

BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

SEDLÁČKOVÁ, Helena. BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka. ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-3494-1

SYNEK, Miloslav. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2

11 ORGANIZOVÁNÍ PODNIKU



Cíle:

- Seznámit s podstatou organizování uvnitř podniku
- Definovat základní organizační struktury
- Popsat základní prvky organizačního systému podniku
- Poukázat na rozdíl centralizace a decentralizace při řízení podniku
- Charakterizovat podstatu pojmů specializace, kooperace, dělba práce a delegování pravomocí.
- Seznámit s vnitropodnikovými organizačními normami.



Klíčová slova: organizace, organizování, organizační struktura, specializace, kooperace, funkcionalizace, divizionalizace, delegování,

Organizování je jednou z hlavních manažerských činností. Jeho podstatou je snaha o zefektivnění činnosti podniku vytvořením vhodných vazeb mezi jednotlivými organizačními složkami a zajištění jejich vzájemného propojení. Smyslem organizování je vytvoření příznivého prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců, přidělení konkrétních činností odpovědným osobám, stanovení jejich kompetencí a zajištění takových vazeb, aby došlo k plynulé návaznosti jednotlivých podnikových aktivit a k vytváření kvalitních produktů s maximální efektivitou.

V podnicích je možné se setkat s **formálními i neformálními organizačními uskupeními**. Neformální vazby a vztahy vznikají v podniku spontánně a nejsou dány žádnými formálními předpisy. Většinou vznikají na základě shodných zájmů či sympatií jedinců. Neformální organizační uskupení často zaplňují nedostatky formální podnikové organizace, která není schopna řešit všechny vnitropodnikové aktivity. Členové neformálních skupin si utvářejí svá vlastní pravidla chování a hodnot. Rozpoznáním vazeb mezi jednotlivými osobami dochází k usnadnění sociální komunikace mezi jedinci v pracovním kolektivu. Neformální vztahy utužují formální organizaci.

Neformální vztahy se vytváří stejně jako formální organizační struktura na základě principů:

- stanovení cílů,
- vzniku norem a hodnot ve skupině,
- hierarchie autoritativních vztahů,
- komunikace,
- kontroly.

Ve formální organizační struktuře jsou prostřednictvím manažerské organizační činnosti určeny pozice s odpovídajícími povinnostmi a pravomocemi. Jedná se o propracovaný způsob rozčlenění podniku do jednotlivých organizačních jednotek, jejichž výsledkem má být efektivní plnění stanovených podnikových cílů a zajištění maximální efektivity využití jednotlivých zdrojů. Formální organizační struktura určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti

jednotlivých pracovníků a komunikace mezi nimi. Mělo by zde docházet k maximální koordinaci jednotlivých činností v rámci podniku, jejich návaznosti a propojení.

Jedná se o strukturu, která je založena na odosobněných vztazích se snahou dosáhnout podnikových cílů. Důležitými faktory vzniku formálních organizačních struktur je vznik jednotlivých **funkčních pozic**, které určují jednotlivé pracovní činnosti a jejich návaznosti, zajištění hierarchické struktury vyjadřující **vztahy nadřízenosti a podřízenosti**, komunikace, jejíž podstatou je **efektivní tok informací a kontrola**.

Maximální využití podnikových zdrojů, které vychází z efektivní spolupráce, se stává podstatou organizování, v jehož procesu je vytvářena **organizační struktura podniku**. Organizační strukturou se obvykle rozumí účelová formální struktura organizačních jednotek ve **formálně organizovaném podniku**.

K organizování v podnicích dochází z důvodu nutnosti dělby práce, která je důležitá pro zajištění efektivnosti provádění jednotlivých činností a z důvodu zajištění plynulé návaznosti mezi jednotlivými pracovními aktivitami. Dělbá práce je uskutečňována s ohledem na množství a různorodost vykonávaných podnikových činností. Vhodná organizace zajistí plynulost výroby uvnitř daného podniku, efektivní vykonávání pracovních činností a zajistí vyšší výkonnost jednotlivých pracovníků i útvarů. Úkoly, které plní společně pracující zaměstnanci, by měly být účelově orientovány. Úspory procesu organizování se projevují ve snižování personálních i materiálních nákladů i v časové náročnosti při vykonávání jednotlivých činností.

Důležitým prvkem přispívajícím ke zvyšování efektivity organizování je delegování pravomocí. Jeho hlavním efektem je zajištění rovnoměrného vytížení pracovníků. Rozsah delegovaných pravomocí bývá ovlivněn velikostí podniku, jeho zaměřením i ostatními faktory, které určují tvorbu celé organizační struktury podniku.

11.1 TVORBA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Organizační struktura zachycuje a určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti v daném podniku. Jednoznačné určení těchto vztahů je důležité pro stanovení vazeb mezi jednotlivými pracovníky a vymezení jejich odpovědnosti. Odpovědnost i rozsah jejich práce je dána přidělenými kompetencemi, které odpovídají konkrétní pracovní pozici. Zároveň odpovídají jejich zkušenostem, znalostem a dovednostem.

Důležitou roli při organizování hraje **omezenost rozpětí řízení**, která se stává důvodem pro vytváření více organizačních úrovní. Rozpětí řízení vyjadřuje počet osob, které je schopen vlastník nebo jím pověřený manažer efektivně řídit. Šíře daného rozpětí je ovlivněna zejména charakterem a četností kontaktů manažera s podřízenými a jeho schopnostmi.

Snižováním rozpětí řízení vznikají v podniku tzv. organizační úrovně. Při širokém rozpětí řízení má podnik většinou méně organizačních úrovní a vzniká plochá organizační struktura. Při zvyšování počtu organizačních úrovní dochází k zužování rozpětí řízení, v důsledku čehož se organizační struktura stává strmou.

Aby byla organizační struktura podniku co nejefektivnější, musí manažeři při její tvorbě vycházet z odpovědí na následující otázky:

- Jaké úkoly budou v podniku vykonávány,
- Kde a jak budou úkoly prováděny,
- Kdo bude za úkoly odpovědný.
- Jaké požadavky budou na pracovníky kladeny,
- Jaký bude rozsah pravomocí pracovníků.

V závislosti na růstu podniku i jednotlivých pracovních pozic je vhodné organizační strukturu neustále zefektivňovat a hledat pozitivní změny v její úpravě. Je vždy nutné zvážit optimální vytížení jednotlivých pracovníků a vhodné rozpětí řízení na konkrétních pracovních pozicích. Tvorba organizační struktury je uskutečňována prostřednictvím tří níže uvedených hlavních kroků.

Základní kroky tvorby organizační struktury:

1/ identifikace podnikových činností,

2/ seskupení činností do organizačních jednotek a přidělení úkolů jednotlivcům, resp. skupinám, tj. tvorba *specializace*,

3/ rozdělení odpovědnosti, která by měla odpovídat *pravomoci* (osoba odpovědná za úkol, musí mít pravomoc činit kroky a disponovat prostředky nutnými k jeho splnění).

Při vytváření organizačních jednotek přicházejí v úvahu dvě kritéria pro seskupování činnosti, tj. **два typy specializace**:

1/ Funkcionalizace – členění podle podnikových funkcí (to předpokládá orientaci organizační jednotky na vykonávání specializované činnosti)

2/ Divizionalizace – typ specializace podle objektu, kterým může být např. výrobek, trh, region, projekt, atd.

11.1.1 Způsob propojení organizačních jednotek

Pojivem mezi jednotlivými organizačními jednotkami je *pravomoc*, pomocí které jsou definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti a je určující pro horizontální i vertikální strukturu organizační struktury.

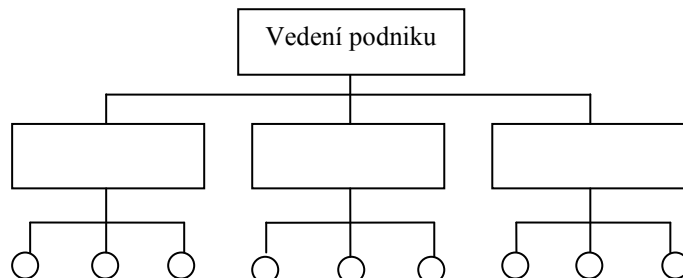
Mezi základní typy organizačních struktur se řadí **jednoliniový** systém, **víceliniový (funkcionální)** systém a **liniově-štábní** systém. Tyto typy organizačních struktur se odlišují pravomocemi jednotlivých organizačních jednotek a následnými vazbami mezi nimi. Níže jsou jednotlivé organizační systémy znázorněny a popsány.

Způsoby uspořádání řídicích vztahů:

1/ jednoliniový /liniový/ systém – každý podřízený je odpovědný pouze jednomu nadřízenému místu, od kterého dostává příkazy. Jsou zde jasně stanoveny konkrétní odpovědnosti jednotlivých pracovníků a vazby jejich nadřízenosti a podřízenosti. Informační toky jsou

zajišťovány zejména na úrovni jednotlivých oddělení či pracovních úseků. Je nutné zaměřit se i na předávání informací mezi odděleními. Centrální informační podnikový tok musí být zajišťován prostřednictvím vhodných vnitropodnikových nástrojů.

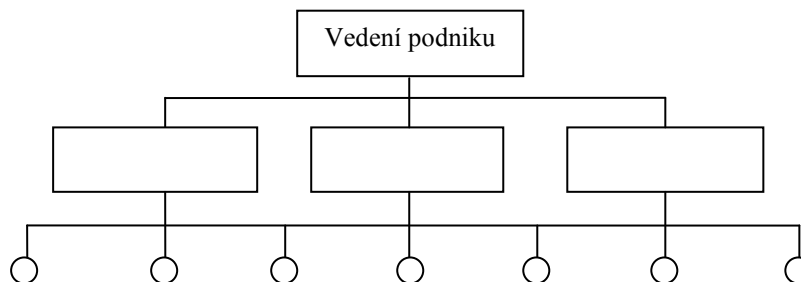
Obrázek 26: Liniový systém



Zdroj: Zpracováno na základě BOUKAL, P. MIKOVCOVÁ, H. *Nauka o podniku – cvičebnice*. Praha: VŠE, 1996

2/ víceliniový /funkcionální/ systém – podřízený odpovídá více nadřízeným místům, od kterých dostává příkazy. Tento organizační systém se využívá v podnicích, ve kterých je nutné zajistit vysokou odbornost specializovaných vedoucích pracovníků. Jednota řízení je porušena. Musí být proto zajištěna vhodná organizace i časová koordinace práce a předávání informací mezi vedoucími pracovníky. Informační toky uvnitř podniku jsou kratší než u jednoliniového systému. Dochází zde k propojování informací napříč organizací (viz obrázek 27).

Obrázek 27: Víceliniový (funkcionální) systém

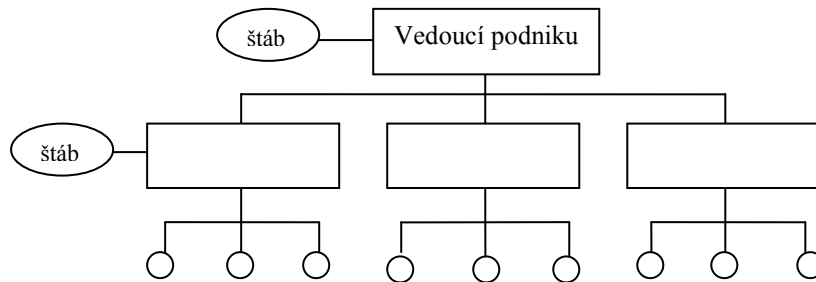


Zdroj: Zpracováno na základě BOUKAL, P. MIKOVCOVÁ, H. *Nauka o podniku – cvičebnice*. Praha: VŠE, 1996

3/ liniově štábní systém – jde o velmi rozšířený systém. Jedná se o liniový systém, který doplňují štáby. Štáby mají omezené pravomoci a v organizační struktuře jsou znázorněny jako pomocné organizační jednotky vedoucích organizačních složek (asistent/ka, sekretář/ka, analytik/čka). Jejich hlavním úkolem bývá odlehčení činnosti vedoucím pracovníkům nebo zajištění úkolů pomáhajících prosperitě celého podniku. V rámci liniově štábního systému bývá jedna linie řízení a vysoká odbornost rozhodování liniových pracovníků je zajištěna pomocí delegování části jejich pravomoci na:

- a) **štábní organizační jednotky**, které plní podpůrnou funkci /asistent nebo sekretariát generálního ředitele/
- b) **společné servisní jednotky**, které jsou vybaveny rozsáhlými kompetencemi, spojenými s výkonem jejich specializované funkce /účetnictví, controlling, výzkum trhu, výpočetní centrum, personalistika,.../

Obrázek 28: Liniově-štábní systém



Zdroj: Zpracováno na základě BOUKAL, P. MIKOVCOVÁ, H. *Nauka o podniku – cvičebnice*. Praha: VŠE, 1996

Výsledkem organizování se stává vznik různých forem a typů organizačních struktur. Jejich charakter a odlišnosti jsou podmíněny oborem podnikání, velikostí a fází životního cyklu podniku. S konkrétními rozdíly je možné se setkat u podniků, kde jsou využívány následující způsoby organizování:

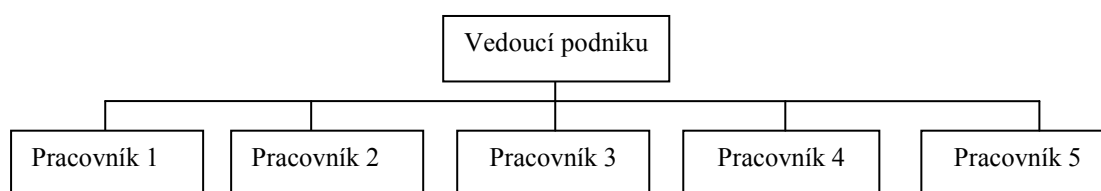
a/ **Organizace zaměřené na trhy a výrobky** – obory s méně složitými a kapitálově méně intenzivními technologiemi – důležitá je pružnost

b/ **Organizace zaměřené na technologii a výrobní proces** – výroby využívající úspory z rozsahu, které jsou dány hromadností produkce – obory se složitými a dělitelnými výrobními procesy

11.1.2 Základní členění forem organizačních struktur

1/ Průkopnická organizace – nejčastěji je zde využíván liniový systém. Tato organizace je charakteristická pro vznikající nebo malé podniky, ve kterých jsou hlavní řídicí kompetence soustředěny na majitele či manažera podniku. Je zde patrné široké rozpětí řízení vedoucího pracovníka. Organizační struktura je plochá. Nedochozí zde k delegování pravomocí na podřízené pracovníky a následnému vytváření nových vertikálních organizačních stupňů. Vedoucí pracovník se snaží řídit podnik sám a mít maximální přehled nad všemi pracovníky. Je nutné vystihnout přiměřenou míru rozpětí řízení vedoucího pracovníka, aby nedošlo k jeho přetížení a aby byla zajištěna dostatečná efektivita řízení podniku. V případě rozšiřování podniku není možné tuto organizační strukturu nadále zachovávat a dochází k delegování pravomocí na podřízené pracovníky a k tvorbě nových organizačních stupňů. Průkopnická organizace je znázorněna na obrázku 29.

Obrázek 29: Průkopnická organizace



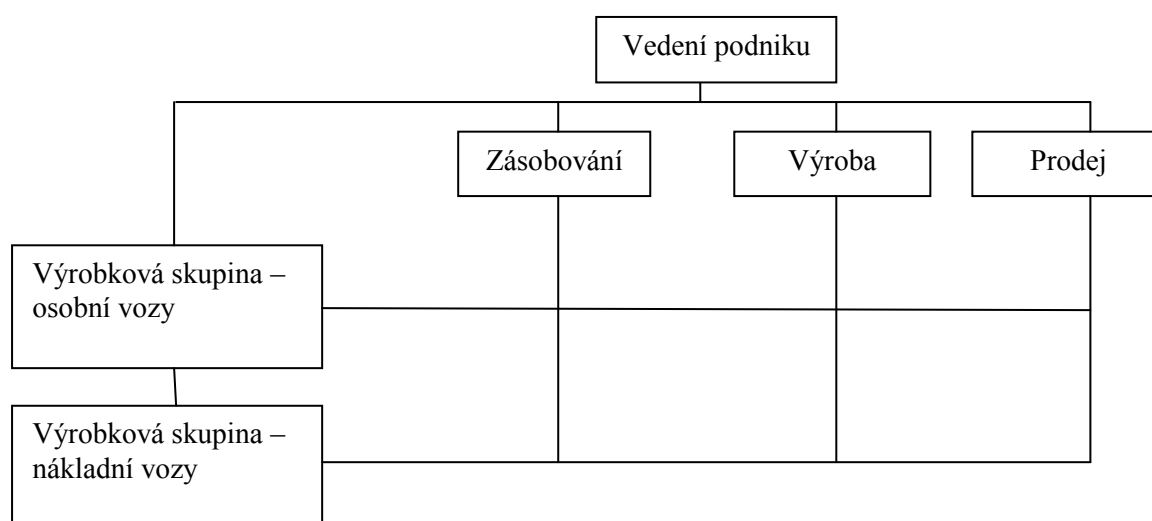
Zdroj: Zpracováno na základě BOUKAL, P. MIKOVCOVÁ, H. *Nauka o podniku – cvičebnice*. Praha: VŠE, 1996

2/ Byrokratická organizace – bývá využívána zejména u velkých podniků, které čelí menší intenzitě změn okolí. Organizační struktura se dlouhodobě nemění a je zde využíván zejména liniově-štábní systém. Setkáváme se s velmi malou pružností této organizační struktury. Zavádění jakýchkoliv organizačních změn zde bývá často velmi obtížné. Pružnost této organizační struktury je velmi malá. Byrokratická organizace se vyskytuje zejména u velkých podniků se strmější organizační strukturou.

3/ Pružné organizační formy – jsou využívány u velkých podniků, ve kterých dochází k častým změnám z důvodu jejich pružné reakce na potřeby okolí. Jejich pozitivem je přizpůsobení se měnícímu se prostředí. U těchto podniků se využívají některé z následujících forem organizování:

a/ maticová organizační struktura – Jedná se o vícekriteriální organizační strukturu, ve které dochází k propojení dvou nebo více principů členění. Podřízení pracovníci jsou odpovědní více vedoucím pracovníkům z různých organizačních směrů. Je zde nutná spolupráce mezi specializovanými vedoucími pracovníky (viz obr. 30).

Obrázek 30: Maticová organizace



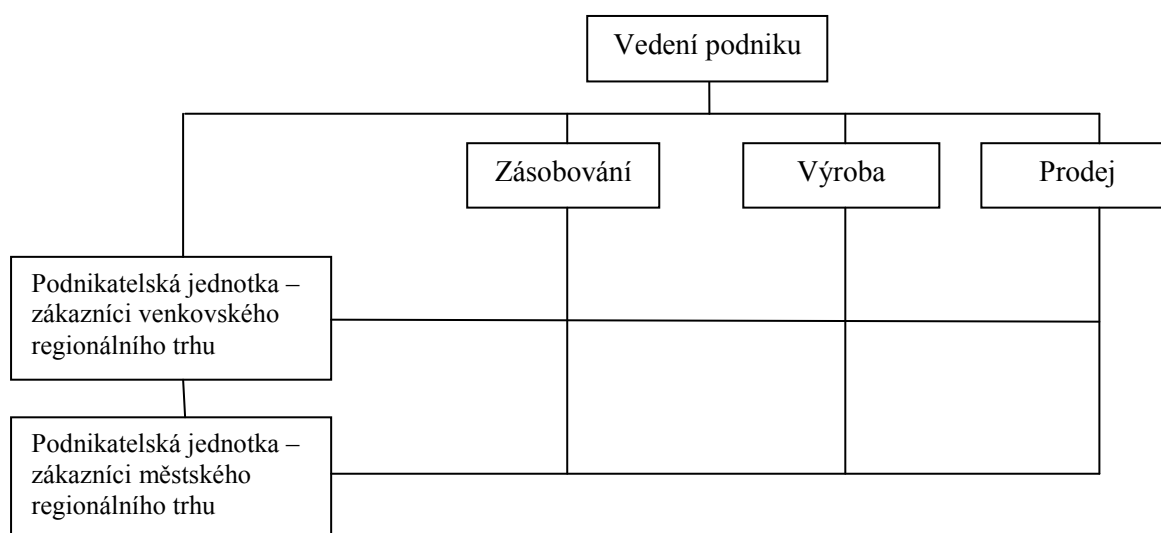
Zdroj: Zpracováno na základě BOUKAL, P. MIKOVCOVÁ, H. *Nauka o podniku – cvičebnice*. Praha: VŠE, 1996

b/ projektové organizační formy – v rámci základní organizační struktury dochází ke vzniku přechodného organizačního uspořádání, který slouží k uskutečnění určitého projektu. Základní organizační podniková struktura není narušena. Obě struktury fungují současně.

c/ podnik v podniku – způsob zpružnění organizační struktury. Bývá využíván u podniků s obory s vysokou dynamikou změn okolí a vysokou kapitálovou náročností, kdy dochází k zachování výhod velkých podniků (finanční síla, vystupování vůči konkurenci, ovlivňování poptávky) a zároveň k vytvoření organizační pružnosti. Tato organizační forma využívá výhod decentralizace a zároveň profituje z výhod centralizace prostřednictvím vytváření menších organizačních celků.

- **podnikatelské jednotky** (SBU – Strategic Business Units) - jsou založeny na kombinovaném členění podle skupin a trhů. Pro každou SBU jsou definováni zákazníci i konkurence. SBU se vyvíjejí z podnikatelských útvarů, tj. funkčně nebo věcně specializovaných útvarů nebo analytických týmů – mají vlastní poslání, cíle, plány, řízení zdrojů, hospodářský výsledek, ... (viz obr. 31)

Obrázek 31: Podnikatelské jednotky



Zdroj: Zpracováno na základě BOUKAL, P. MIKOVCOVÁ, H. *Nauka o podniku – cvičebnice*. Praha: VŠE, 1996

Organizování má v podnicích významnou roli. Jeho pomocí dochází k zajišťování vyšší produktivity práce, k úspoře podnikových nákladů, i k efektivnímu využití času. Kromě výše zmíněných organizačních struktur jsou v podnicích využívány také různé organizační normy, které slouží ke stanovení povinností pracovníků nebo požadavků na ně kladených. Patří mezi ně například různé podnikové standardy, které vymezují jednotlivé pracovní pozice a kompetence jednotlivých pracovníků, organizační řády, vnitropodnikové směrnice, etické kodexy atd.

Úkolem efektivní organizační struktury podniku je koordinace činností jednotlivých členů podniku, rozdělení práce mezi pracovníky a vhodná koordinace vykovávaných aktivit.

Pomocí správně vytvořené organizační struktury a zajištěním organizačního procesu v podnikovém prostředí dochází k efektivní činnosti pracovníků, k přehlednějšímu sledování podnikových aktivit a jejich koordinaci, přidělování odpovědností a kompetencí a vhodnějšímu přizpůsobování se změnám v okolí podniku.

Optimalizace pracovních míst

Optimalizace pracovních míst se zajišťuje z důvodu snížení osobních nákladů firmy a vytvoření podnikových úspor. Vzhledem k tomu, že osobní náklady tvoří v podnicích velmi významnou nákladovou položku, je úspora v této oblasti pro zajištění dlouhodobého chodu podniku velmi důležitá. Je vždy nutné stanovit optimální počet pracovníků v jednotlivých podnikových útvech. Hlavním způsobem snižování nákladů se stává zejména odstraňování duplicit a zefektivňování vykonávání jednotlivých činností.

Optimalizace organizační struktury

V podniku by nemělo být větší či menší množství pracovníků, než je pro vykonávání dané podnikové činnosti a dosahování stanových cílů potřebné a racionální.

Kdy je třeba uvažovat o optimalizaci struktury

- Při růstu společnosti, zvyšování počtu zaměstnanců
- Při realizaci nových aktivit - vstup na jiné trhy
- Při změnách strategie společnosti
- Pokud současná struktura není vyhovující

Signály, že něco není s podnikovou organizační strukturou v pořádku:

- Problémy na rozhraní kompetencí a odpovědností
- Priority oddělení nejsou v souladu s prioritami společnosti
- Problémy v procesech
- Problémy v komunikaci

?

Kontrolní otázky a úkoly:

- 1. Vymezte základní činnosti uskutečňované v rámci organizování uvnitř podniku.**
- 2. Vysvětlete význam organizování v podnicích.**
- 3. Stanovte rozdíly mezi formálním a neformálním organizačním uspořádáním a uveďte příklady jejich využití v podnicích.**
- 4. Uveďte jednotlivé typy organizačních struktur a vymezte jejich pozitiva.**
- 5. Vysvětlete rozdíl mezi centralizací a decentralizací při řízení jednotlivých podniků.**
- 6. Jaká pozitiva pro podnik přináší vhodné organizování?**
- 7. Vyjmenujte základní typy organizačních struktur a stanovte jejich charakteristické znaky.**
- 8. Stanovte, jak doporučujete zajistit vyšší produktivitu práce prostřednictvím organizování?**
- 9. Uveďte, jaké nedostatky v podnikové činnosti mohou upozorňovat na nutnost zlepšení organizační struktury podniku?**
- 10. Specifikujte, jaké dokumenty jsou v konkrétním podniku využívány pro vymezení pravomocí a činností jednotlivých pracovníků.**
- 11. Uveďte příklady signálů, které naznačují, že by mělo dojít k optimalizaci organizační struktury podniku.**



Doporučená literatura:

BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

CAJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-3494-1

WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2

12 EFEKTIVNOST PODNIKU A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ



Cíle:

- Vysvětlit pojem efektivnost podniku
- Definovat jednotlivé druhy nákladů
- Odlišit pojmy náklady, výnosy, příjmy a výdaje
- Seznámit s podstatou využití kalkulačního vzorce
- Specifikovat bod zvratu a způsoby jeho výpočtu



Klíčová slova: efektivnost podniku, zdroje, náklady, výnosy, příjmy, výdaje, kalkulační vzorec, bod zvratu, hospodářský výsledek

12.1 EFEKTIVNOST PODNIKU A JEJÍ ZÁKLADNÍ KATEGORIE

Pro každý podnik je důležité zajistit hospodárnost nakládání s využívanými zdroji a celkovou maximální efektivitu podnikových výstupů. Přístupy k zajišťování efektivity jsou dány charakterem a zaměřením jednotlivých podniků.

Podniky je možné členit v závislosti na typu převažujícího výrobního faktoru na:

- investičně (kapitálově) náročné – velký podíl odpisů
- pracovní náročné – velký podíl mzdových nákladů
- materiálově náročné
- energeticky náročné

Výše uvedené druhy podniků se budou odlišovat svojí finanční náročností v různých oblastech výroby. V závislosti na konkrétním druhu podniku je dále možné hledat případné úspory a usměrňovat tok podnikových vstupů i výstupů a jejich celkovou efektivitu.

Cílem každého podniku je být co nejhospodárnější. Jedná se o vhodné nakládání s prostředky, které má k dispozici, aby dosáhl maximálního užitku. Hospodaření znamená vhodnou volbu mezi několika možnostmi, které jsou dány omezeným množstvím zdrojů.

Úroveň hospodaření bývá hodnocena. Vždy je důležité vyhodnotit poměr mezi získaným efektem a vloženými prostředky. Tento vztah je nazýván **efektivnost**.

$$\text{Efektivnost} = \text{výstupy} / \text{vstupy}$$

Při činnosti podniků není možné hledět pouze na uspokojení potřeb a podnikatelský prospěch, ale je nutné zohlednit i vnější podnikové vlivy. Pokud budeme hodnotit efektivitu využití

jednotlivých zdrojů, je nutné si uvědomit, že maximální využití přírodních zdrojů znamená současně takové využití, které co nejméně poškodí životní prostředí.

12.1.1 Náklady podniku

Pojmem *náklady* je míněna peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů.

Náklady je možné členit z mnoha hledisek. Pohled na náklady může být odlišný z hlediska podnikového ekonoma, účetního nebo manažera. Každý z nich může pro svoji potřebu porovnávat a hodnotit jiné druhy nákladů.

Kromě účetních nákladů, které jsou jasně vymezeny účetními předpisy, je možné se setkat s ekonomickými náklady. **Ekonomické náklady** slouží k manažerské činnosti, kdy dochází k posuzování ekonomické výhodnosti jednotlivých alternativ podnikové činnosti. Na rozdíl od **účetních nákladů** nemusí být prokazovány účetními doklady, ale slouží spíše jako podklad pro rozhodování manažerů. Jedná se o **náklady obětovaných příležitostí (oportunitní náklady)**, které vyjadřují hodnotu, která musí být obětována, když zdroje nejsou použity na nejlepší možnou alternativu.

Ekonomické náklady = co bylo skutečně obětováno (oportunitní náklady, tj. náklady obětovaných příležitostí = úroky z vlastního kapitálu, ušlá mzda, ...) → **ekonomický zisk**

Dalším typem nákladů, které využívají zejména manažeři, jsou přírůstkové náklady.

Přírůstkové náklady = náklady vyvolané přírůstkem výroby (marginální náklady)
= náklady měnící se rozhodnutím manažerů (alternativy)

Pojem **náklady** je nutné odlišovat od pojmu **výdaje**. Význam těchto pojmů není v ekonomice shodný.

Peněžní výdaje = úbytek peněžních fondů (hotovost, běžný účet)

Náklady je možné třídit podle:

- **Druhu:** dle výrobních faktorů (spotřeba materiálu, energie, mzdové náklady, odpisy, finanční náklady) → (výkaz zisků a ztrát)
- **Podnikových funkcí:** na pořízení, skladování, výrobu, správu, odbyt
- **Účelu:** podle *útvárů* a *výkonů* (podle jednotlivých výrobků → rentabilita náklady jednicové (přímé), náklady režijní (nepřímé) → kalkulační třídění (Synek, Kislingerová, 2010)

Využití nákladů se projeví zejména při stanovování cen výrobků. Většina podniků využívá všeobecný **kalkulační vzorec**, ve kterém jsou využity **přímé a nepřímé náklady**. Struktura kalkulačního vzorce je uvedena níže.

Do kalkulačního vzorce se dosazují jednotlivé náklady související s podnikovou činností. Výsledkem se stává cena připadající na kalkulační jednici, tj. jeden výrobek, kilogram atd. Jsou zde uplatněny přímé a nepřímé náklady.

Za **přímé náklady** jsou považovány takové, které je možné vyjádřit přímo na kalkulační jednici. Patří mezi ně přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady (naoř. Zdravotní či sociální pojištění).

Nepřímé náklady jsou většinou stanoveny hromadně a pro dosazení do kalkulačního vzorce je nutné je na kalkulační jednici přepočítat. Způsob stanovení jednicových nepřímých nákladů většinou záleží na druhu výroby. Jednotlivé součtové řádky vyjadřují různé typy nákladů, které se využívají pro odlišné účely. Zejména vlastní náklady výroby jsou využívány jako výrobní cena při stanovení vnitropodnikových nákladů u výrobků vyrobených podnikem pro jeho vlastní spotřebu.

Kalkulační vzorec:

Přímý materiál

Přímé mzdy

Ostatní přímé náklady

Výrobní režie

Vlastní náklady výroby

Správní režie

Vlastní náklady výkonu

Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu

Zisk (ztráta)

Prodejní cena

Často využívané typy nákladů, které slouží k posouzení výsledků výrobní činnosti, jsou náklady fixní a variabilní.

Variabilní náklady se mění se změnou objemu produkce. (Variabilní náklady mohou růst proporcionálně, neproporcionálně nebo podproporcionálně). Jednotkové variabilní náklady mohou klesat, ale celkové variabilní náklady mají vždy rostoucí charakter!

Fixní náklady zůstávají v krátkém časovém období i při změně objemu výroby stejné. Měníci se množství vyrobené produkce nemá na jejich velikost žádný vliv. Jedná se například o odpisy, nájemné, úroky). V dlouhém časovém období se mění skokem.

Nákladová funkce:

$$N = F + b \cdot q$$

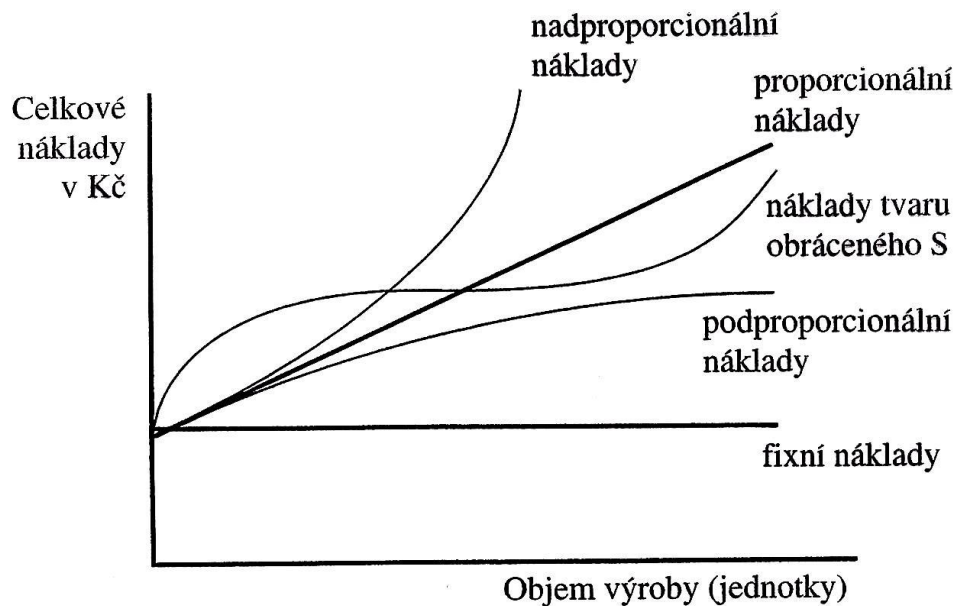
N = celkové náklady v Kč

F = fixní náklady

b = variabilní náklady připadající na jednotku výroby

q = objem výroby v naturálních jednotkách

Obrázek 32: Průběh celkových nákladů

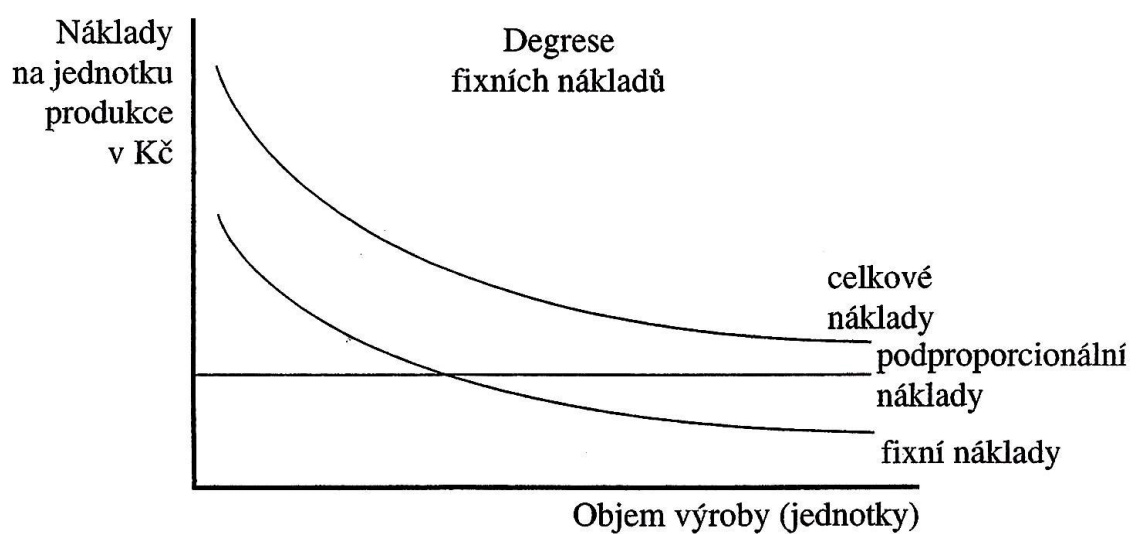


Zdroj: SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015.

Průměrné (jednotkové) náklady (Nj): $N_j = F / (q + b)$

Degrese nákladů = Při zvětšujícím se objemu výroby dochází k poklesu jednotkových nákladů. Důvodem je jejich rozměňování v rostoucím objemu produkce.

Obrázek 33: Průběh jednotkových nákladů

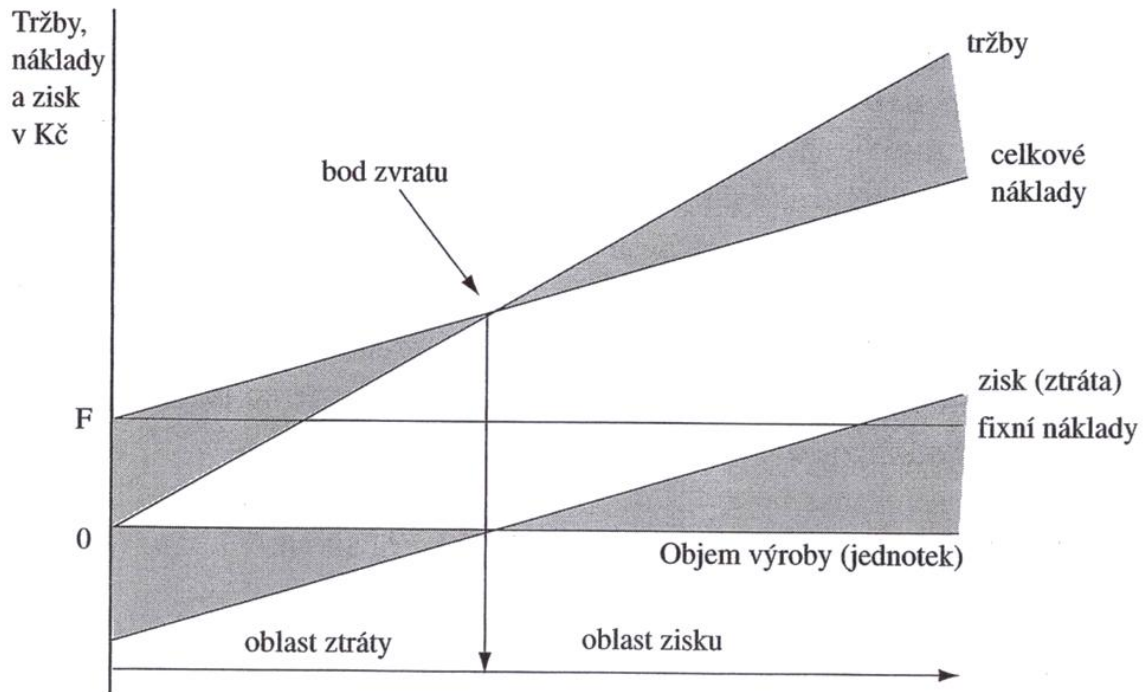


Zdroj: SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015.

12.1.2 Bod zvratu (BZ)

Bod zvratu vyjadřuje objem výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům. Podnik již není ztrátový, ale ještě nedosahuje zisk. Dochází k návratnosti celkové výše nákladů.

Obrázek 34: Analýza bodu zvratu



Zdroj: SYNEK, M. KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015.

$$\mathbf{BZ = FN / (p - b)}$$

$$\mathbf{BZ_{(+Z)} = (FN + Z) / (p - b)}$$

p = cena

Z = zisk

BZ_(+Z) = bod zvratu se ziskem

Výše uvedené vzorce na výpočet bodu zvratu je možné využít pouze v podnicích zaměřujících se na výrobu jednoho druhu výrobku. V podnicích s různorodou výrobou, je nutné pro výpočet bodu zvratu uplatnit vzorec:

$$\mathbf{BZ = FN / (1 - h)}$$

h = variabilní náklady připadající na jednotku tržeb

12.1.3 Hospodářský výsledek (HV)

Hospodářský výsledek se stanoví jako **rozdíl mezi náklady a výnosy**. Určuje výsledek hospodářské činnosti konkrétního podniku. Existuje několik druhů hospodářského výsledku. Pokud je hospodářský výsledek kladný, podnik produkuje **zisk**. Dosahování zisku je hlavním cílem každého podniku. Zisk je vlastním zdrojem financování podniku. Vytvořený zisk může být reinvestován do rozvoje podniku nebo je vyplácen majitelům a podílníkům podniku.

V případě záporného hospodářského výsledku jde o **ztrátu**. Dlouhodobá ztráta podniku může vést k ukončení jeho činnosti.

Pokud je stav nákladů a výnosů podniku shodný, jedná se o vyrovnaný hospodářský výsledek. Podnik je pouze schopen financovat své náklady, ale nevydělává.

Výši hospodářského výsledku lze zjistit v účetním výkazu s názvem „**výkaz zisků a ztrát**“. Rozdílnosti lze spatřit mezi **účetním a daňovým výsledkem** hospodaření. Porovnáním účetních výnosů a účetních nákladů vzniká **účetní HV**. Po úpravě účetního výsledku hospodaření o další položky, je možné zjistit daňový základ pro výpočet daně z příjmů a vypočítat tak **daňový hospodářský výsledek**.

V ekonomice je nutné rozlišovat mezi pojmy **příjmy a výnosy**.

Příjmy = přírůstky peněžních prostředků podniku v určitém období.

Výnosy = peněžní ocenění souboru realizovaných výrobků a služeb za určité období bez ohledu na to, zda došlo k jejich inkasu (zejména tržby).

Pro výpočet tržeb se využívá součin ceny a množství.

$$\text{Tržby} = \sum p \cdot q$$

$$V - N = \text{zisk nebo ztráta} \quad Z = pq - (F + bq)$$

$$\text{Účetní HV} \neq \text{Daňový HV} \neq \text{Ekonomický HV}$$

(Výkaz zisků a ztrát → provozní, finanční a mimořádný HV)

Od roku 2016 dochází ke změně stanovení hospodářského výsledku, kdy již nebude zjišťován mimořádný hospodářský výsledek!



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Vysvětlete pojem efektivnost podniku.
2. Vyjmenujte jednotlivé druhy nákladů a uveďte jejich příklady.
3. Uveďte rozdíl mezi přímými a nepřímými náklady, variabilními a fixními náklady.
4. Specifikujte rozdíl mezi náklady a výdaji.
5. Vysvětlete podstatu kalkulačního vzorce.
6. Uveďte rozdíl mezi ekonomickými a účetními náklady.
7. Představte podstatu deprese jednotkových fixních nákladů.
8. Vysvětlete pojem bod zvratu.
9. Uveďte způsob výpočtu hospodářského výsledku.
10. Vysvětlete rozdíl mezi pojmy tržby a zisk.



Doporučená literatura:

BĚLOHLÁVEK, František. KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-3494-1

VOCHOZKA, Marek. MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-4372-1

WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2

13 ZJEDNODUŠENÁ DAŇOVÁ EVIDENCE



Cíle:

- Odlišit účetnictví a daňovou evidenci
- Definovat podmínky vedení daňové evidence
- Specifikovat princip daňové evidence
- Seznámit s podstatou a náležitostmi daňového dokladu
- Definovat nově vznikající kategorie účetních jednotek a skupin účetních jednotek



Klíčová slova: daňová evidence, účetnictví, účetní jednotka, uživatelé účetnictví

13.1 ROZDÍL MEZI ÚČETNICTVÍM A ZJEDNODUŠENOU DAŇOVOU EVIDENCÍ

Způsob, na jakém základě se měří zisk či ztráta, stanovuje typ příslušné účetní soustavy. Rozlišují se **dva způsoby**:

1. **na akruální bázi,**
2. **na bázi peněžních toků.**

Při použití **akruální báze** je zisk určen jako *rozdíl mezi výnosy a náklady*. Toto účetnictví bylo dříve označováno jako *podvojně*. Nyní se nazývá pouze **účetnictví**. Zachycuje v účetních výkazech výnosové a nákladové účetní operace *bez ohledu na to, zda došlo ke skutečnému toku peněžních prostředků*. **(Od roku 2016 bude mít toto účetnictví opět název podvojně! Jeho využití bude ve zjednodušeném nebo v plném rozsahu.)**

Účetní operace založené na **bázi peněžních toků** se v účetních výkazech projeví, až *v okamžiku skutečného pohybu peněžních prostředků*. Dříve se toto účetnictví nazývalo *jednoduché*, nyní je označováno jako **jednoduchá účetní soustava**. Vzhledem k tomu, že od 1. 1. 2004 přestalo jednoduché účetnictví existovat, tzn. není již právně upraveno, používá se jednoduchá účetní soustava pouze jako nástroj využívaný při **daňové evidenci**, která je **upravena zákonem 586/1992 Sb., o daních z příjmů**.

(Od roku 2016 bude opět jednoduché účetnictví zavedeno! Jeho využití bude určeno pouze pro konkrétní stanovené druhy účetních jednotek. Všeobecně se bude jednat o neziskové právnické osoby. Jednoduché účetnictví budou moci využívat spolky, odborové organizace, organizace zaměstnavatelů, církve a honební společenství, pokud jejich majetek nepřesáhne 1,5 milionu korun, příjmy za poslední uzavřené účetní období 3 miliony korun a zároveň nebudou plátcí DPH.)

Další novou záležitostí v novele zákona o účetnictví bude stanovení kategorií účetních jednotek a kategorií skupin účetních jednotek. V rámci těchto kategorií budou určeny mikro, malé, střední a velké účetní jednotky. Pro zařazení do dané kategorie bude nutné splnit minimálně dvě ze tří stanovených hodnot (viz tab. 6 a 7). Zařazení účetní jednotky do příslušné kategorie bude mít vliv na:

- možnost vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu,
- povinnost sestavovat Cash Flow,
- povinnost sestavovat přehled o změnách vlastního kapitálu,
- povinnost ověřit účetní závěrku auditorem,
- sestavení výroční zprávy a její obsah,
- zveřejňování výkazu zisků a ztráty.

Tabulka 6: Kategorie účetních jednotek dle zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

Účetní jednotka	Aktiva	Čistý obrat	Průměrný počet zaměstnanců
Mikro	9 000 000 Kč	18 000 000 Kč	10
Malá	100 000 000 Kč	200 000 000 Kč	50
Střední	500 000 000 Kč	1 000 000 000 Kč	250
Velká	> 500 000 000 Kč	> 1 000 000 000 Kč	> 250

Zdroj: Návrh novely zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

Tabulka 7: Kategorie skupin účetních jednotek dle zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

Konsolidační skupiny	Aktiva	Čistý obrat	Průměrný počet zaměstnanců
Malé - Nemusí povinně sestavovat účetní závěrku	100 000 000 Kč	200 000 000 Kč	50
Ostatní - Musí povinně sestavovat účetní závěrku	> 100 000 000 Kč	> 200 000 000 Kč	> 50

Zdroj: Návrh novely zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

Finanční účetnictví je upraveno v řadě právních předpisů. Mezi nejdůležitější patří:

- Občanský zákoník,
- Zákon o účetnictví,
- České účetní standardy
- Zákony související s pracovními právními vztahy
- Daňové zákony

V České republice byly do konce roku 2003 legislativně upraveny a využívány dvě účetní soustavy, tj. **jednoduché a podvojně účetnictví**. Od roku 2004 bylo jednoduché účetnictví zrušeno a nahrazeno **daňovou evidencí**. **Daňová evidence však není účetní soustavou**. Z účetního i právního hlediska v současné době existuje pouze **účetnictví**, které odpovídá dřívějšímu podvojněmu účetnictví.

Od roku 2016 budou jednotlivé právnické a fyzické osoby vést na základě výše uvedených právních předpisů buď podvojně účetnictví v plném rozsahu, ve zjednodušeném rozsahu (zjednodušené účetnictví), jednoduché účetnictví nebo povedou jen daňovou evidenci, budou

využívat paušální výdaje či daň s paušálem. Způsob zajištění účetní a daňové evidence bude závislý na příslušných právních předpisech.

Zákon o účetnictví, určuje, kdo je účetní jednotkou, tzn. je povinen vést účetnictví, a kdo může vést pouze **daňovou evidenci**, která je **upravena zákonem o daních z příjmů**. Jejím úkolem je poskytnout informace ke zjištění základu daně z příjmů.

V současné době daňovou evidenci vedou pouze osoby, které nejsou účetní jednotkou, tzn. nevedou účetnictví.

Mezi osoby, které jsou účetní jednotkou a vedou účetnictví, patří:

- **právníkové osoby**, se sídlem na území České republiky,
- **fyzické osoby**, které jsou jako podnikatelé **zapsáni v obchodním rejstříku**,
- Podnikatel musí vést účetnictví povinně ode dne zápisu do dne výmazu z obchodního rejstříku.
- **fyzické osoby**, jejichž **obrat přesáhl** v předchozím kalendářním roce částku **25 mil. Kč**
- Na přechod z daňové evidence k účetnictví je roční odklad (pokud je obrat překročen v roce 2014, v roce 2015 je ještě vedena daňová evidence, povinnost vést účetnictví začíná od roku 2016).
- fyzické osoby, které vedou účetnictví **dobrovolně**.

Daňovou evidenci mohou vést fyzické osoby, nezapsané v obchodním rejstříku s ročním obratem nepřevyšující částku 25 mil. Kč.

Podrobné informace o povinnosti vést účetnictví jsou uvedeny v *Zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví*.

13.2 VEDENÍ DAŇOVÉ EVIDENCE

Každý podnikatel by měl být schopen **prokázat alespoň stav svého majetku a závazků** a také uskutečněné **příjmy a výdaje**. Zároveň by měl být schopen na základě příjmů a výdajů **stanovit základ daně z příjmů pro výpočet a odvod daně** do státního rozpočtu.

Daňová evidence sleduje dle zákona o daních z příjmů údaje o **příjmech a výdajích** a o **majetku a dlužích** podnikatele. Zákon nenařizuje podobu vedení daňové evidence. Záleží na každém podnikateli, jakou formu daňové evidence zvolí. V současné době se často setkáváme s vedením daňové evidence *v elektronické formě, tj. prostřednictvím počítačových programů*.

Základ daně z příjmů ze samostatné výdělečné činnosti se tedy stanovuje **rozdílem mezi příjmy a výdaji** (dle § 7b zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů).

Podnikatelé by měli být schopni prokázat hodnotu majetku jejich podniku, proto je nutné zajistit **evidenci majetku a závazků**. Majetek se eviduje v závislosti na jeho druhu, například do **inventární knihy dlouhodobého majetku, skladních karet zásob, knihy cenin** atd.

Pohledávky a závazky jsou zaznamenávány v rámci daňové evidence **do knihy pohledávek a závazků** (knihy vydaných a přijatých faktur). K další často používané daňové evidenci patří

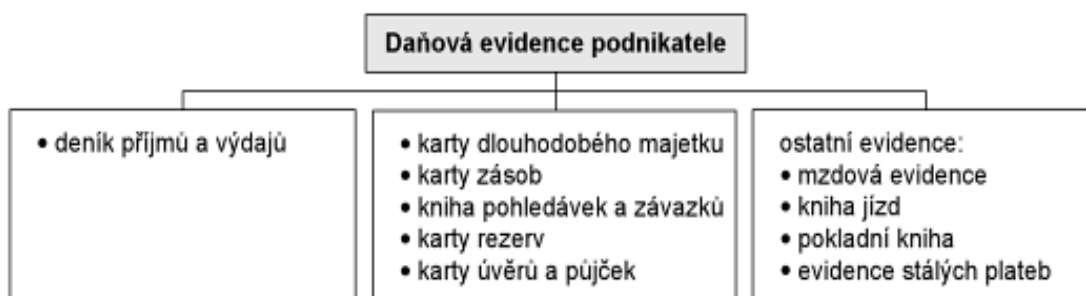
například **kniha jízd, mzdové a osobní listy zaměstnanců, pokladní kniha aj.** Daňová evidence podnikatelů je zachycena na obr. č. 35.

Podnikatelé, kteří vedou daňovou evidenci, by měli evidovat zejména následující položky:

- dlouhodobý hmotný majetek,
- zásoby,
- pohledávky
- závazky (dluhy).

Mohou evidovat i ostatní záležitosti. Struktura daňové evidence je znázorněna na obrázku 35.

Obrázek 35: Struktura daňové evidence podnikatele



Zdroj: Dušek, Sedláček, 2015, str. 16

Daňová evidence se vede na základě prvotních dokladů, z nichž jsou prováděny záznamy, které jsou dále tříděny a sumarizovány. Postup je zaznamenán na obrázku č. 36.

Obrázek 36: Postup vedení daňové evidence



Zdroj: Vlastní zpracování podle Dušek, Sedláček, 2015

13.2.1 Náležitosti daňového dokladu

Každý daňový doklad by měl obsahovat minimálně tyto náležitosti:

- označení dokladu,
- obsah transakce a její účastníky,
- peněžní částku (informaci o ceně za jednotku a množství),

- datum uskutečnění transakce,
- datum vyhotovení dokladu (není-li shodné s datem uskutečnění transakce),
- podpis oprávněné osoby.
(Dušek, Sedláček, 2015)

Registrovaní plátcí DPH mají stanoveny náležitosti daňového dokladu v zákoně o dani z přidané hodnoty. U daňového dokladu je navíc vyžadováno daňové identifikační číslo a sídlo nebo místo plátce a příjemce zdanitelného plnění, výše ceny bez daně celkem, sazba daně a zaokrouhlení výše daně. Jde o tzv. běžný daňový doklad nebo doklad o použití. Pokud jde o zdanitelné plnění do 10 000,- Kč včetně DPH, jedná se o zjednodušený doklad.

13.2.2 Forma daňové evidence

V této kapitole budou podrobně specifikovány jednotlivé výkazy daňové evidence.

1/ DENÍK PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ

Jedná se o hlavní výkaz daňové evidence. Vedou se zde zápisy o příjmech a výdajích. Zápisy v deníku příjmů a výdajů se uskutečňují *chronologicky* podle jednotlivých daňových dokladů. Každá hospodářská transakce se zaznamenává na zvláštním řádku.

U příjmů se evidují:

- a) peněžní příjmy
- b) nepeněžní příjmy
- c) příjmy dosažené směnou

U výdajů se evidují:

- a) peněžní daňové výdaje
- b) nepeněžní daňové výdaje (snižují základ daně poplatníka, např. odpisy dlouhodobého majetku, tvorba rezerv atd.)

V deníku příjmů a výdajů se zachycují minimálně tyto údaje:

- datum uskutečnění transakce (zápisu do deníku),
- označení daňového dokladu,
- stručný popis transakce,
- přehled o celkových příjmech,
- přehled o příjmech, které jsou předmětem daně z příjmů v členění podle dílčích základů daně,
- přehled o přijaté a zaplacené dani z přidané hodnoty,
- přehled o celkových výdajích,
- přehled o výdajích, souvisejících s příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů,
- přehled o úpravách podle § 23 a ostatních podle zákona o dani z příjmů, které zvyšují nebo snižují rozdíl mezi příjmy a výdaji za zdaňovací období.

Pokud podnikatel uskutečňuje příjmy v cizích měnách, musí vést evidenci příjmů i výdajů v české i příslušné cizí měně. Příjmy i výdaje v cizí měně musí na konci zdaňovacího období

přepočítat jednotným kurzem. Tento kurz je stanoven ministerstvem financí. Jedná se o průměr směnného kursu stanoveného ČNB poslední pracovní den každého měsíce zdaňovacího období. Do daňového přiznání uvádí souhrnné příjmy a výdaje pouze v korunách.

Podnikatelé nemusí vykazovat vždy skutečné výdaje, ale mohou se rozhodnout pro jejich vykazování paušální částkou, která je určena procentem v zákoně o dani z příjmů. Procentní výše částky závisí na druhu podnikání. Pokud podnikatelé uplatňují výdaje procentem z příjmů, nemusí vést deník příjmů a výdajů.

2/ KNIHA POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ (DLUHŮ)

Slouží k přehledu, kdo a kolik podnikateli dluží. Zároveň ukazuje na to, kolik dluží podnikatel svým věřitelům. Podrobnosti této evidence závisí na rozsahu a složitosti podnikatelské činnosti. Do knihy pohledávek a závazků se zapisuje vždy, pokud dojde ke vzniku, změně nebo zániku pohledávek a závazků.

Pohledávky se oceňují:

- jmenovitou hodnotou,
- pořizovací cenou,
- cenou určenou při bezúplatném nabytí.

Nejčastěji se používá níže uvedená forma **knihy pohledávek a závazků** (viz tab. č. 8 a 9 – Tabulky jsou v těchto skriptech rozloženy vždy do dvou částí z důvodu jejich značné šířky). Zápisy se provádějí vždy v době vzniku, změny nebo zániku pohledávky či závazku.

Tabulka 8: Kniha pohledávek

Číslo řádku	Označení dokladu	Označení dlužníka	Druh pohledávky	Částka (Kč)
1.	VF 001	AX, a.s.	Faktura za prodej zboží	25 000,-
2.				

Datum odeslání dokladu	Datum splatnosti	Datum úhrady	Poznámka
13. 3. 2015	27. 3. 2015		

Tabulka 9: Kniha závazků

Číslo řádku	Označení dokladu	Označení věřitele	Druh závazku	Částka (Kč)
1.				
2.				

Datum přijetí dokladu	Datum splatnosti	Datum úhrady	Poznámka

Podnikatel může vést i *jednu knihu společně pro pohledávky a závazky*. Tato kniha musí poskytovat dostatečný přehled o jejich stavu.

3/ KARTY DLOUHODOBÉHO MAJETKU

Každý dlouhodobý majetek má svoji kartu. Tento majetek je z hlediska daňového rozlišován na hmotný, nehmotný. Nehmotný majetek vyčleňuje zákon o účetnictví.

V kartě dlouhodobého majetku je nutné zaznamenávat:

- název nebo popis složky dlouhodobého majetku (nebo jeho číselné označení)
- ocenění majetku, pokud byl oceněn
- datum a způsob pořízení
- způsob a využití majetku v členění podle druhu činnosti
- datum uvedení do užívání
- údaje o zvoleném způsobu daňových odpisů
- částky daňových odpisů za zdaňovací období
- zřízené zástavní právo, věcné břemeno či jiné závazky plynoucí z majetku.

Pokud se vyskytne u podnikatele darovaný dlouhodobý majetek, měl by být evidován samostatně nebo alespoň na samostatné evidenční kartě.

4/ EVIDENCE ZÁSOB

Zásoby se sledují na **kartách zásob** (skladních kartách) či **v knize zásob**. Je zde vždy vhodné zaznamenat:

- název nebo popis daného majetku,
- datum pořízení,
- pořizovací cenu (reprodukční pořizovací cenu, vlastní náklady),
- počet jednotek daného majetku,
- datum a způsob vyřazení.

Za zásoby se považují:

- materiál do okamžiku spotřeby,
- nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby, výrobky, zvířata,
- zboží do okamžiku prodeje,
- drobný dlouhodobý majetek, tj. hmotný majetek s pořizovací cenou nižší než 40 000,- Kč, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok.

Příklad karty zásob je uveden v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Karta zásob

Obchodní jméno:			
Název:		Číslo:	
Cena / jednotka množství:			
Datum	Doklad	Příjem v ks	Výdej v ks
Zůstatek ke dniksKč			

Jednodušší evidenci zásob je možné vést například prostřednictvím snímačů čárkových kódů a pomocí výpočetní techniky. Je však nutné zvážit jejich nákladnost a efektivitu využití.

5/ EVIDENCE KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU

Do krátkodobého finančního majetku se řadí:

- peníze v korunové nebo valutové pokladně,
- ceniny,
- peněžní zůstatky na bankovních účtech,
- krátkodobé cenné papíry.

Korunová pokladna se může vést v deníku příjmů a výdajů nebo samostatně za jednotlivé pokladny. Skutečný stav na pokladně je třeba ověřit fyzickou inventurou a doložit výčetkou platidel.

Ceniny (známky, kolky, dálniční známky, telefonní karty, stravenky apod.) je třeba evidovat prostřednictvím dokladů o jejich příjmu a výdaji. V případě nakupování cenin ve velkém množství je možné použít k evidenci kartu nebo sešit cenin se zaznamenáním veškerého jejich pohybu.

Pohyb na bankovních účtech se zachycuje do deníku příjmů a výdajů na základě bankovního výpisu.

Krátkodobé cenné papíry podnikatel hodlá držet po dobu kratší než jeden rok. Do daňové evidence se zapisují v pořizovací ceně. Člení se na:

- **majetkové cenné papíry** (přinášejí výnos ve formě podílu na zisku – např. akcie a podílové listy)
- **dluhové cenné papíry** (dlužník je povinen splatit věřiteli hodnotu cenného papíru a stanovený úrok – např. obligace, zástavní listy, pokladniční poukázky, depozitní certifikáty).

Příjmy z držby krátkodobých cenných papírů se zapisují do zvláštního sloupce deníku příjmů a výdajů. Jedná se o **kapitálové příjmy**.

6/ MZDOVÁ EVIDENCE

Pokud zaměstnává podnikatel pracovníky, musí evidovat údaje vycházející z pracovně právních vztahů. Mzdy eviduje na mzdových listech, případně dalších písemnostech. Mzdový list se vede pro každého zaměstnance na kalendářní rok.

Mzdové listy musí obsahovat minimálně následující záležitosti:

- poplatníkovo jméno a příjmení,
- rodné číslo,
- bydliště,
- jména a rodná čísla osob, která poplatník uplatňuje pro snížení základu daně, výši jednotlivých nezdanitelných částek s uvedením důvodu jejich uznání,
- údaje týkající se předepsaných mezd v měsíčním členění na:
- úhrn předepsaných mezd bez ohledu na způsob jejich výplaty,
- částky osvobozené od daně z úhrnu předepsaných mezd,
- jednotlivé pojistné,
- základ pro výpočet zálohy na daň nebo daně podle zvláštní sazby,

- způsob výpočtu zálohy na daň a daně podle zvláštní sazby,
- zálohu na daň nebo daň podle zvláštní sazby daně (srážkovou daň),
- výši měsíčního daňového zvýhodnění, měsíční slevy na dani, měsíčního daňového bonusu a zálohy po slevě.

7/ EVIDENCE REZERV

Podnikatelé, kteří vedou daňovou evidenci, mohou pro zjištění základu daně z příjmů tvořit pouze tyto druhy rezerv:

- rezervy na opravy hmotného majetku,
- rezervy na pěstební činnost,
- ostatní rezervy podle § 10 zákona o rezervách.

Tvorbu i čerpání rezerv je nutné **zaznamenat do daňové evidence**. Evidence se provádí na **kartě rezerv**.



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Specifikujte, k čemu slouží účetnictví a kdo jej vede.
2. Uveďte, čím se odlišuje daňová evidence od účetnictví a k čemu slouží.
3. Vyjmenujte, jaké položky by měli evidovat podnikatelé, kteří vedou daňovou evidenci.
4. Stanovte, jaké jsou náležitosti daňového dokladu.
5. Popište deník příjmů a výdajů.
6. Uveďte, k čemu slouží kniha pohledávek a závazků.
7. Vyjmenujte, jaké položky se zaznamenávají v kartě dlouhodobého majetku.
8. Popište, jakým způsobem probíhá evidence zásob.
9. Vyjmenujte položky spadající do krátkodobého finančního majetku.
10. Charakterizujte obsah mzdových listů.



Doporučená literatura:

Aktuální daňové zákony

DUŠEK, Jiří a SEDLÁČEK, Jaroslav. *Daňová evidence podnikatelů 2015*. 12. vyd. Praha: Grada, 2015, 135 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788024754369.

CHALUPA, Rostislav; KADLEC, Jiří; PILÁTOVÁ, Jana; PROCHÁZKOVÁ, Dagmar; SEDLÁK, Roman, SKÁLOVÁ, Jana a VLACH, Pavel. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2015*. 13. Aktualiz. vyd. Praha: Anag. 2015. ISBN 978-80-7263-933-5

KUBÍČKOVÁ, Dana. *Účetní systémy: 1. díl*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. 2006. ISBN 978-80- 86754-72-3

LANDA, Martin. *Účetnictví podniku*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, a.s. 2006. ISBN 80-86861-11-2

14 ZÁKLADY ÚČETNICTVÍ



Cíle:

- Vysvětlit funkci účetnictví
- Charakterizovat uživatele účetních informací
- Seznámit se základními účetními předpoklady, zásadami a principy
- Objasnit systém a smysl účtování
- Popsat podstatu účetních dokladů
- Vysvětlit účetní cyklus
- Popsat tvorbu účtů a jejich členění
- Seznámit s využitím účtové osnovy a účtového rozvrhu
- Charakterizovat jednotlivé účetní knihy



Klíčová slova: účetnictví, účtová osnova, účtový rozvrh, účetní doklady, principy,

Hlavním cílem účetnictví je maximální uspokojení informační potřeby uživatelů účetních informací. Účetnictví tvoří systém, který je propojen s mnoha dalšími obory. Jeho úkolem je zachycování a využívání ekonomických informací, které budou následně sloužit jejich uživatelům k dalšímu rozhodování. Tyto informace se zabývají zejména stavem a pohybem majetku a jiných aktiv, dluhů, vlastního kapitálu a jiných pasiv. Zahrnují i náklady a výnosy nebo příjmy a výdaje a výsledek hospodaření. Souhrnně jsou tyto informace označovány jako **předmět účetnictví**.

Účetnictví by mělo podávat věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace podniku.

Účetnictví plní několik důležitých funkcí. Jedná se o tyto funkce:

- **Informační** – poskytování ekonomických informací o finančním hospodaření podniku a jeho hospodářském výsledku
- **Registrační** – vedení zápisů o podnikových jevech
- **Důkazní prostředek** – při vedení sporů souvisejících s podnikovou činností
- **Nástroj pro vyměření daňových povinností** – účetnictví poskytuje podklady pro výpočet daňových povinností
- **Nástroj pro řízení podniku** – využívání účetních informací při rozhodování v rámci řízení podniku

14.1 REGULACE ÚČETNICTVÍ V ČR

Základem je povinnost všech podnikatelů vést účetnictví v rozsahu a způsobem stanoveným zvláštním zákonem, tj. zákonem o účetnictví. V České republice je účetnictví upravováno zejména níže uvedenými právními normami. Dochází zde k vysoké míře státní regulace účetnictví, která je uskutečňována zejména prostřednictvím zákonů, nařízení vlády, vyhlášek a dalších právních předpisů. Pozitivem této regulace je především značná srovnatelnost účetnictví mezi jednotlivými účetními jednotkami.

V zákoně o účetnictví jsou zakotveny České účetní standardy, jejichž cílem je právě soulad při používání účetních metod účetními jednotkami. Tvorba a vydávání Českých účetních standardů je zajišťována Ministerstvem financí, které také vede registr vydaných standardů.

České účetnictví je ovlivňováno i zahraničními aktivitami proto je důležité zmínit i harmonizaci účetnictví účetních jednotek členských států Evropské unie. Významnou roli zde hrají zejména mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS), které byly přijaty jako závazný systém výkaznictví pro společnosti, jejichž cenné papíry jsou přijaty k obchodování na veřejném trhu v Evropské unii.

Zákony

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 532/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech), ve znění zákona č. 227/2009 Sb.
- Vyhlášky Ministerstva financí ČR
- Vyhláška č. 410/2009 Sb., vyhláška č. 383/2009 Sb., vyhláška č. 504/2002 Sb., vyhláška č. 503/2002 Sb., vyhláška č. 502/2002 Sb., vyhláška č. 501/2002 Sb., vyhláška č. 500/2002 Sb.,

Vyhláška č. 500/2002 Sb. podrobněji rozpracovává některá ustanovení zákona o účetnictví. Jedná se zejména o:

- účetní závěrku,
- směrnou účetní osnovu na úrovni skupin účtů,
- účetní metody a jejich použití
- konsolidovanou účetní závěrku.

14.2 UŽIVATELÉ ÚČETNÍCH INFORMACÍ

Účetnictví tvoří základ informačního systému podniku. Jeho informace slouží mnohým interním i externím uživatelům. Tyto informace hrají důležitou roli jak z důvodu přesnějšího rozhodování v rámci firemních i mimofiremních aktivit, tak z hlediska kontrolních účelů.

Nejčastějšími uživateli těchto informací jsou:

- Řídící pracovníci firmy,
- Zaměstnanci,
- Odběratelé,
- Dodavatelé,
- Investoři,
- Banky,
- Finanční úřad,
- Konkurence,
- Veřejnost,
- Statistický úřad,
- Pojišťovny,
- Policie, soudy.

14.3 STRUKTURA PODNIKOVÉHO ÚČETNÍHO SYTÉMU

Podnikový účetní systém je možné rozdělit na **finanční** a **manažerské účetnictví**. Toto členění je závislé na potřebách jeho uživatelů. Jednotlivé informace v rámci těchto jednotlivých druhů účetnictví nemusejí být vždy totožné.

Zatímco tvorba finančního účetnictví je pevně dána, manažerské účetnictví slouží spíše pro lepší rozhodování a zajišťování kontroly v rámci podnikových činností a zabezpečení efektivního řízení podniku. Uživateli manažerského účetnictví jsou převážně manažeři.

Z hlediska struktury i obsahu dané formy účetnictví záleží vždy na tom, kdo bude uživatelem jeho informací. V podnikové praxi nejčastěji dochází k obsahovému oddělení informací:

- **finančního účetnictví** (jeho informace využívají zejména vnější uživatelé a informace tohoto účetnictví musí být sestaveny s obecně uznávanými účetními zásadami a standardy),
- **manažerského účetnictví** (jeho informace využívá zejména vedení podniku k rozhodování a kontrole z důvodu efektivního řízení), daňového účetnictví (poskytnutí informací pro sestavení daňového přiznání a daňové řízení).

Rozdíly mezi těmito druhy účetnictví jsou dány:

- jejich obsahem,
- komu jsou informace prvořadě určeny,
- dodržováním stanovených účetních zásad, případně norem,
- způsobem techniky zjišťování informací,
- používanými měřicími jednotkami,
- časovými intervaly vykazování zjištěných informací,
- stupněm spolehlivosti a srovnatelnosti získaných informací.
(Landa, M., 2006)

14.3.1 Účetní doklady

Jednotlivé účetní operace je možné evidovat a účtovat pouze na základě řádných účetních dokladů. Tyto doklady je možné členit z různých hledisek. Většinou záleží na druhu dokladu, jeho obsahu a počtu zaznamenaných informací. Každý účetní doklad musí mít předepsané náležitosti.

Základní členění účetních dokladů je následující:

- **Podle druhu** – faktury vystavené, faktury přijaté, příjmové pokladní doklady, výdajové pokladní doklady, bankovní výpisy.
- **Podle obsahu** – vnitřní (interní) doklady, vnější (externí) doklady
- **Podle počtu zaznamenaných operací** – jednotlivé, sběrné

14.3.2 Účetní cyklus

V rámci určitého účetního období dochází k procesu poznávání, měření, evidence a zprostředkování ekonomických informací. Během tohoto procesu vzniká řada účetních operací, dokumentů a zápisů. Výsledkem tohoto procesu je **sestavení účetní závěrky** (podávající věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace podniku), její ověření a následné zveřejnění. Celkově lze tento proces označit jako **účetní cyklus**.

Před provedením závěrky je nutné zajistit následující operace:

- Zaúčtovat účetní případy
 - Provést a zaúčtovat uzávěrkové operace,
 - Ověřit soulad mezi skutečným a účetním stavem majetku a dluhů (provést inventarizaci),
 - Sestavit účetní výkazy, přílohu k výkazům a výroční zprávu a účetní závěrku ověřit auditorem a zveřejnit ji.
- (Landa, M., 2006)

14.3.3 Základní účetní předpoklady

Aby mohly být jednotlivé účetní operace zaznamenány a účetně zpracovány, je důležité, aby byly zajištěny následující základní účetní předpoklady.

1. **Předpoklad účetní jednotky** – účetní operace se týká konkrétní účetní jednotky
2. **Předpoklad ocenění peněžní jednotkou** – nutnost ocenění v běžných peněžních jednotkách
3. **Předpoklad trvání podniku** – očekává se, že podnik bude ve svých aktivitách pokračovat
4. **Akruální předpoklad** – zaznamenání a vykázání obchodních operací v období, kdy nastaly (bez ohledu na jejich skutečné proplacení)
5. **Předpoklad periodicity** – hospodářský výsledek podniku lze zobrazit v určitých obdobích.

14.3.4 Účetní zásady a principy

Při vedení účetnictví musí každý podnik dodržovat jednotlivé zásady, které jsou stanoveny zákonem o účetnictví. Jedná se o tento soubor pravidel:

- **Zásada objektivitv účetnictví** – změny majetku se zaúčtují až po jejich objektivním zjištění)
- **Zásada historických cen** – upřednostňuje se oceňování majetku v pořizovacích cenách (souvislost se zásadou opatrnosti)
- **Zásada okamžiku realizace** – výnos nevzniká dnem zaplacení, ale dnem jeho odeslání odběrateli)
- **Zásada konzistentnosti mezi účetními obdobími** – nutnost srovnatelnosti účetních informací ve více účetních obdobích – nutnost věcné a metodické stálosti
- **Zásada periodicity zjišťování finanční situace podniku** – pravidelné zpracování účetních výkazů – možnost využití výpočetní techniky
- **Zásada bilanční kontinuity** - konečné a počáteční zůstatky stavů rozvahových účtů mezi účetními obdobími na sebe musí navazovat,
- **Zásada věcné a časové kontinuity** – účetní jednotka účtuje o účetních případech, které spadají do daného účetního období,
- **Zásada stálosti účetních metod** – účetní jednotka nemůže měnit během účetního období ani mezi jednotlivými účetními obdobími na začátku zvolené účetní metody (odpisování majetku, oceňování apod.),
- **Zásada věrného a poctivého zobrazení skutečnosti** - Podstatou této zásady je vykázat v účetní závěrce reálné majetkové a finanční postavení účetní jednotky, které odpovídá skutečností, jež nastaly v průběhu účetního období. Pro splnění této zásady je třeba dodržovat:
 - **Princip opatrnosti** – Snahou účetnictví je nepřenášet současná rizika do budoucna. Vykazovat pouze reálné a realizované zisky, kdežto v případě ztrát a rizik vykazovat nejen ty jisté, ale i pravděpodobné.
 - **Zásada správnost při aplikaci platných předpisů a postupů** - Při běžných účetních případech se dociluje věrného a poctivého zobrazení tím, že je nastalá skutečnost posuzována podle platných právních předpisů a tak je v účetnictví zaznamenána a zachycována.
 - **Zásada přednosti obsahu před formou** - Formální úpravu je nutno dodržovat, nicméně v účetnictví se dává přednost obsahu účetních transakcí,
 - **Zákaz kompenzace (zásada zákazu vzájemného vyrovnávání)** – uvedená zásada obecně zakazuje vzájemné vyrovnávání mezi jednotlivými položkami aktiv a pasiv a položkami nákladů a výnosů.

Účetní principy

- **Princip podvojnosti** – Hospodářské operace zachycují konkrétní pohyb, změnu majetku a zdrojů jeho financování. Každý účetní případ se zaznamená stejnou částkou **na dvou různých účtech** – jednou na straně Dal a jednou na straně Má dátí. (Např. při nákupu zboží v hotovosti – dojde k přírůstku zboží a zároveň k úbytku peněz.)
- **Princip souvztažnosti** – oba účty, na které se konkrétní účetní případ zaznamenává, spolu logicky souvisejí.

Pro zajištění objektivnosti, srovnatelnosti a vypovídací hodnoty jednotlivých účetních dat slouží podrobné předpisy. K těm nejdůležitějším patří zejména zákon o účetnictví, účtová osnova, postupy účtování, daňové zákony aj.

V účetnictví je možné účtovat i na více účtů najednou než jen na dva. Jedná se o složený účetní zápis, při kterém platí, že suma částek zaúčtovaných na stranu Dal se rovná sumě částek zaúčtovaných na stranu Má dáti.

14.3.5 Účty

Účet má podobu písmena T. Levá strana bývá označována jako strana Má dáti (MD, Debet, Na vrub). Pravá strana je vnímána jako strana Dal (D, Kredit, Ve prospěch).

- **Levá strana** = Má dáti (MD), Debet, Na vrub.
- **Pravá strana** = Dal (D), Kredit, Ve prospěch

Každý účet je identifikován svým číselným označením a názvem. Názvy účtů jsou stanoveny v účetní osnově. V trojčiferném označení každého účtu vyjadřuje první číslice **účtovou třídu**, druhá číslice **účtovou skupinu** a třetí číslice konkrétní **účet**.

Účty jsou děleny na:

1. Účty rozvahové

Aktivní (jsou zaznamenávány v rozvaze na straně MÁ DÁTI, tj. vlevo) – mají počáteční zůstatek na straně MÁ DÁTI

Pasivní (jsou zaznamenávány v rozvaze na straně DAL, tj. vpravo) – mají počáteční zůstatek na straně DAL

Schéma obou rozvahových účtů je zaznamenáno na obrázku č. 37:

Obrázek 37: Rozvahové účty

MD	Aktivní účet	D	MD	Pasivní účet	D
	Počáteční zůstatek (PZ)			Počáteční zůstatek (PZ)	
	Obrat	Obrat	Obrat	Obrat	
	Konečný Zůstatek (KZ)			Konečný zůstatek (KZ)	

2. Účty výsledkové

Nákladové (účty 5. účtové třídy) – nemají počáteční zůstatek

Výnosové (účty 6. účtové třídy) – nemají počáteční zůstatek

3. *Účty závazkové*

počáteční účet rozvážný – bývá využíván při otevírání aktivních a pasívních účtů na začátku účetního období

konečný účet rozvážný - bývá využíván při uzavírání aktivních a pasívních účtů na konci účetního období

účet zisků a ztrát – bývá využíván při uzavírání nákladových a výnosových účtů na konci účetního období. Slouží ke zjištění hospodářského výsledku.

4. *Podrozvahové účty*

Podrozvahový účet je název pro evidenci nejistých nebo podmíněných majetků a dluhů, které se nezobrazují v rozvaze. Jedná se například o evidenci bankovních záruk, podmíněných závazků, zapůjčeného majetku apod.

14.3.6 Účtová osnova a účtový rozvrh

Účtová osnova

Účtová osnova tvoří seznam syntetických účtů. Slouží jako podklad pro sestavení účtového rozvrhu každé účetní jednotky. V účtové osnově jsou obsaženy jednotlivé účty, které jsou rozděleny do deseti tříd (0 – 9). V malých podnicích se většinou používají jen účtové třídy 0 – 7.

Označení jednotlivých tříd v účtové osnově:

- Účtová třída 0 – dlouhodobý majetek
- Účtová třída 1 – zásoby
- Účtová třída 2 – finanční účty
- Účtová třída 3 – zúčtovací vztahy
- Účtová třída 4 – kapitálové účty a dlouhodobé závazky
- Účtová třída 5 – náklady
- Účtová třída 6 – výnosy
- Účtová třída 7 – závěrkové a podrozvahové účty
- Účtová třída 8 a 9 - vnitropodnikové účetnictví

Syntetické a analytické účty

Výše zmíněné třídy jsou dále děleny do účtových skupin, a ty na jednotlivé účty. Jsou tak vytvářeny účty s trojmístným číselným označením. Tyto **syntetické účty** je možné v rámci účetnictví ještě podrobněji členit (analyzovat) podle jejich konkrétní příslušnosti na **účty analytické**. Rozčlenění syntetických účtů na účty analytické se uskutečňuje využitím lomítka a přiřazením trojciferného číselného označení.

Účetní jednotky využívají analytické účty, pokud vyžadují podrobnější členění svých syntetických účtů, například z hlediska rozčlenění jednotlivých dodavatelů, odběratelů, bankovních institucí, hospodářských středisek atd. Pro vytvoření analytického členění se za trojmístné označení doplňují další číslice. Například odlišení běžného účtu u banky A a banky B může být následující (viz obr. 38):

Obrázek 38: Analytické účty

MD 221/100 Běžný účet u banky A D		MD 221/200 Běžný účet u banky B D	
Počáteční zůstatek (PZ)		Počáteční zůstatek (PZ)	

Účtový rozvrh

Účetní jednotka si pro každé účetní období stanovuje seznam všech syntetických i analytických účtů, které bude využívat. Tento seznam je nazýván ÚČTOVÝ ROZVRH. Účtový rozvrh je možné během účetního období doplňovat. Pokud k žádné změně účtového rozvrhu v předchozím účetním období nedojde, je ve shodné formě využíván i v následujícím účetním období. Využívané účty vycházejí z předem dané směrné ÚČTOVÉ OSNOVY.

Výběr syntetických účtů, které jsou řazeny do účtového rozvrhu, závisí na potřebách účetní jednotky. Pokud účetní jednotka vede účetnictví v plném rozsahu, jsou jednotlivé účty označovány nejen příslušným názvem, ale i trojčíslicím, které vyjadřuje jejich příslušnost k dané účetní třídě, skupině a stanovuje jejich pořadí v této skupině v rámci účtové osnovy.

14.3.7 Účetní knihy

Účetní operace se zaznamenávají v jednotlivých účetních knihách. V soustavě podvojného účetnictví se vedou tyto knihy:

- **deník** (*chronologické zachycení* účetních případů),
- **hlavní kniha** (syntetické účty – *věcné uspořádání*),
- **knihy analytických účtů** (podrobně rozvádí účty syntetické),
- **knihy podrozkahových účtů**.

Deník

Deník musí mít číslované jednotlivé listy (stránky) i řádky. Každý účetní případ je zaznamenán na zvláštním řádku. Deník musí obsahovat alespoň:

- číslo řádku deníku,
- datum zapsání položky do deníku,
- druh a číslo dokladu,
- slovní popis operace,
- určení, na jaké účty do hlavní knihy bude operace zachycena,
- částku.

Příklad zápisu v deníku je zachycen v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Deník

Č. řádku	Datum	Doklad	Popis operace	Kč	MD	D
1.	2. 1. 2015	VPD1	Úhrada FAV z pokladny	6 000,-	321	211

FAV – faktura vydaná

VPD1 – výdajový pokladní doklad č. 1

Hlavní kniha

V hlavní knize jsou uvedeny jednotlivé syntetické účty, do kterých se promítají jednotlivé účetní operace. Účetní zápisy jsou zde věcně uspořádané.

Syntetické účty, které jsou otevřeny v hlavní knize, vycházejí ze stanoveného účtového rozvrhu a obsahují alespoň:

- zůstatky ke dni, k němuž se otevírá hlavní kniha,
- souhrnné obraty strany Má dáti a Dal nejvýše za kalendářní měsíc
- zůstatky k okamžiku, ke kterému se sestavuje účetní závěrka.

Příklad části hlavní knihy je zaznamenán v tabulce č. 12.

Tabulka 12: Hlavní kniha

Běžný účet

Datum	Doklad	Popis operace	Účet	Kč MD	Kč D
		PZ		100 000,-	
3.1.2015	1	Úhrada FAV	311	30 000,-	
14.1.2015	2	Úhrada FAP	321		60 000,-
22.1.2015	3	Převod do pokladny	261		15 000,-
		Obraty za leden		30 000,-	75 000,-
		KZ k 31.1.2015		55 000,-	

FAP – faktura přijatá

FAV – faktura vydaná

PZ – počáteční zůstatek

KZ – konečný zůstatek

MD – strana Má dáti

D – strana Dal

14.3.8 Kontrolní prvky účetnictví

Mezi základní kontrolní prvky účetnictví patří **předvaha a inventarizace**.

Předvaha je založena na podvojnosti. Zpracovává se v tabulkové formě. Sestavuje se z počátečních zůstatků, obrátů a konečných zůstatků všech účtů. Součet všech počátečních zůstatků na straně Má dáti se musí rovnat součtu všech počátečních zůstatků na straně Dal. Stejná rovnost platí i pro obraty a konečné zůstatky. Struktura předvahy je uvedena v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Předvaha

Účet	Počáteční zůstatky		Obraty		Konečné zůstatky	
	MD	D	MD	D	MD	D
Celkem	PZ MD	= PZ D	Obrat MD	= Obrat D	KZ MD	= KZ D

Inventarizace zahrnuje:

- zjištění skutečného stavu kontrolované položky aktiv nebo dluhů inventurou,
- porovnání skutečně zjištěného stavu se stavem vykazovaným v účetnictví,
- vyčíslení rozdílů,
- vypořádání a odstranění rozdílů.

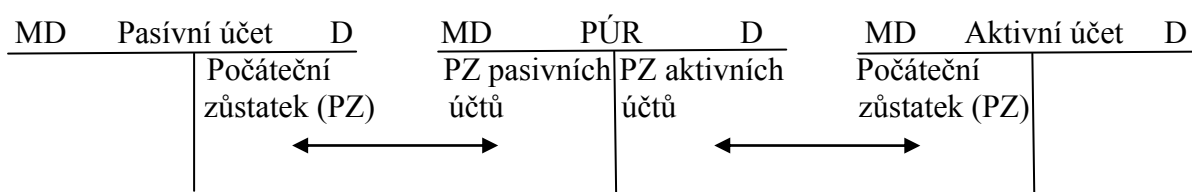
Inventura se provádí fyzická a dokladová. Součástí inventury jsou inventurní soupisy. Inventarizační povinnosti účetní jednotky jsou zachyceny v zákoně o účetnictví.

Otevírání účtů

Každá účetní jednotka musí na začátku každého účetního období otevřít aktivní a pasivní účty pomocí počátečního účtu rozvážného (PÚR). Vychází se vždy z rozvahy. Konečný zůstatek rozvahových účtů k poslednímu dni účetního období se vždy rovná počátečnímu zůstatku těchto účtů k prvnímu dni nového účetního období.

Při otevírání účtů se každá rozvahová položka zaúčtuje na příslušný aktivní či pasivní účet a zároveň na počáteční účet rozvážný. Počáteční stavy se zapisují v PÚR stranově obráceně než v rozvaze. Důvodem je zachování principu podvojnosti. Počáteční stavy aktivních účtů se zapisují v PÚR na stranu Dal a počáteční stavy účtů pasivních na stranu Má dáti. Obrázek 39 zachycuje graficky znázorněné otevírání rozvahových účtů.

Obrázek 39: Otevírání rozvahových účtů



14.3.9 Konec účetního období

Na konci účetního období je nutné provést **účetní uzávěrku** a zpracovat **účetní závěrku**. Přestože pojmy účetní uzávěrka a závěrka jsou velmi podobné, neznamenají totéž. Je mezi nimi podstatný rozdíl.

I/ Účetní uzávěrka

Účetní uzávěrka spočívá v doúčtování všech účetních případů k poslednímu dni účetního období, výpočtu a zaúčtování hospodářského výsledku, stanovení daně z příjmů a uzavření účetních knih. Účetní uzávěrka předchází účetní závěrce.

slouží k zúčtování účetních případů směřujících a k vyhovění účetním předpokladům a k zajištění věrného a poctivého obrazu a následnému uzavření jednotlivých účtů - zjištění obrátů MD, D a zjištění konečných stavů na účtech rozvahových aktivních a pasivních, výsledkových nákladových a výnosových.

Účetní uzávěrka se skládá z několika kroků:

1. Přípravné práce
2. Doúčtování hospodářských a účetních operací k 31.12.
3. Vlastní uzávěrka

1. Přípravné práce

Mezi přípravné práce patří především provedení inventarizace.

2. Zaúčtování účetních operací k 31.12.

Je třeba doúčtovat:

- inventarizační rozdíly,
- nevyfakturované dodávky dlouhodobého majetku a zásob (materiál na cestě, zboží na cestě),
- při účtování zásob způsobem B, doúčtujeme zápisy na účet 112 a 132,
- přepočítání a zaúčtování kurzových rozdílů,
- zaúčtování časového rozlišení,
- zaúčtování pohledávek u pojistných událostí, kde do konce roku pojišťovna nepotvrdila výši náhrady,
- provést inventarizaci rezerv.

3. Vlastní uzávěrka

- Uzavření účetních knih (zjišťují se obraty stran MD a Dal jednotlivých syntetických účtů, zjišťují se konečné zůstatky aktivních a pasivních účtů a konečné stavy účtů nákladových a výnosových)
- Převod zůstatků účtů (účet 710 - Účet zisků a ztrát a 702 – Konečný účet rozvázný)
- Zjištění hospodářského výsledku (HV) v předepsaném členění
- Vyčíslení základu daně a zaúčtování daně z příjmu
- Zjištění disponibilního (čistého) zisku a zaúčtování

V účetní praxi existuje bilanční kontinuita. Znamená to, že když se první den následujícího účetního období otevírají účty hlavní knihy, musí stavy jednotlivých rozvahových položek, které byly vykázány na účtu 702 – Konečný účet rozvázný, navazovat na stavy jednotlivých rozvahových položek účtu 701- Počáteční účet rozvázný.

II/ Účetní závěrka

Účetní **závěrka** navazuje na účetní **uzávěrku**. Jedná se o sestavení výkazů finančního účetnictví. Jde o výstup účetnictví a zhodnocení celoroční práce.

Účetní závěrky se dělí na 3 základní druhy:

- **Řádnou** účetní závěrku – poslední den účetního období.
- **Mimořádnou** účetní závěrku – v mimořádných situacích (např. zánik účetní jednotky).
- **Mezitímní** účetní závěrku – během účetního období v případě, kdy to vyžadují zvláštní právní předpisy – např. v případě výplaty záloh na podíly na zisku.

Z hlediska rozsahu, ve kterém účetní jednotky účetní uzávěrku sestavují, rozlišujeme:

- Účetní závěrka v **plném rozsahu** – sestavují ji účetní jednotky, které podléhají auditu
- Účetní závěrka ve **zjednodušeném rozsahu** – sestavují ji ostatní účetní jednotky, pokud se dobrovolně nerozhodnou sestavit účetní závěrku v plném rozsahu.

Účetní závěrka zahrnuje následující výkazy:

1. Rozvahu
2. Výkaz zisku a ztráty
3. Přílohu
4. Přehled o peněžních tocích
5. Přehled o změnách vlastního kapitálu

(Účetní závěrka ve zjednodušeném rozsahu obsahuje pouze body 1-3.)

Povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem vychází ze zákona č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví. Jsou zde vymezeny účetní jednotky, kterých se tato povinnost týká.



Kontrolní otázky a úkoly:

1. Vyjmenujte možné uživatele účetních informací.
2. Uveďte rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím.
3. Specifikujte význam účetních dokladů a hlediska pro jejich členění.
4. Zmiňte se o základních účetních zásadách.
5. Vysvětlete pojem účet a uveďte jeho podstatu.
6. Vyjmenujte jednotlivé druhy finančních výkazů.
7. Uveďte, jaké znáte druhy účtů a jaké jsou mezi nimi rozdíly.
8. Vysvětlete pojem účtová osnova a vymezte strukturu jejího uspořádání.
9. Uveďte rozdíl mezi účtovou osnovou a účtovým rozvrhem.
10. Naznačte, jakým způsobem dochází k otevírání účtů.
11. Vysvětlete podstatu účetní uzávěrky.
12. Stanovte rozdíl mezi účetní uzávěrkou a závěrkou.
13. Vyjmenujte náležitosti účetní závěrky.



Doporučená literatura:

HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3516-0.

CHALUPA, Rostislav; KADLEC, Jiří; PILÁTOVÁ, Jana; PROCHÁZKOVÁ, Dagmar; SEDLÁK, Roman, SKÁLOVÁ, Jana a VLACH, Pavel. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2015*. 13. aktualiz. vyd. Praha: Anag. 2015. ISBN 978-80-7263-933-5

LANDA, Martin. *Účetnictví podniku*. 2. vyd. Praha: Eurolex, 2006. ISBN 80-86861-11-2

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4574-9.

RUBÁKOVÁ, Věra. *Účetnictví pro úplné začátečnický 2015*. 9. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-802-4754-970.

SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojný účetnictví 2015*. 21. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024754185.

Zákon o účetnictví, zákon č. 563/1991 Sb.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hospodářský cyklus	12
Obrázek 2: Podnikatel, manažer, lídr	24
Obrázek 3: Princip hospodárnosti	26
Obrázek 4: Toky statků a finanční toky v podniku	29
Obrázek 5: Podnikatelské prostředí	31
Obrázek 6: PEST analýza	33
Obrázek 7: Porterův model 5 konkurenčních sil	34
Obrázek 8: SWOT analýza	35
Obrázek 9: Život podniku	49
Obrázek 10: Greinerův model růstu podniku	54
Obrázek 11: Zánik podniku ve fázi růstu	55
Obrázek 12: Zjednodušené schéma sanace	57
Obrázek 13: Způsoby řešení úpadku	60
Obrázek 14: Rozvaha	64
Obrázek 15: Rozvaha	65
Obrázek 16: Koloběh oběžného majetku	68
Obrázek 17: Struktura majetku podniku	69
Obrázek 18: Kapitálová struktura podniku	71
Obrázek 19: Obrátový cyklus peněz	80
Obrázek 20: Vývoj nákladových parametrů při optimalizaci zásob	82
Obrázek 21: dodací cyklus	84
Obrázek 22: Schéma normování zásob	84
Obrázek 23: Tok peněz	87
Obrázek 24: Pracovní kapitál	92
Obrázek 25: Druhy řízení	100
Obrázek 26: Liniový systém	108
Obrázek 27: Víceliniový (funkcionální) systém	108
Obrázek 28: Liniově-štabní systém	109
Obrázek 29: Průkopnická organizace	110
Obrázek 30: Maticová organizace	110
Obrázek 31: Podnikatelské jednotky	111
Obrázek 32: Průběh celkových nákladů	117
Obrázek 33: Průběh jednotkových nákladů	117
Obrázek 34: Analýza bodu zvratu	118
Obrázek 35: Struktura daňové evidence podnikatele	124
Obrázek 36: Postup vedení daňové evidence	124
Obrázek 37: Rozvahové účty	135
Obrázek 38: Analytické účty	137
Obrázek 39: Otevírání rozvahových účtů	139

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Systematická část odvětvové klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.....	13
Tabulka 2: Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE – část sekce A.....	14
Tabulka 3: Znak podniku podle E. Gutenberga	26
Tabulka 4: Kritéria pro malé a střední podniky (bez uvedení kritéria nezávislosti)	27
Tabulka 5: Metoda ABC	85
Tabulka 6: Kategorie účetních jednotek dle zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví.....	122
Tabulka 7: Kategorie skupin účetních jednotek dle zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví	122
Tabulka 8: Kniha pohledávek	126
Tabulka 9: Kniha závazků.....	126
Tabulka 10: Karta zásob.....	127
Tabulka 11: Deník.....	137
Tabulka 12: Hlavní kniha	138
Tabulka 13: Předvaha.....	139

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BALOUŠEK, Rudolf a SCHRÁNIL, Pavel. *Podvojný účetnictví v bankách. 2.*, přeprac. a dop. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-663-3.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

BIŇOVEC, Karel. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky*. Praha: Fortuna, 2001.

BOUKAL, Petr a MIKOVCOVÁ, Hana. *Nauka o podniku – cvičebnice*. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-906-4

BusinessInfo.cz. Insolvence, úpadek a způsoby jeho řešení. [Online]. [cit.16.11.2015]. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/insolvence-upadek-opu-4589.html>.

CZ-NACE- Klasifikace ekonomických činností. [Online]. [cit.20.8.2015]. Dostupné na: http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=CZNACE_S1

Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků.

Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků. [Online]. [cit.27.10.2015]. Dostupné na: https://cs.wikipedia.org/wiki/Mal%C3%A9_a_st%C5%99edn%C3%AD_podniky

DUŠEK, Jiří a SEDLÁČEK, Jaroslav. *Daňová evidence podnikatelů 2015*. 12. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5436-9.

Evropská společnost (SE) – kapitálová obchodní společnost založená evropským právem. [Online]. [cit. 4.11.2015]. Dostupné na: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/evropska-spolecnost-se-kapitalova-obchodni-spolecnost-zalozena-evropskym-pravem.html>

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012, ISBN: 978-80-247-3985-4

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9

HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 231 s. ISBN 978-80-247-3516-0.

CHALUPA, Rostislav; KADLEC, Jiří; PILÁTOVÁ, Jana; PROCHÁZKOVÁ, Dagmar; SEDLÁK, Roman, SKÁLOVÁ, Jana a VLACH, Pavel. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2015*. 13. Aktualiz. vyd. Praha: Anag. 2015. ISBN 978-80-7263-933-5

JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-4386-8

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). [Online]. [cit.11.9.2015]. Dostupné na: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace

KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání pro fyzické i právnické osoby aneb vše co potřebujete znát během podnikání*. 2. vyd. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7

Koncepce podpory MSP 2014-2020. [Online]. [cit.8.10.2015]. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

Konkurs a likvidace společnosti. [Online]. [cit.20.8.2015]. Dostupné na: <http://likvidace-spolecnosti.wz.cz/Evropska-spolecnost-SE.html>

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-2471359-5

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. vyd., Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6

KUBÍČKOVÁ, Dana. *Účetní systémy: 1. díl*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. 2006. ISBN 978-80- 86754-72-3

LANDA, Martin. *Účetnictví podniku*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, a.s. 2006. ISBN 80-86861-11-2

MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie: Základní kurz*. 10. vyd. Praha: Malandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4574-9.

MALACH, Antonín a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0906-0

Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností

Občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.

Obchodní zákoník, zákon č. 513/1991 Sb.

Pasíva. [Online]. [cit.16.8.2015]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/pasiva>

PILÁTOVÁ, Jana. *Daňová evidence: komplexní řešení problematiky daňové evidence pro OSVČ : daň z přidané hodnoty, daň silniční, daň z nemovitostí, sociální pojištění, zdravotní pojištění*. Olomouc: ANAG, 2005, Daň, účetnictví (ANAG).

RUBÁKOVÁ, Věra. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2015*. 9. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-802-4754-970.

Sbírka zákonů Česká republika. Sdělení českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007. Dostupné na: https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Podniková ekonomika: Sbírka příkladů a případových studií*. 1. vyd. Praha: H. C. Beck. 2015. ISBN 978-80-7400-275-5

SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojně účetnictví 2015*. 21. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788024754185.

SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. 3. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. 2012. ISBN 978-80-261-0049-2

SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. vyd., Praha: H. C. Beck. 2002. ISBN: 978-80-7179-736-7

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-3494-1

SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. 2015. ISBN: 978-80-7400-274-8

SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3

ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie - stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED, 2002. ISBN 80-902552-6-4

Trestní zákoník, zákon č. 40/2009 Sb.

VANĚČEK, Drahoš. *Logistika - cvičebnice*. 2. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2000. ISBN 80-7040-430-2

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

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. 2012 ISBN 978-80-247-4372-1

WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. 1995. ISBN 80-7179-014-1

Statistická klasifikace. [Online]. [cit.4.9.2015]. Dostupné na: www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace.

Zákon o dani z příjmů, zákon č. 586/1992 Sb.

Zákon o evropské společnosti, předpis č. 627/2004 Sb., Dostupné na: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-627-2004-sb-o-evropske-spolecnosti/uplne/>

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

Zákon o účetnictví, zákon č. 563/1991 Sb.

Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), zákon č. 182/2006 Sb.

Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.

Živnostenský zákon, zákon č. 455/1991 Sb.

Základy ekonomiky a účetnictví

Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni

Grafický návrh obálky: Ing. Hana Ovesleová

Vydala:

Západočeská univerzita v Plzni

P.O.Box 314, Univerzitní 8, 306 14 Plzeň

1. vydání, 148 stran

Plzeň, 2015

ISBN 978-80-261-0595-4

© Západočeská univerzita v Plzni
autorka

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou.

