



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

PODNIKOVÁ EKONOMIKA I.
(přípravný kurz)

Autorský kolektiv:

doc. Ing. Roman Zámečník, PhD. – kap. 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11

Ing. Zuzana Tučková, Ph.D. – kap. 6, 9, 12, 13

Tyto studijní materiály, ani kterákoliv jejich část, nemůže být kopírována ani jinak šířena bez souhlasu autorů a vydavatelství. Informace a návody, které jsou v ní uvedeny jsou chráněny autorským zákonem a souvisejícími zákonnými normami.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

OBSAH

<u>1. PODNIK JAKO OBJEKT PODNIKOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....</u>	<u>9</u>
1.1 ÚVOD DO PODNIKOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ	9
1.2 PODNIK A PODNIKÁNÍ	12
1.2.1 POJETÍ PODNIKU	12
1.2.2 PODNIK A HOSPODÁŘSKÝ SYSTÉM	15
1.2.3 PODSTATA PODNIKÁNÍ.....	19
<u>2. TYPOLOGIE PODNIKU.....</u>	<u>23</u>
2.1 KLASIFIKACE PODNIKŮ DLE RŮZNÝCH KRITÉRIÍ	23
2.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	29
2.2.1 PODNIK JEDNOTLIVCE	30
2.2.2 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI.....	33
2.2.3 DRUŽSTVA	38
2.2.4 STÁTNÍ PODNIKY	39
<u>3. CÍLE PODNIKU</u>	<u>41</u>
3.1 PROCES STANOVENÍ CÍLŮ PODNIKU.....	41
3.2 KLASIFIKACE PODNIKOVÝCH CÍLŮ.....	46
3.3 CÍLOVÉ KONFLIKTY.....	51
<u>4. OKOLÍ PODNIKU.....</u>	<u>55</u>
4.1 PODSTATA PODNIKOVÉHO OKOLÍ.....	55
4.2 PRVKY PODNIKOVÉHO OKOLÍ	55
4.3 VÝZNAM STÁTU V RÁMCI FORMOVÁNÍ PODNIKOVÉHO OKOLÍ.....	61
4.4 NEZBYTNOST POZNÁVÁNÍ PODNIKOVÉHO OKOLÍ.....	61
<u>5. VÝROBNÍ FAKTORY V TRANSFORMAČNÍM PROCESU PODNIKU.....</u>	<u>65</u>
5.1 TRANSFORMAČNÍ PROCES PODNIKU	65
5.1.1 PODSTATA TRANSFORMAČNÍHO PROCESU PODNIKU	65
5.1.2 ČINNOSTI PODNIKOVÉHO TRANSFORMAČNÍHO PROCESU	67
5.2 HODNOTOVÝ TOK V TRANSFORMAČNÍM PROCESU.....	68
5.3 ČLENĚNÍ VÝROBNÍCH FAKTORŮ V TRANSFORMAČNÍM PROCESU	69

5.3.1	ELEMENTÁRNÍ VÝROBNÍ FAKTORY	72
5.3.2	DISPOZITIVNÍ VÝROBNÍ FAKTORY	74
5.3.3	DOPLŇKOVÉ VÝROBNÍ FAKTORY	74
6.	<u>ZALOŽENÍ PODNIKU</u>	<u>75</u>
6.1	PODSTATA ZÁKLADNÍHO FUNGOVÁNÍ PODNIKU	75
6.2	ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU	76
6.3	ZALOŽENÍ PODNIKU	78
6.3.1	ROZHODOVÁNÍ PODNIKU O PRÁVNÍ FORMĚ PODNIKÁNÍ	80
6.3.2	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	81
6.3.3	ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET	87
6.3.4	POSTUP PŘI ZAKLÁDÁNÍ PODNIKU	89
6.3.4.1	Postup při zakládání podniku fyzické osoby	90
6.3.4.2	Postup při zakládání podniku právnické osoby	93
7.	<u>MAJETEK PODNIKU</u>	<u>101</u>
7.1	VYMEZENÍ A KLASIFIKACE MAJETKU PODNIKU	101
7.2	DLOUHODOBÝ (NEOBĚŽNÝ) MAJETEK	102
7.2.1	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	104
7.2.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	104
7.2.3	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	104
7.2.3.1	Členění dlouhodobého hmotného majetku	105
7.2.3.2	Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	106
7.2.3.3	Oceňování dlouhodobého hmotného majetku	107
7.2.3.4	Odpisování dlouhodobého hmotného majetku	108
7.2.3.5	Využívání dlouhodobého hmotného majetku	111
7.3	OBĚŽNÝ MAJETEK	113
7.3.1	VYUŽITÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU	117
7.3.2	OCEŇOVÁNÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU	117
8.	<u>KAPITÁL PODNIKU</u>	<u>119</u>
8.1	VYMEZENÍ POJMU KAPITÁL	119
8.2	KAPITÁLOVÁ STRUKTURA PODNIKU	120
8.2.1	VLASTNÍ KAPITÁL	123

8.2.2	CIZÍ KAPITÁL	125
8.2.3	OPTIMALIZACE KAPITÁLOVÉ STRUKTURY PODNIKU	128
8.2.4	PRAVIDLA FINANCOVÁNÍ.....	130
8.3	ROZVAHA PODNIKU	131
9.	<u>LIDSKÁ PRÁCE</u>	<u>133</u>
9.1	OBSAH A CÍLE PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	133
9.2	ORGANIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	136
9.2.1	PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	137
9.2.2	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	139
9.2.3	ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	141
9.2.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	141
9.2.5	HODNOCENÍ PRÁCE.....	142
9.2.6	MZDOVÁ POLITIKA	142
9.2.7	FIREMNÍ SYSTÉMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	147
9.2.8	KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	148
9.2.9	SOCIÁLNÍ PÉČE	149
9.2.10	TYPY UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU.....	151
9.2.11	MZDOVÉ FORMY	153
10.	<u>PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ.....</u>	<u>161</u>
10.1	PODSTATA PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ	161
10.2	NOSITELÉ ŘÍDÍCÍCH ROZHODNUTÍ.....	163
10.3	NÁSTROJE ŘÍZENÍ.....	164
10.3.1	OBJEKTIVNĚ ZHODNOTITELNÉ NÁSTROJE ŘÍZENÍ.....	165
10.3.2	ČISTĚ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE ŘÍZENÍ	166
10.4	PRINCIPY ŘÍZENÍ	168
10.4.1	PRINCIPY PRO DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ	168
10.4.2	PRINCIPY ORIENTOVANÉ NA CÍLE A VÝSLEDKY	169
10.5	ÚROVNĚ PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ.....	169
10.5.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	170
10.5.2	TAKTICKÉ ŘÍZENÍ.....	170
10.5.3	OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ	171
11.	<u>PLÁNOVÁNÍ, ROZHODOVÁNÍ, KONTROLA.....</u>	<u>173</u>

11.1	PODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	173
11.1.1	PLÁNOVACÍ SYSTÉM PODNIKU.....	176
11.1.2	METODY PODNIKOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	180
11.2	ROZHODOVÁNÍ.....	182
11.2.1	STRUKTURA ROZHODOVACÍHO PROCESU.....	183
11.2.2	PODMÍNKY A METODY ROZHODOVACÍHO PROCESU.....	184
11.2.3	PŘEDCHÁZENÍ A ZMÍRŇOVÁNÍ ROZHODOVACÍHO RIZIKA.....	187
11.3	KONTROLA.....	188
11.3.1	TYPY KONTROL.....	189
12.	<u>PODNIKOVÁ ORGANIZACE.....</u>	<u>191</u>
12.1	ORGANIZOVÁNÍ A ORGANIZACE.....	191
12.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	193
12.2.1	ZÁKLADNÍ PRVKY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	194
12.2.2	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURU PODNIKU.....	195
12.2.3	ZÁKLADNÍ TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR Z HLEDISKA JEJICH VÝVOJE.....	196
12.2.3.1	Funkcionální organizační struktura.....	196
12.2.3.2	Divizionální organizační struktury.....	198
12.2.3.3	Maticová organizační struktura.....	201
12.2.3.4	Týmová struktura.....	202
12.2.3.5	Podnikatelské jednotky.....	202
12.2.3.6	Procesní organizační struktura a Business Process Management.....	204
12.2.4	ZPŮSOB PROPOJENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK.....	205
12.2.5	ZÁKLADNÍ FORMY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR.....	207
12.2.5.1	Průkopnická organizace.....	207
12.2.5.2	Byrokratická organizace.....	208
13.	<u>RŮST, SANACE A ZÁNİK PODNIKU.....</u>	<u>209</u>
13.1	RŮST PODNIKU.....	209
13.2	STABILIZACE PODNIKU.....	212
13.3	KRIZE PODNIKU.....	213
13.4	SANACE PODNIKU.....	215
13.5	ZRUŠENÍ PODNIKU.....	217
13.5.1	UKONČENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI ŽIVNOSTNÍKŮ.....	217
13.5.2	ZRUŠENÍ OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	218
13.5.3	LIKVIDACE SPOLEČNOSTI.....	219

13.5.4 KONKURZ SPOLEČNOSTI.....	221
13.6 ZÁNÍK PODNIKU.....	223
<u>14. LITERATURA.....</u>	<u>224</u>

1. Podnik jako objekt podnikového hospodářství



CÍLE:

Cílem kapitoly 1. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

Objasnit pojem hospodářství.

Rozlišit jednotlivé hospodářské vědy.

Aplikovat obecný princip racionality na podnikové hospodářství.

Vymezit rozdíl mezi výrobním hospodářstvím a spotřebním hospodářstvím.

Vysvětlit různé definice podniku.

Objasnit základní rozlišovací znaky a funkce podniku.

Pochopit princip podnikání jeho cíl i obsah.

Vysvětlit vliv převládajícího hospodářského řádu na fungování podniku.

Pochopení obsahu a principu podnikohospodářských věd, základních rozlišovacích znaků a funkcí podniku, podstaty podnikání, jeho cíle a obsah, úloh podnikatele je nezbytným základem pro Vaše další studium tohoto předmětu. Věnujte proto prosím následujícímu textu patřičnou pozornost.



1.1 Úvod do podnikového hospodářství



Podnikové hospodářství je samostatnou součástí **hospodářských (ekonomických) věd**. Hospodářské vědy se obvykle člení na dvě skupiny:

- **národohospodářskou nauku,**
- **podnikohospodářskou nauku.**

Společným předmětem zkoumání a popisu hospodářských věd je **hospodářství**. **Pod tímto pojmem můžeme rozumět** oblast lidské činnosti, která slouží k uspokojování potřeb. Prostředky k uspokojování se nazývají **statky**. Neomezenost lidských potřeb na jedné straně a nedostatek statků na straně druhé, nutí člověka **hospodařit**, tzn. využívat existující prostředky takovým způsobem, aby se dosáhlo co **největšího uspokojení potřeb**. Dosažení tohoto cíle předpokládá **rozhodovací proces** o výrobě statků (**produkci**), ale i o jejich **spotřebě (konzumaci)**. **Vznik hospodářství** je tedy podmíněn omezeností statků a neomezeností lidských potřeb.

Hospodářství samotné nemá žádnou hodnotu, je **hodnotově neutrální**. Hodnotu získává až na základě **cílů**, které se mají hospodářskou činností dosáhnout., tj. na základě **uspokojení potřeb materiálními a nemateriálními statky**.

Hospodářské jednání (tak jako každé jiné) podléhá **obecnému principu racionality**, který říká, že určitého užítku (cíle) je třeba dosáhnout s nejmenší obětí (s co nejmenším vynaložením prostředků). V hospodářství má princip racionality podobu **ekonomického principu** resp. **principu hospodárnosti**.

Ekonomický princip lze vyjádřit pomocí dílčích **principů maxima a minima** a to jak v **kvantitativním (objemovém)** tak v **kvalitativním (hodnotovém)** vyjádření.

Kvantitativní vyjádření ekonomického principu říká, že: s danou spotřebou výrobních faktorů je třeba dosáhnout co největšího výnosu statků (princip maxima), nebo že daný výnos ve statcích je nutno dosáhnout s co nejnižší spotřebou výrobních faktorů (princip minima).

Kvalitativní pojetí ekonomického principu stanovuje, že: s danou spotřebou peněz je třeba dosáhnout co nejvyššího výnosu (princip maxima), nebo že daného výnosu je třeba dosáhnout s minimálním vynaložením peněz (princip minima).

Je však nutné podotknout, že princip hospodárnosti (ekonomický princip) je ryze **formální princip**. Nevypovídá nic o cílech a motivech jednání. Podnikatelský subjekt může jednat podle ekonomického principu nejen když usiluje o co nejvyšší zisk, ale i tehdy, když je jeho cílem zlepšit zásobování obyvatelstva statky nebo získání ekonomické moci či politického vlivu. Motivů, které vedou k jednání podle ekonomického principu je velké množství. Princip hospodárnosti však vyjadřuje pouze **způsob hospodářského jednání**. O **motivech hospodářského jednání** ale nevypovídá.



Hospodářství je souhrnem všech plánovitých lidských činností, které se uskutečňují na ekonomickém principu (principu hospodárnosti) a jejichž účelem je uspokojování neomezených lidských potřeb omezenými statky. Ve věcném vyjádření pak pod pojmem hospodářství zahrnuje všechny instituce a procesy, které přímo nebo nepřímo slouží k uspokojování lidských potřeb omezenými statky.

Jak bylo uvedeno výše, člení se hospodářství na dvě základní vědy. Každá z nich se zabývá určitou stránkou hospodářství, které spolu navzájem úzce souvisí. **Národohospodářská nauka (ekonomie)** zahrnuje dvě oblasti zkoumání - **makroekonomii** a **mikroekonomii**. Předmětem našeho zájmu, vzhledem k názvu a zaměření předmětu, bude ale samozřejmě **podnikohospodářská nauka**.

Objektem podnikohospodářské nauky je podnik. Podnikohospodářská nauka se zabývá všemi druhy podniků, kterou jsou podnikatelskými subjekty. **Předmětem podnikohospodářské nauky jsou rozhodnutí,** která se týkají **použití výrobních faktorů** s cílem **dosáhnout optimální výsledky.** Z toho důvodu je **hlavní úlohou podnikohospodářské nauky popsat a vysvětlit každé hospodářské jednání (chování),** které se uskutečňuje v podniku a na základě poznanych zákonitostí vypracovat postupy na zabezpečení realizace stanovených cílů.

Podnikohospodářská nauka obsahuje široké spektrum problémů týkajících se různých typů podniků. Vzhledem na rozsáhlou poznatkovou bázi a potřebu důkladně a podrobně ji zvládnout se člení na skupiny **dílčích podnikohospodářských vědních disciplin:**

- všeobecnou podnikohospodářskou nauku,
- speciální odvětvové podnikohospodářské nauky,
- speciální funkční podnikohospodářské nauky.

Úlohou **všeobecné podnikohospodářské nauky** je popsat a vysvětlit podnikové jevy a problémy, které jsou společné všem podnikům bez ohledu na charakter hospodářského odvětví, jejich právní formu atd.

Odvětvové podnikohospodářské nauky se zabývají podnikohospodářskými problémy, které vyplývají ze specifík jednotlivých odvětví a nejsou společné pro všechny podniky. Jedná se např. o průmyslovou, obchodní, bankovní či zemědělskou podnikovou ekonomiku.

Protože rozdělení podnikohospodářské nauky na všeobecnou podnikohospodářskou nauku a odvětvové podnikohospodářské nauky není zcela dostatečné, obvykle ho ještě doplňuje členění podle **hlavních podnikových funkcí (podnikových oblastí činnosti)** – pořízení, výroba, odbyt, financování atd. Na základě toho se vyčleňují vědní disciplíny zabývající se řízením podniku (management), odbytem (marketing), financováním (podnikové finance), lidskými zdroji (personální management) apod.

Pro velmi „široké“ chápání podnikohospodářské nauky se do ní ještě zahrnují i disciplíny orientované na podnikohospodářské techniky (metody) jakými jsou např. účetnictví, finanční matematika apod.



Výroba zboží či poskytování služeb se ve společnosti uskutečňuje na základně součinnosti mnoha subjektů. Proč se to děje, proč dochází ke spojování v různé organizační celky, z nichž některé nazýváme podniky? Na tyto a celou řadu dalších otázek lze najít odpovědi v následující kapitole.



1.2 Podnik a podnikání

1.2.1 Pojetí podniku

Proces zhotovování statků a poskytování služeb, odbyt statků a služeb a jejich spotřeba se uskutečňuje v **organizovaných hospodářských jednotkách** souhrnně nazývaných **samostatně hospodařící jednotky**. Tyto jednotky se člení na:

- výrobní hospodářství (podniky),
- spotřební hospodářství (soukromé a veřejné domácnosti).

Spotřební hospodářství (domácnost) je primárně charakterizováno svou orientací na **spotřebu především spotřebních statků**. Domácnost funguje v ekonomice jako protipól podniků poskytujících výrobky nebo služby. **Soukromá domácnost** je ve svém vnitřním uspořádání obrazem **naturálního hospodářství**, neboť činnosti uvnitř takové domácnosti jsou určeny pro uspokojování potřeb jejích členů, jsou obvykle bezplatné, jejich směna v domácnosti je naturální, bezpodílová. **Veřejná domácnost** představuje instituce, které si společnost ve svém zájmu zřídila a které spotřebovávají statky produkované podniky (policie, armáda, školství atd.).

Spotřební hospodářství není prvotním zájmem zkoumání podnikového hospodářství. Tím, že vyvolávají poptávku po statcích a službách, se však stávají součástí problémů zkoumaných v podnikovém hospodářství. Poskytují např. důležité východisko pro rozhodování v marketingu (např. rozhodování o odbytovém množství nebo o druzích distribuovaných statků).

Podnik, jako výrobní hospodářství, se obvykle charakterizuje jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují (produkují) a zhodnocují (prodávají) věcné statky a služby.

Protože podnik je hlavním objektem podnikohospodářské nauky, uvedeme si ještě další definice podniku.

V české a slovenské odborné literatuře se často vyskytuje následující definice podniku: Podnik můžeme chápat jako ekonomické a organizační uspořádání transformačního procesu do podnikatelské jednotky, jejímž cílem je dosažení podnikatelského zisku.

Wöhe vymezuje podnik jako kombinaci výrobních faktorů, prostřednictvím které hodlají jeho vlastníci dosáhnout určitých cílů.

Synek definuje podnik jako ekonomicko-právní subjekt založený na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu.

Podle **Sedláka** je podnik ekonomicky a právně samostatná podnikatelská jednotka, jejíž základní znaky jsou kombinace výrobních faktorů, právní a ekonomická samostatnost.

Gutenberg charakterizoval podnik jako kombinaci určitých znaků, z nichž některé jsou závislé na převládajícím hospodářském řádu a některé na tomto řádu závislé nejsou. K této definici se ještě vrátíme v jedné z následujících kapitol.

Důležité je vymezení podniku v **Obchodním zákoníku**: 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.

Podnik lze vymezit i na základě dalších charakteristik, mezi které patří např. smysl podniku, dění v podniku, funkce podniku a rozlišovací znaky podniku.

Smysl podniku spočívá v organizování lidské činnosti v daném okruhu uspokojování cizích potřeb tak, aby i potřeby podnikatele byly uspokojeny.

Dění v podniku lze sledovat ze čtyř různých hledisek:

1. **z hmotně energetického hlediska** – vstupy z pořizovacích trhů, transformační proces, výstupy pro trh.
2. **ze sociálního hlediska** – mezilidské vztahy v podniku.

3. **z komunikačního hlediska** se chápe dění v podniku jako přenos informací mezi podnikem a okolím; bez informací by podnik nebyl konkurenceschopný.
4. **z hodnotového hlediska**: zahrnuje přibližně řečeno peněžní nebo finanční stránku podnikového dění (hodnota jako užitek, který subjekt přikládá nějakému předmětu; hodnota nějakého předmětu nebo postupu v podniku závisí na představách vedení podniku o jeho užitku).

Činnosti podniku se člení do skupin činností, které se označují jako **podnikové funkce**. Hlavní podnikové funkce průmyslového podniku v současné době představují:

1. **prodejní** (vyčleněné činnosti související s prodejem výrobků a služeb),
2. **výrobní** (zhotovování výrobků; u nevýrobních podniků se tato funkce označuje jako provozní),
3. **zásobovací** (pořízení surovin, materiálů, součástí, příjem, skladování, předávání do výroby),
4. **personální** (zajištění spolupracovníků, hodnocení spolupracovníků a jeho důsledky včetně růstu jejich kvalifikace, systémy odměňování, pracovní podmínky),
5. **finanční** (obstarávání potřebného množství finančních zdrojů, použití finančních zdrojů k obstarání potřebných statků a k úhradě výdajů na činnost podniku, rozdělování zisku, všechny finanční operace při založení podniku, při rozšiřování podniku, při fúzi, sanaci a likvidaci podniku).
6. **vědeckotechnická** (příprava a realizace změn technických inovačních faktorů podniku; zejména aplikovaný výzkum, technický vývoj, příprava výroby, realizace výsledků uvedených fází vědeckotechnického pokroku u výrobce nových technických prostředků a u uživatelů),
7. **investiční** (zajištění potřebného majetku pro podnikání),
8. **správa** (zejména controlling, plánování, účetnictví, statistika, právní činnosti, vnitřní audit aj.).

Každá výrobně organizační jednotka, které vystupuje jako podnik, má charakteristické znaky, pomocí kterých se odlišuje od ostatních organizačních jednotek. Jedná se o následující **základní rozlišovací znaky podniku**:

- **Právní subjektivita.** Právní subjektivita vymezuje pravomoci podnikatelských subjektů v právních vztazích. Jejimi nositeli jsou fyzické i právnické osoby. Podnik vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese plnou zodpovědnost z těchto vztahů vyplývající.
- **Majetková samostatnost.** Majetková samostatnost určuje vlastnický vztah k požadovanému majetku pro podnikání.
- **Majetková zodpovědnost.** Majetková zodpovědnost vyjadřuje právní zodpovědnost za hospodaření s vlastním nebo pronajatým majetkem. Tento znak vymezuje nositele zodpovědnosti za hospodaření s majetkem organizace.
- **Ekonomická samostatnost.** Její podstatou je efektivní zhodnocování zdrojů za účelem dosažení optimálních výstupů.
- **Zápis do obchodního rejstříku.** Hospodářská organizace musí být zaregistrována v obchodním rejstříku nebo na jiném ze zákona vyplývajícím registračním místě.
- **Organizační celistvost a jednotně vedená účetní evidence.**
- **Jiné znaky.**

1.2.2 Podnik a hospodářský systém

Podniky existovaly v **centrálně plánovacím systému** i v **systému tržním**. Jsou to však podniky v mnohém rozdílné. Charakterizují je některé společné vlastnosti a některé odlišnosti. Tento fakt vystihuje Gutenberg v již zmiňované definici podniku a vymezuje tyto vlastnosti (znaky) jako **systémově indiferentní (nezávislé na hospodářském systému)** a **systémově podmíněné znaky (závislé na převládajícím hospodářském systému)**.

Jako **systémově indiferentní znaky**, tedy ukazatele, které charakterizují podnik nezávisle na daném, historicky podmíněném hospodářském systému uvádí Gutenberg:

1. Kombinace výrobních faktorů

Aby se mohla uskutečňovat výroba, musí se v každém podniku, bez ohledu na panující hospodářský systém, účelně vynakládat podnikohospodářské výrobní faktory (výkonná práce, dlouhodobý majetek, materiál, dispoziční práce).

2. Princip hospodárnosti

Vzhledem k omezenosti zdrojů a neomezenosti potřeb musí každý podnik podřít své jednání ekonomickému principu, resp. principu minima či principu maxima a to i při rozdílech ve směru svého úsilí, tzn. jak při snaze dosáhnout zisku (v tržním hospodářství), tak při snaze splnit stanovené výrobní úkoly (v centrálně plánovaném hospodářství).

3. Princip finanční rovnováhy

Podnik může dlouhodobě existovat pouze tehdy, jestliže je schopen dostát svým platebním povinnostem ve stanovených termínech.

Kombinace výrobních faktorů na základě principu racionality, při dodržení finanční rovnováhy, nabývá vlivem panujícího hospodářského systému zvláštní rysy. Pro podniky v tržním hospodářství je Gutenberg vymezuje následujícími **systemově podmíněnými znaky**:

1. Princip autonomie

Podnik si může určovat své výrobní plány sám, na základě tržní situace, bez zásahů státu. Řídí se přitom cenami výrobních faktorů a cenami, za které může vyráběné statky na odbytovém trhu prodat. Tyto ceny vyjadřují v tržním hospodářství omezenost výrobních faktorů a vyráběných statků. Jejich prostřednictvím se dosahuje uspokojování potřeb v pořadí dle naléhavosti.

2. Výdělečný princip

Důvodem podnikání je zájem podnikatele dosáhnout výrobou a prodejem výkonů maximální zisk. Ve svých rozhodnutích orientovaných na dosažení zisku vychází podnik z platného právního řádu a z informací o opatřovacích a odbytových trzích.

3. Princip soukromého vlastnictví

Výrobní prostředky patří osobám, které poskytly vlastní kapitál a od toho se odvozuje jejich nárok na výhradní rozhodování ať již bezprostřední (výkonný podnikatel), nebo zprostředkované. Řídící rozhodnutí mohou za vlastníky na základě zákonných předpisů nebo smluvních dohod přijímat orgány, které nejsou tvořeny vlastníky (např. představenstvo akciové společnosti) nebo vedoucí pracovníci.

Podnik v centrálně plánovaném hospodářství se od podniku existujícího v tržních podmínkách liší jinou podobou systémově podmíněných znaků. Jedná se o následující ukazatele:

1. Princip orgánu

Tento princip je vyjádřením podniku v centrálně plánovacím systému jako prováděcího orgánu (výkonné jednotky) plánovacího centra. Jednotlivý podnik nemůže přijímat své plány na základě aktivního sledování trhu. Východisko pro něj tvoří národohospodářský plán a jím určená množství, kvalita a termíny.

2. Princip plnění plánu

Činnost podniku se zaměřuje výhradně na plnění plánovacím centrem vytyčených plánů.

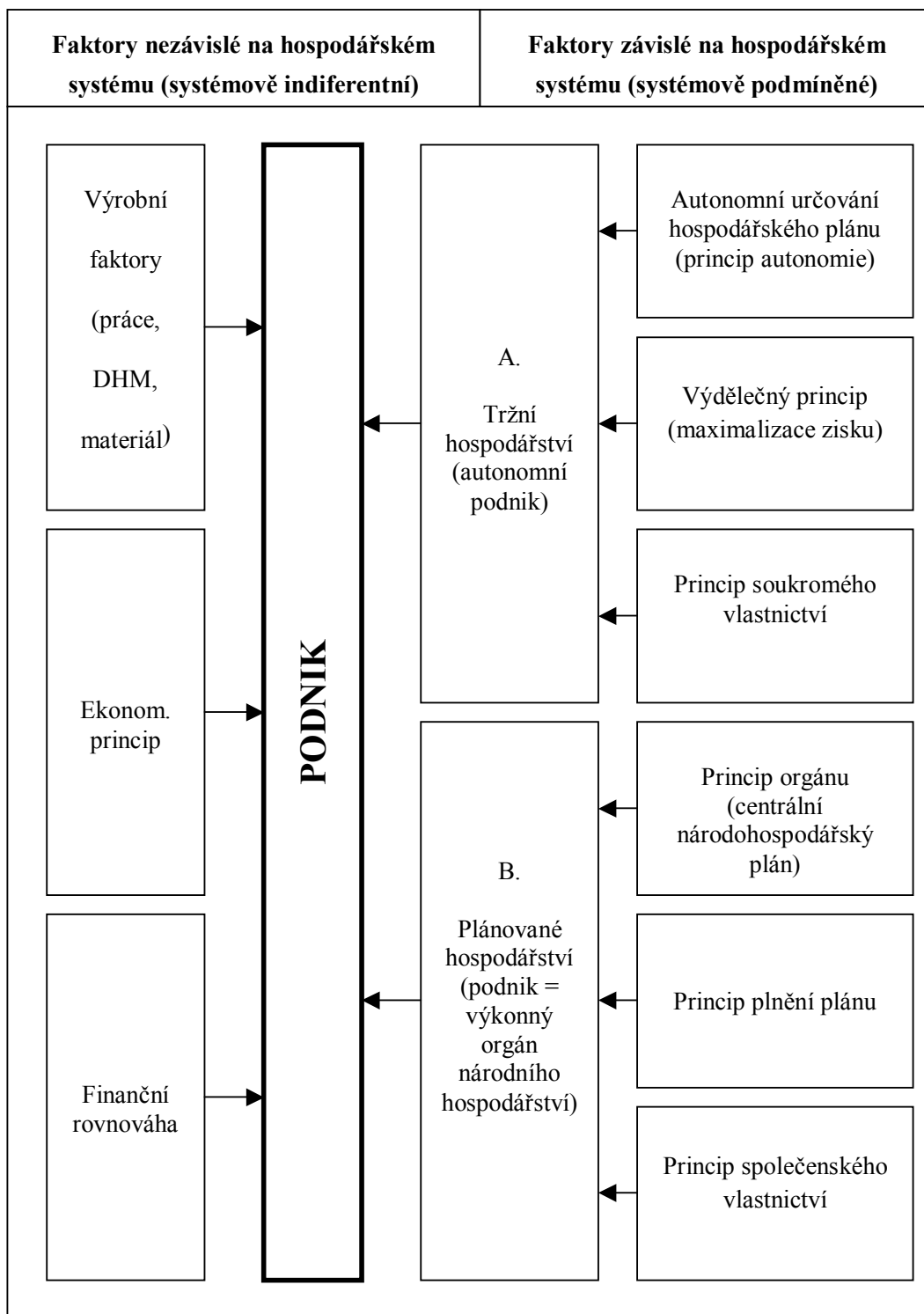
3. Princip společenského vlastnictví

V centrálně plánovaném hospodářství nepatří podnik konkrétnímu vlastníku. Patří celé společnosti, tedy všem a nikomu. Vlastníka zde zastupuje úředník, který nemá primárně zájem na skutečné hospodářské efektivnosti podniku, ale na splnění plánu a to i za cenu stanovení nenáročného plánu a přehlížení vnitřních rezerv podniku.

V grafické podobě znázorňuje tyto skutečnosti Obr. 1.1.

Uvedené hospodářské systémy se do reálné podnikové praxe nepromítají pouze v ryze modelové podobě. Například v tržní ekonomice existují veřejné podniky (podniky státu nebo obcí), které se od výše uvedeného vymezení odlišují. Princip autonomie hospodářského plánu a princip ziskovosti je u nich v důsledku sociálních ohledů často zrušen nebo omezen a nahrazen snahou s dosahování přiměřeného zisku, nebo snahou o pokrytí nákladů dosaženými příjmy (např. dopravní podniky).





Obr. 1.1 Určující znaky podniku

1.2.3 Podstata podnikání

Podnikání můžeme dle Obchodního zákoníku vymežit jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.“

Podstatou podnikání je samostatné rozhodování o oboru podnikání, právní formě, o umístění podniku, jeho organizaci, o míře použití cizího kapitálu, o způsobu rozdělení hospodářského výsledku.

Za **hlavní předpoklady podnikání** v tržní ekonomice lze považovat následující:

- svobodná a otevřená ekonomika (umožňující stejný přístup k využití podnikatelských příležitostí),
- právní záruky vlastnických práv,
- stabilní podnikatelské prostředí pro realizaci dlouhodobých záměrů firmy.

Podnikatelská činnost je hybnou silou úspěšného rozvoje podniků v tržním hospodářství. V podnikatelské činnosti hrají důležitou úlohu takové aspekty jako např.:

- hledání a objevování ekonomických příležitostí,
- rozdělování finančních zdrojů pro danou podnikatelskou aktivitu,
- přebírání odpovědnosti za řízení podniku,
- podstupování podnikatelského rizika,
- vytváření motivačního systému v rámci firmy,
- objevování a shromažďování informací a jejich praktické využití v rámci firmy, zejména pro získání nových segmentů trhu, pro rozvoj techniky, technologie a kvality výrobků.

Podnikání můžeme charakterizovat i pomocí notoricky známých **3 základních otázek podnikatele**:

1. **Proč vyrábět**, komu je nabízený statek určený (pro koho vyrábět, komu poskytovat službu ...)?
2. **Co vyrábět**, jakou službu poskytovat?
3. **Jak vyrábět**, jakým způsobem poskytnout službu (z hlediska technického a technologického)?

Mezi **základní rysy podnikání** patří :

- dosažení zisku jako přebytku výnosů nad náklady;
- dosažení zisku pomocí uspokojování potřeb zákazníků;
- potřeby zákazníků uspokojovány výrobky a službami prostřednictvím trhu, kde podnikatel musí čelit riziku, podnikatel musí sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň;
- na začátku podnikání vkládá podnikatel do svého podniku kapitál (vlastní, cizí); snaha podnikatele o zhodnocení kapitálu, který byl do podniku vložen.

Zisková orientace podniku by však neměla zamlžovat **společenské poslání podniku**, jímž je služba zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjati. Pojetí podniku jako prostředku pro zhodnocování kapitálu a současně respektování jeho společenských funkcí ve vztahu interesentům (zájmovým skupinám), může nakonec vyústit do **dvou zdánlivě protikladných tezí**:

- dominantním cílem je dosahovat zisk na základě uspokojování koupěschopné poptávky,
- dominantním cílem podniku je uspokojovat koupěschopnou poptávku a oprávněné požadavky okolí, tedy „sloužit“ a dosahovat zisk.

Podnikání je u nás upraveno:

- **obchodním zákoníkem** (zákon 531/91 Sb.),
- **živnostenským zákonem** (455/91 Sb.).

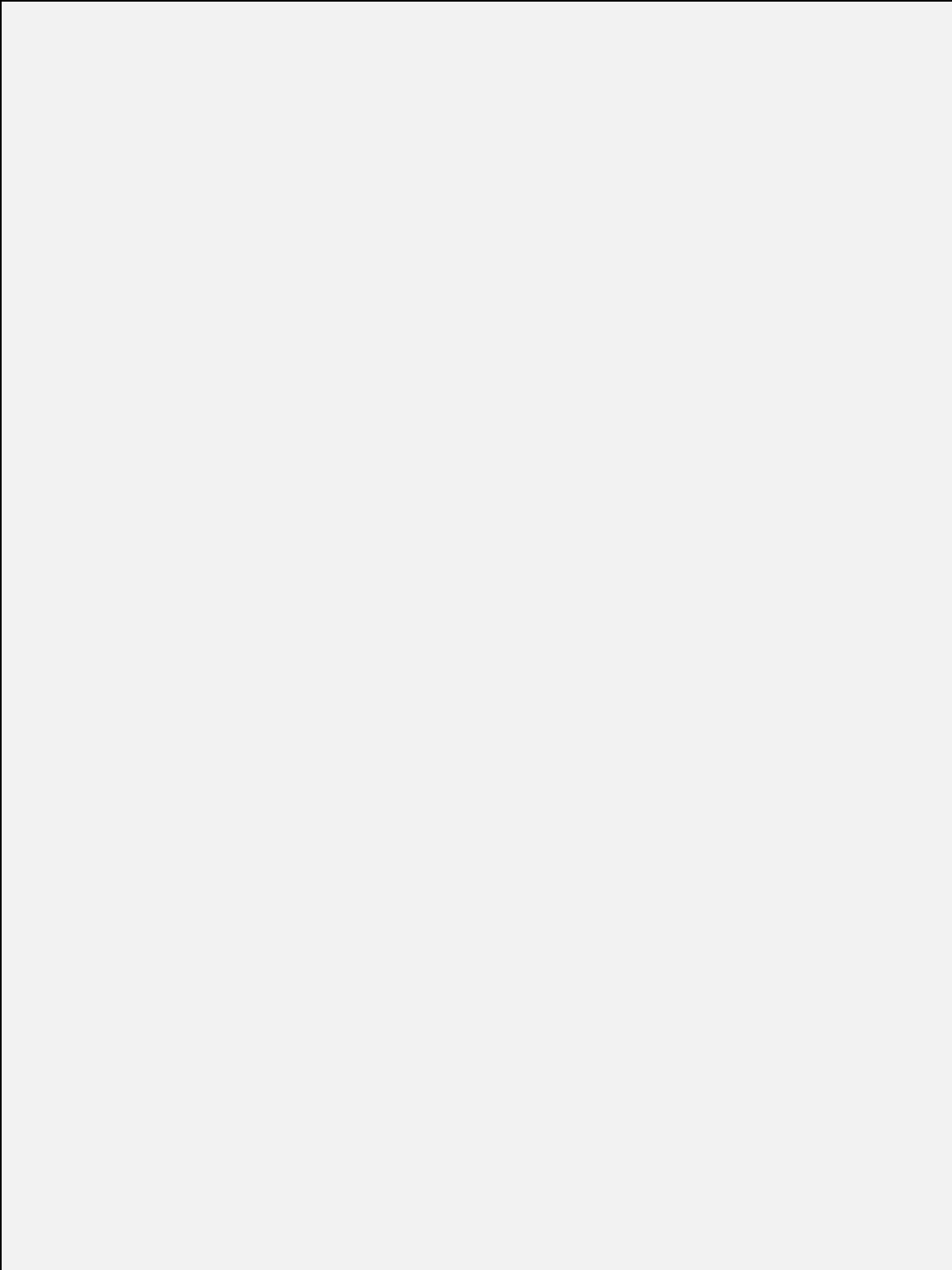
Občanský zákoník jako právní norma obecnější se **nevztahuje pouze na podnikatele**, vztahuje se **na všechny občany**, a proto také definuje širší všechny subjekty, které mohou podnikat, i když to některé z nich nedělají nebo pro ně není podnikání hlavní náplní (**nadace, obecně prospěšné společnosti, obecní úřady atd.**). **Podnikat tedy mohou i organizace neziskového sektoru, ovšem v omezeném rozsahu a za podmínek stanovených zákony či zřizovatelem.**

S podnikáním úzce souvisí pojem **podnikatel**. Podnikatelem podle Obchodního zákoníku je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,

- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Poznámky k 1. kapitole:



2. Typologie podniku

CÍLE:

Cílem kapitoly 2. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

Vysvětlit důvody vedoucí ke klasifikaci podniků dle různých kritérií.

Charakterizovat jednotlivá klasifikační kritéria používaná v ČR.

Objasnit jaká kritéria se doporučují používat při členění podniků podle jejich velikosti.

Pochopit podstatu základních právních forem podnikání.

Vysvětlit princip fungování družstev.

Charakterizovat jednotlivé druhy státních podniků.



Podniky mají nejen společné znaky, ale navzájem se i odlišují, mají jistá specifika. Rozdíly mezi nimi vyplývají jednak z charakteru konečného výsledku podnikové činnosti, tj. z druhů výkonů, dále ze způsobu realizace podnikových činností (aktivit), technických a organizačních charakteristik podniku, právních forem podniku apod. Podniky tedy lze členit, příp. seskupovat podle různých hledisek (kritérií) a na jejich základě vytvářet různé typy nebo třídy podniků. O této problematice bude pojednávat následující kapitola.



2.1 Klasifikace podniků dle různých kritérií

Zkušenostním objektem podnikového hospodářství je podnik, definovaný jako výrobní hospodářství (v protikladu ke spotřebnímu hospodářství, reprezentovanému soukromými a veřejnými domácnostmi) a v něm probíhající proces zhotovování výkonů a jejich prodeje. Toto obecné vymezení zahrnuje pod pojmem podnik velký počet různorodých hospodářských jednotek, které lze třídit podle různých znaků a na jejich základě pak vymezit typologické skupiny podniků. Systemizace vyzvedává charakteristické rozdíly ve znacích a umožňuje odvozovat existenci podnikohospodářských jednotek, na jejichž základě pak lze volit podnikové formy a postupy vedoucí k co nejvyšší hospodárnosti.



Je celá řada možností členění podniků. Mezi **nejdůležitější**, příp. charakteristická **kritéria** jejich klasifikace patří:

1. členění podle hospodářských odvětví a sektorů
2. členění podle druhů výkonů
3. členění podle způsobu zhotovování výkonů (výrobků)

4. členění podle převládajícího výrobního faktoru
5. členění podle velikosti podniku
6. členění podle závislosti na stanovišti
7. členění podle pohyblivosti
8. členění podle právní formy

1. Členění podle hospodářských odvětví a sektorů

Tato klasifikace je pro členění svým způsobem výchozí. Pod pojmem **sektor** můžeme rozumět jednotlivé části národního hospodářství, do nichž se národní hospodářství podle určitého hlediska rozčleňuje. Rozlišujeme následující sektory:

- **primární sektor** - podniky prvovýroby, které získávají statky přímo z přírody, např. zemědělství, lesnictví, rybolov, těžební průmysl.
- **sekundární sektor** – podniky druhovýroby, které zpracovávají statky vyprodukované prvovýrobou, např. strojírenství, textilní průmysl, potravinářský průmysl.
- **terciální sektor** – podniky služeb, např. obchodní, dopravní, bankovní, pojišťovací podniky.
- **kvartální sektor** – společnosti zabývající se vědou a výzkumem, např. inovační a vývojové centra, univerzity.

Podrobnější členění podniků poskytuje jejich třídění podle jejich **příslušnosti k hospodářským odvětvím**. **Hospodářskými odvětvími** se rozumí části národního hospodářství, produkující určitou skupinu výrobků či služeb stejných nebo podobných.

V České republice se ve statistických přehledech sledují hospodářská odvětví v členění podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ). V rámci tohoto členění je např. průmysl rozdělen do 17 odvětví (průmysl paliv, energetický průmysl, strojírenství, průmysl papíru a celulózy, průmysl potravin a pochutin atd.), zemědělství do 3 odvětví (zemědělství a myslivost, lesnictví, těžba dřeva a přidružené činnosti), služby do 9 odvětví (např. obchod a opravy, pohostinství a ubytování, doprava, skladování a telekomunikace, peněžnictví a pojišťovnictví, veřejná správa, obrana, školství atd.).

2. Členění podle druhů výkonů

Takto lze podniky rozčlenit na podniky produkující **hmotné statky** a podniky poskytující **služby**.

Podniky produkující hmotné statky, zahrnující zejména průmyslové a řemeslné podniky, lze s využitím kritéria **druh výkonů** ještě dále členit na **těžební podniky** (např. doly), **podniky vyrábějící výrobní prostředky** (např. strojírenské podniky) a **podniky vyrábějící spotřební statky** (např. pekárny).

Mezi **podniky poskytující služby** patří obchodní podniky, bankovní podniky, dopravní podniky, pojišťovny a ostatní podniky služeb, jako např. hotely, podniky daňového poradenství, auditorské společnosti atd.

3. Členění podle způsobu zhotovování výkonů

Podniky je možné členit podle dvou kritérií:

- **podle výrobních principů** (výrobních typů),
- **podle výrobních způsobů** (organizačních typů výroby).

Při členění podniků podle **výrobních principů**, tj. podle uplatněných výrobních typů (kusová výroba, hromadná výroba, sériová výroba, druhová výroba, výroba v šaržích), je východiskem opakovatelnost výroby. Patří mezi ně počet různorodých výrobků, stupeň jejich rozdílnosti a četnost změny výkonů.

Členění podle **výrobních způsobů**, tj. podle organizačních typů výroby (proudová výroba, dílenská výroba, skupinová výroba, výroba na stanovišti, výrobní hnízdo), vychází z rozdílů ve způsobu rozmístění strojů, resp. z rozdílů v uspořádání pracovišť.

4. Členění podle převládajícího výrobního faktoru

Dle tohoto kritéria lze podniky rozdělit na:

- pracovně intenzivní,
- kapitálově intenzivní,
- materiálově intenzivní.

Pracovně intenzivní podniky jsou takové, u nichž je zvláště vysoký podíl mzdových nákladů na celkových výrobních nákladech, jak je tomu např. v průmyslu jemné mechaniky. Je pro ně důležitá především hospodárnost procesu vynakládání práce opírající se o přesnou přípravu práce a využití časově úsporných pracovních postupů.

Pro **kapitálově intenzivní podniky** je charakteristický zvláště vysoký stav dlouhodobého hmotného majetku, který váže velký kapitál, např. elektrárny, těžební průmysl, podniky infrastruktury, strojírenské podniky. Dominujícími nákladovými druhy jsou zde odpisy a úroky. Hlavním problémem těchto typů podniků je trvale plné využití výrobní kapacity vysoce mechanizovaných výrobních zařízení.

Materiálově intenzivní podniky se vyznačují zvláště vysokým podílem nákladů na suroviny, např. podniky potravinářského či chemického průmyslu. Jejich hlavním problémem je hospodárnost opatřování materiálových vstupů a jejich spotřeby ve výrobním procesu.

5. Členění podle velikosti podniku

Je členícím pohledem, který je obvykle použit pro řazení podniků mezi **malé, střední a velké** (existují i další vymezení velikostních kategorií). Jako členících kritérií se nejčastěji využívá ukazatelů počet zaměstnanců a obrát, ale doporučuje se využívat i další ukazatele (viz níže).

Svaz průmyslu a dopravy České republiky se dohodl v roce 1993 na klasifikaci podniků na malé střední a velké s využitím dvou ukazatelů: **počtu zaměstnanců a velikosti ročního obrátu**. Třídění je zřejmé z Tab. 2.1.

	Počet zaměstnanců	Roční obrát
Malé podniky	< 100 zam.	< 30 mil. Kč
Střední podniky	< 500 zam.	< 100 mil. Kč
Velké podniky	> 500 zam.	> 100 mil. Kč

Tab. 2.1 Členění podniků podle velikosti Svazem průmyslu a dopravy ČR

Využívání hodnotových ukazatelů jako hodnotících kritérií naráží na problémy srovnání v čase a prostoru. Nárůst velikosti obrátu, jehož současná výše umožňuje podnik řadit do vyšší velikostní kategorie, byl např. způsoben nikoliv zvýšením produkce, ale v důsledku víceleté inflace. Dva podniky v rozdílných zemích dosahují stejné nominální výše obrátu, ale při rozdílném objemu

realizované produkce, protože její hodnotové vyjádření v jednotlivých zemích je ovlivněno měnovým kurzem.

Uplatnění **ukazatele počet pracovníků** jako kritéria klasifikace podniků podle velikosti **není zatěžováno časovým nebo prostorovým zkreslením**. Je nejpoužívanějším kritériem a často slouží jako kritérium jediné. Tab. 2.2 uvádí velikostní kategorizaci podniků v EU.

Mikropodniky	1 – 9 zaměstnanců
Malé podniky	10 – 99 zaměstnanců
Střední podniky	100 – 499 zaměstnanců
Velké podniky	> 500 zaměstnanců

Tab. 2.2 Členění podniků podle velikosti v EU

Dalším možným členěním je **statistické pojetí**. Od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) a firmy dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců, jak ukazuje Tab. 2.3.

Malé podniky	do 20 zaměstnanců
Střední podniky	do 100 zaměstnanců
Velké podniky	100 a více zaměstnanců

Tab. 2.3 Členění podniků podle velikosti - statistické pojetí dle Eurostatu

Aktuálním členěním je členění podle **doporučení komise EU**, která používá poněkud jiná kvantitativní kritéria klasifikace podnikatelů a firem. Uvedená metodika klasifikace podniků používá následující 4 kritéria:

- počet zaměstnanců,
- roční tržby, resp. příjmy (podle toho zda subjekt vede účetnictví či daňovou evidenci),
- hodnota aktiv, resp. majetku (v závislosti na užití účetní soustavy),
- nezávislost (je vymezena situací, jestliže žádná jiná osoba nebo více osob společně nemají alespoň 25 % podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech).

Tab. 2.4 přináší kvantifikaci jednotlivých kritérií.

	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Hodnota aktiv
Mikropodniky	< 10 zam.	< 2 mil. EUR	< 2 mil. EUR
Malé podniky	< 50 zam.	< 10 mil. EUR	< 10 mil. EUR
Střední podniky	< 250 zam.	< 50 mil. EUR	< 43 mil. EUR
Velké podniky	nad uvedené limity		

Tab. 2.4 Členění podniků podle velikosti – doporučení komise EU

Pojetí zákona na podporu podnikání je shodné s předchozím členěním a vychází z doporučení Evropské komise. I v tomto případě jsou kritéria pro zařazení firem do skupin dána kombinací čtyř atributů: počtem zaměstnanců, aktivity a čistým obratem a nezávislostí. Údaje se vztahují k poslednímu uzavřenému účetnímu období. Hodnoty obratu a aktiv se přepočítávají podle kurzu Evropské centrální banky ke konci roku, předcházejícímu roku podání žádosti o podporu.

Specifickým členěním podniků je jejich rozlišení podle **závislosti na stanovišti** a podle **pohyblivosti**.

6. Členění podle závislosti na stanovišti

Podle závislosti na stanovišti lze vymezit podniky závislé na:

- **surovině** (např. cementárna),
- **energii** (např. vodní elektrárna),
- **pracovní síle** (např. zakládání nových podniků v oblastech s volnými kvalifikovanými pracovními silami),
- **odbytu** (např. umístování pekáren v dosahu koncentrace obyvatelstva).

7. Členění podle pohyblivosti

Podle pohyblivosti můžeme podniky rozčlenit na:

- **zcela vázané** na stanoviště,
- **z části vázané** na stanoviště,
- **cestující podniky**.

Mezi typologická hlediska umožňující účelné členění podniků podle důležitých charakteristik lze zařadit i **organizačně právní formu podnikání**. Rozčlenění podniků na podniky fyzických osob, osobní společnosti, smíšené společnosti, kapitálové společnosti umožňuje například vyvodit míru kapitálového rizika daného omezeným nebo neomezeným ručením, má význam pro určení možnosti financování, daňového zatížení (rozdíly mezi osobními a kapitálovými společnostmi) i pro odvození povinnosti procházet auditem a zveřejňovat některé informace o svém hospodaření. Této problematice bude vzhledem k její důležitosti věnována samostatná kapitola.



2.2 Právní formy podnikání

Svobodná volba právní formy podniku je jedním z podstatných rysů svobody podnikání. Právní řád ve státech s tržní ekonomikou nabízí podnikatelům řadu **právních forem**, aby se pro určitou z nich rozhodli. Při výběru konkrétní právní formy podniku zakladatelé nebo vlastníci vycházejí z **podnikohospodářských, daňových, výdělečných, případně dalších hledisek** (viz dále Kap. 6 – Založení podniku).



Obchodní zákoník připouští následující právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob,
- podnikání právnických osob.

Podnikání fyzických a právnických osob se zásadně liší, a to ze dvou hledisek:

1. fyzické osoby vystupují ve dvojjediné roli, a to jak v roli podnikatele (kapitálový vklad do podnikání), tak v roli výkonné pracovní síly (vlastní odborná profese včetně řízení). Naproti tomu u právnických osob společníci přinášejí kapitálový vklad, avšak mohou, nebo také nemusejí, ve společnosti pracovat.
2. fyzické osoby = podnikatelé jsou přímo objektem právních vztahů. U právnických osob do právních vztahů vstupuje pouze společnost = podnik, nikoliv společníci tvořící společnost.

Tyto základní formy podnikání můžeme ještě dále konkretizovat:

1. podnik jednotlivce (samostatný podnikatel, fyzická osoba = živnostník),
2. obchodní společnosti:

- osobní:
 - veřejná obchodní společnost
 - smíšené:
 - komanditní společnost,
 - kapitálové:
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost,
3. družstva,
 4. státní podniky,
 5. ostatní (např. sdružení podniků).

V následujícím textu budou dále stručně charakterizovány základní charakteristiky uvedených právních forem (vyjma sdružení podniků). Další potřebné informace k této problematice přináší Kap. 6.

2.2.1 Podnik jednotlivce

Historicky nejstarší a nejjednodušší právní formou podnikání je **podnik jednotlivce, resp. podnik fyzické osoby. Je to podnikatelský subjekt vlastněný jednou (fyzickou) osobou**, který může, ale také nemusí být zapsán v obchodním rejstříku. Pro podnikání v menším rozsahu má dvě **hlavní výhody**: k jeho založení stačí i menší kapitál a jeho regulace ze strany státu je minimální. **Hlavními nevýhodami** je obtížný přístup ke kapitálu, neomezené ručení za dluhy společnosti a omezená životnost firmy daná délkou života podnikatele. Podniky jednotlivce mají obvykle formu **živnosti**.

Živnosti

Živností je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

Tato definice reflektuje obecné vymezení podnikání Obchodním zákoníkem. Je ale užší, protože vylučuje z úhrnu živností některé činnosti, které jsou z hlediska právního režimu natolik specifické, že jsou z působnosti živnostenského zákona vyňaty a v jeho znění výslovně uvedeny.

Živnost není:

- provozování činnosti vyhrazené zákonem státu nebo určené právnické osobě,
- využívání výsledků duševní tvůrčí činnosti, výkon hromadné správy autorských práv,
- činnost lékařů, lékárníků, přírodních léčitelů, veterinářů, advokátů, notářů, znalců, auditorů, burzovních makléřů,
- živností dále není činnost bank, pojišťoven, penz. fondů, burz, pořádání loterií, hornická činnost, výroba elektřiny, zemědělství, výroba léčiv, rozhlasové a televizní vysílání, provoz jaderných zařízení.

Toto užší pojetí odpovídá tradiční představě o živnosti jako jednotce drobného, tedy malého či středního podnikání. Odráží vlastně i skutečnost, že velké podniky tvoří jen malou část z velkého počtu podnikatelských subjektů, jejichž činnost upravuje živnostenský zákon a že pro **velké průmyslové podniky** stanoví živnostenský zákon zvláštní kategorii: **živnosti provozované průmyslovým způsobem.**

Živnost může provozovat **fyzická nebo právnická osoba**, splní-li podmínky stanovené živnostenským zákonem (viz Kap. 6).

Živnosti můžeme rozdělit dle následující kritérií:

1) podle druhu činnosti

- **obchodní živnosti** – jsou zejména koupě za účelem dalšího prodeje a prodej (nejrozšířenější živnost), ale i hostinská činnost, ubytování nebo činnosti cestovní kanceláře. Podnikatel v obchodní živnosti může též pronajímat zboží nebo provádět na zboží drobné změny či provádět montáž zboží dodaného zákazníkovi a provádět jeho servis.
- **výrobní živnosti** – opravňují podnikatele, aby své výrobky i prodával a opravoval, zůstane-li zachován výrobní charakter živnosti. Podnikatel má dále právo nakupovat za účelem dalšího prodeje a prodávat výrobky i jiných výrobců a příslušenství. Může i výrobky a příslušenství pronajímat.
- **živnosti poskytující služby** – zahrnují podnikatelské aktivity typu poskytování oprav a údržby věcí, přeprava osob a zboží a jiné práce a výkony k uspokojování dalších potřeb.

Mohou být nakupovány za účelem dalšího prodeje a prodávány výrobky ovšem při zachování povahy živnosti poskytující služby atd.

2) podle vzniku práva k provozování živnosti

- **živnosti ohlašovací** - právo provozovat živnost vzniká již dnem ohlášení na živnostenském úřadě,
- **živnosti koncesované** - právo provozovat živnost ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (zjednodušeně řečeno po udělení souhlasu státu).

Živnosti ohlašovací dále dělíme podle nároků na odbornost na :

- **živnosti řemeslné** - předpokladem je vyučení v příslušném oboru, nebo absolvování střední školy a doklad o praxi v oboru (min. 3 roky). Jsou to živnosti uvedené v taxativním výčtu v příloze č.1 živnostenského zákona, např. kovářství, zámečnictví, řeznictví a uzenářství, truhlářství, zednictví atd. Ostatní řemesla, která nejsou zahrnuta ve výčtu a nepatří ani mezi živnosti koncesované nebo vázané, jsou živnostmi volnými.
- **živnosti vázané** - odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost zvlášť. Předpokladem je získání průkazu způsobilosti pro příslušnou činnost (přesně určené vzdělání + praxe). Jedná se např. o provozování autoškoly, oční optiky, projekční činnosti, montáže, revize a oprav různých zařízení atd.
- **živnosti volné** – živnosti, kdy odborná způsobilost není stanovena. Jedná se o všechny ostatní živnosti, které spadají pod působnost živnostenského zákona, ale nepatří mezi ostatní druhy živností výše či níže uvedené.

Živnosti koncesované jsou taxativně uvedeny v příloze 3 živnostenského zákona. Jsou to např. vývoj, výroba, úpravy a prodej zbraní; vývoj, výroby, úpravy a prodej střeliva; provozování střelnic, výroba zvlášť nebezpečných jedů, hubení škodlivých živočichů, rostlin a mikroorganismů. Jedná se tedy o obory podnikání, u nichž je riziko ohrožení života, zdraví, majetku a zákonem chráněných veřejných zájmů zvlášť vysoké. Odborná způsobilost pro koncesované živnosti je uvedena příslušné příloze. Všeobecnou podmínkou k provozování živnosti je i spolehlivost podnikatele a jeho zaměstnanců ve vztahu k předmětu podnikání i ochranu veřejnosti.

Pozor na připravované změny v živnostenském zákoně, které mají vejít v platnost od 1.7.2008 a budou se týkat i výše uvedeného členění živností (např. živností volných).



Živnost je provozována průmyslovým způsobem jestliže:

- jde o činnost zahrnující v rámci jednoho pracovního procesu více dílčích činností, které samy o sobě naplňují znaky živností,
- jde o činnost využívající organizačního oddělení výkonu dílčích prací, postupů nebo úkonů, zejména od řídicích a obchodních prací, a členění těchto prací, postupů nebo úkonů podle jednotlivých profesí.

Oproti stavu, kdy se živnostenské oprávnění vydává na jednotlivé konkrétní činnosti, postupy nebo obor i když tvoří pouze dílčí část určitého výrobního procesu, tak tímto zákon umožňuje vydávat, při splnění podmínek, živnostenské oprávnění na finální produkt. Podnikatel tak sám nemusí splňovat odbornou způsobilost, ale zabezpečí ji svými zaměstnanci.

2.2.2 Obchodní společnosti

Obchodní společnosti představují jednu ze základních organizačně právních forem provozování podnikatelské činnosti. Tvoří se sdružením osob ke společnému podnikání. Pojem obchodní společnosti se upravuje Obchodním zákoníkem, kde se říká, že obchodní společnosti jsou právnickými osobami založenými zásadně za účelem podnikání.

S pojmem obchodní společnost úzce souvisí i pojem **společník**. Společník je osoba, která se podílí na podnikání prostřednictvím obchodní společnosti. Podle způsobu účasti na podnikání obchodní společnosti, míře podnikatelského rizika jako i podle oddělenosti od majetku obchodní společnosti se rozlišují tři skupiny obchodních společností:

1. osobní obchodní společnosti,
2. smíšené společnosti,
3. kapitálové společnosti.

1. Osobní obchodní společnosti

Osobní společnosti jsou právní formou podnikání, která odstraňuje některé nevýhody a zachovává některé výhody podniku jednotlivce. Jejich společným rysem je to, že jsou **zakládány a vlastněny dvěma nebo více osobami**. Společníci se osobně zúčastňují podnikání, dosažené zisky si rozdělují mezi sebe a společně nesou odpovědnost i za vzniklé ztráty. Osobní společnost **nemusí vytvářet rezervní fond**.

Na rozdíl od podniku jednotlivce, vytváří osobní společnosti poněkud vhodnější podmínky pro získávání kapitálu i pro překonávání kvalifikační omezenosti podnikatele. Spojením několika společníků do podnikatelského subjektu je možné vytvořit větší ručitelský kapitál i majetkové zázemí pro získání úvěrů a prostor pro zaměstnání specialistů v určitých profesích. Nevýhodou tohoto typu společnosti je **neomezené ručení společníků** a také **závislost jejich úspěšné existence na vzájemných vztazích mezi společníky**. V ČR má takováto právní forma podobu **veřejné obchodní společnosti**.

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)

Obchodní zákoník vymezuje **veřejnou obchodní společnost** jako společnost, ve které aspoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společně a nerozdílně celým svým majetkem.

Tato společnost **nemusí vytvářet základní kapitál**. Práva a povinnosti společníků se řídí **společenskou smlouvou** a k její změně je třeba souhlasu všech společníků. V.o.s. odpovídá za své **závazky celým svým majetkem a společníci ručí za závazky v.o.s. veškerým svým majetkem společně a nerozdílně**. Z tohoto důvodu je forma v.o.s. používána společně s formou sdružení svobodnými povoláními (advokáty, auditory atd.), pro běžné společné podnikání více subjektů není neomezené osobní ručení vyhledávané a v.o.s. není nejvhodnější volbou.

Zisk se dělí dle Obchodního zákoníku mezi společníky rovným dílem. K obchodnímu vedení je oprávněn každý společník. Statutárním orgánem jsou všichni společníci a každý z nich je oprávněn jednat jménem v.o.s. samostatně.

2. Smíšené společnosti

Tyto společnosti nesou některé znaky osobních a některé znaky kapitálových společností. Jedná se především o kombinaci osobní účasti na podnikání, rozsahu ručení společníků a povinnost kapitálového vkladu do společnosti. Obchodní zákoník upravuje **komanditní společnost**.

Komanditní společnost (k.s.)

Komanditní společnost je společností, v níž jeden, nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (**komanditisté**) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (**komplementáři**).

Každý komanditista je povinen vložit do základního kapitálu k.s. vklad ve výši určené společenskou smlouvou, **minimálně však 5.000 Kč**. K obchodnímu **vedení** jsou oprávněni pouze **komplementáři**, v ostatních záležitostech rozhodují komplementáři a komanditisté dohromady a každý má jeden hlas. **Statutárním orgánem jsou komplementáři** a každý z nich je oprávněn jednat jménem k.s. samostatně. **Komanditisté** mají např. právo na podíl ze zisku či nahlížet do účetních dokumentů.

Pokud není rozdělení zisku upraveno společenskou smlouvou, dělí se zisk dle Obchodního zákoníku tak, že polovina zisku připadá k.s. a dál se rozdělí mezi komanditisty podle splacených vkladů, druhou polovinu si rozdělí komplementáři rovným dílem. U komanditistů se ziskem rozumí zisk po zdanění daní z příjmů právnických osob a podíl na zisku vyplácený jednotlivým komanditistům se zdaňuje jako příjem z kapitálového majetku (sazba 12,5 %). Naopak komplementář zdaňuje svůj podíl na zisku jako příjem z nezávislé činnosti fyzické osoby. **Ztrátu nesou rovným dílem komplementáři**.

3. Kapitálové společnosti

Kapitálové společnosti předpokládají majetkovou účast společníků na podnikání. Zákon jim však neukládá osobní účast na podnikání, jejich povinností ze zákona je pouze přinést kapitálový vklad podle společenské smlouvy. Společník se tedy podílí na vytváření základního kapitálu, avšak podnikatelskou činnost ovlivňuje pouze nepřímo, prostřednictvím valné hromady. Významnou skutečností je rovněž nižší míra rizika podnikání pro jednotlivé společníky, které je limitováno výší kapitálového vkladu. Mezi kapitálové společnosti patří **společnost s ručením omezeným** a **akciová společnost**.

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Obchodník zákoník definuje **společnost s ručením omezeným jako** společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Společníci ručí za závazky s.r.o. jen do zápisu splacení jejich vkladů, tj. jakmile své vklady na podíly splatí a zajistí příslušný zápis.

Základními dokumenty je **zakladatelský dokument (společenská smlouva či zakladatelská listina)** a **stanovy**, k jejich následné změně je třeba souhlasu všech společníků nebo rozhodnutí valné hromady a pořízení notářského zápisu.

S.r.o. může být založena **jednou osobou**, avšak s.r.o. o jediném společníku nemůže být jediným zakladatelem či společníkem další s.r.o. Navíc **jedna fyzická osoba** může být jediným společníkem nejvýše **3** s.r.o. Maximální počet společníků s.r.o. činí **50**.

Výše základního kapitálu s.r.o. musí činit alespoň **200.000 Kč** a výše vkladu společníka musí být přinejmenším **20.000 Kč**.

Před podáním návrhu na zápis do Obchodního rejstříku musí být splaceno nejméně **30 % každého vkladu** peněžitého vkladu a celková výše splacených peněžitých vkladů a hodnota **splacených nepeněžitých vkladů** musí činit alespoň 100.000 Kč. Celý vklad musí být splacen nejpozději do 5-ti let. Je-li s.r.o. založena jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku až po úplném splacení jeho vkladu. S.r.o. vedle základního kapitálu musí postupně vytvořit **rezervní fond ve výši nejméně 10 % základního kapitálu**.

Zisk je zdaněn daní z příjmu právnických osob a posléze určí valná hromada společnosti způsob a rozsah rozdělení zisku. Obvykle se rozděluje zisk mezi společníky dle obchodního podílu. **Obchodní podíl** představuje účast společníka na s.r.o. a z toho plynoucí práva a povinnosti. Jeho výše se určuje podle poměru vkladu společníka k základnímu kapitálu s.r.o.

Společníci vykonávají svá práva týkající se řízení s.r.o. a kontroly její činnosti na **valné hromadě**, která se koná nejméně jednou ročně, a podílejí se na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení v poměru svých obchodních podílů Každý společník má jeden hlas na každých 1.000 Kč svého vkladu. Má-li s.r.o. jediného společníka, nekoná se valná hromada a působnost valné hromady

vykonává tento společník, jeho rozhodnutí musí být písemná a jím podepsaná. **Statutárním orgánem** s.r.o. je jeden nebo více **jednatelů** s tím, že nestanoví-li společenská smlouva či stanovy jinak, je oprávněn jednat jménem s.r.o. každý z nich samostatně. Jednatel musí být fyzická osoba, která nemusí být společníkem. **Kontrolní orgán**, dozorčí rada, se zřizuje jen, stanoví-li tak společenská smlouva, resp. stanovy.

Akciová společnost (a.s.)

Obchodní zákoník vymezuje **akciovou společnost jako** společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. A.s. odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, akcionář neručí za závazky a.s.

A.s. může být založena jedním zakladatelem na základě **zakladatelské listiny**, je-li právnickou osobou, jinak alespoň dvěma zakladateli na základě **zakladatelské smlouvy**. Dalším základním dokumentem a.s. jsou vedle zakladatelského dokumentu **stanovy**. A.s. stejně jako i ostatní 3 typy obchodních společností vzniká zápisem do obchodního rejstříku.

Základní kapitál a.s. založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň **20.000.000 Kč** a založené bez veřejné nabídky **2.000.000 Kč**. Každá a.s. je následně povinna vytvořit rezervní fond nejméně ve výši 20 % základního kapitálu.

Akcie je cenným papírem v listinné či zaknihované podobě, s nímž jsou spojena práva akcionáře podílet se na:

- řízení a.s.,
- zisku a.s. (dividendy podléhají zdanění z kapitálového majetku, tj. sazbě 12,5 %),
- likvidačním zůstatku a.s.

Pokud zakladatel, resp. upisovatel, nesplatí zcela akcie před zápisem a.s. do obchodního rejstříku, obdrží cenný papír na řad zvaný zatímní list, který bude po celém splacení vyměněn za akcie. Lhůta pro úplné splacení činí nejvýše jeden rok od vzniku (zápisu) a.s. Akcie může znít na jméno nebo na majitele. Stanovy mohou omezit, nikoliv vyloučit, převoditelnost akcií na jméno. Akcie na majitele je neomezeně převoditelná.

Akcionář neručí za závazky a.s. a podílí se na zisku a.s. a působí na její vedení prostřednictvím valné hromady, na které hlasuje, může se domáhat vysvětlení a předkládat protinávrhy. Jeho hlasovací právo je spojeno s akciemi, tak aby na akcie se stejnou jmenovitou hodnotou připadal stejný počet hlasů.

Orgány a.s. jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Nejvyšším orgánem je **valná hromada**, která se koná nejméně jednou ročně a na kterou představenstvo zve akcionáře formou písemné pozvánky. Má-li a.s. jediného akcionáře, působnost valné hromady vykonává tento akcionář. Jeho rozhodnutí při výkonu působnosti valné hromady musí být písemná a podepsaná, eventuálně mít i formu notářského zápisu. **Představenstvo** je **statutárním orgánem** řídícím činnost a.s. a jednajícím jejím jménem. Nevyplývá-li ze stanov něco jiného, za představenstvo jedná navenek jménem a.s. každý člen. Představenstvo má alespoň 3 členy a ti jsou voleni valnou hromadou na funkční období nepřesahující 5 let. Členem představenstva může být pouze fyzická osoba starší 18-ti let. **Dozorčí rada** dohlíží na činnost představenstva a zejména přezkoumává účetní závěrku. Dozorčí rada musí mít nejméně 3 členy, fyzické osoby starší 18-ti let. Členem představenstva a dozorčí rady nemůže být tatáž fyzická osoba.

2.2.3 Družstva

V odborné literatuře je pojem **družstvo** vymezen jako organizace vlastněná a provozovaná společností osob, jejichž cílem není vytvářet zisk, ale dávat užitek svým členům.

V obchodním zákoníku se družstvem rozumí společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.

Družstvo musí mít **nejméně pět členů**, to neplatí v případě jsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby. Družstvo je **právnickou osobou**, za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. **Členové neručí** za závazky družstva. **Základní kapitál** družstva je tvořen **souhrnem členských vkladů**.

Mezi orgány družstva patří **členská schůze, představenstvo a kontrolní komise**.

2.2.4 Státní podniky

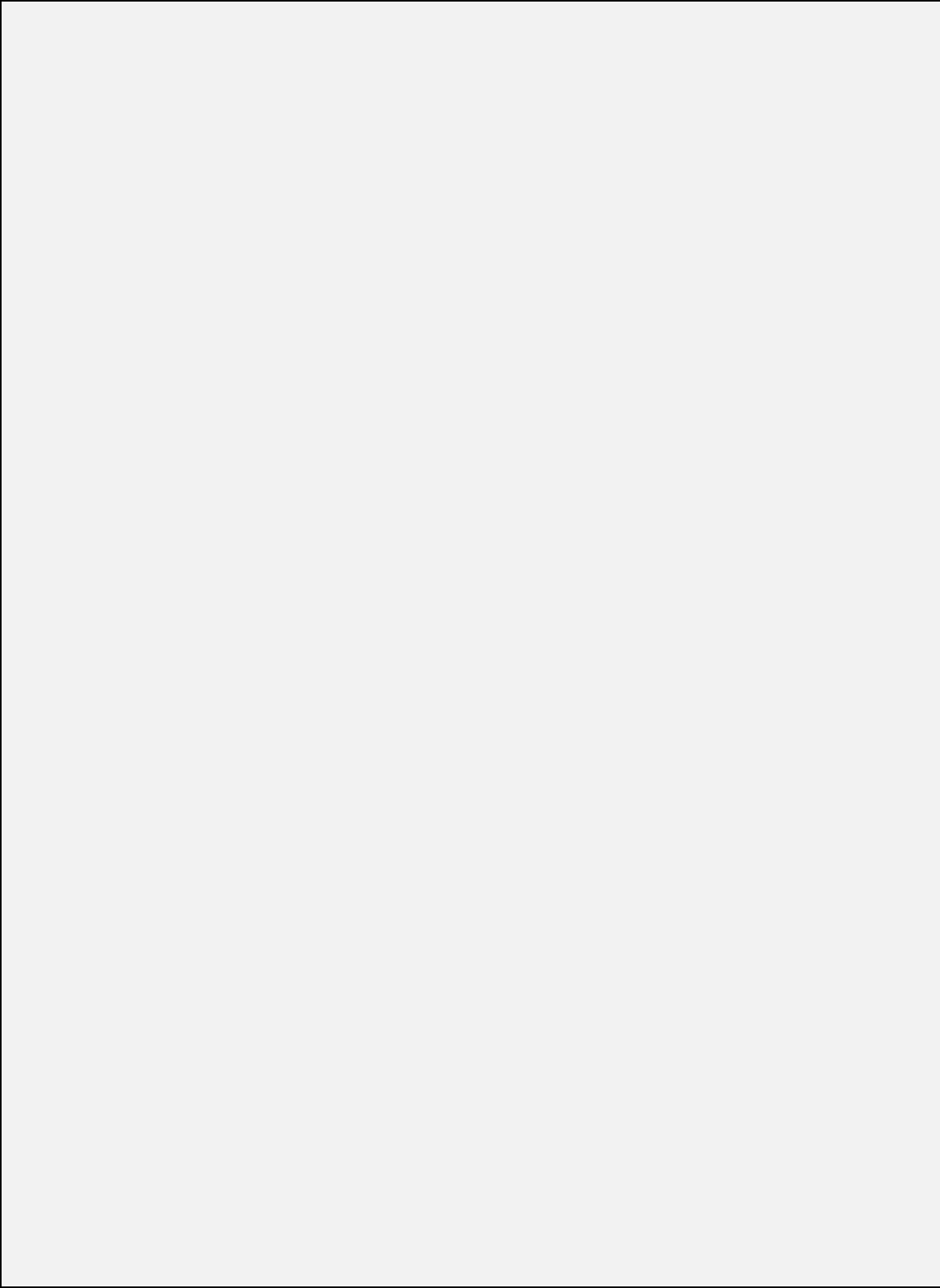
Jsou to organizace, které zajišťují některé důležité služby, jako je železniční a vodní doprava, správa silnic, pošta, rozhlas, televize, radiokomunikace, nebo zajišťují výrobu a těžbu některých důležitých statků, jako je elektřina, uhlí, zbraně atd.

Jsou buď zcela ve vlastnictví státu (např. Budvar) nebo územně správních celků (např. nemocnice), nebo v tzv. smíšeném vlastnictví, kdy část patří soukromým vlastníků (např. ČEZ).

Mimo výše uvedených forem podnikání lze podnikat i podle dalších právních předpisů. Může se jednat např. o investiční fond nebo investiční společnost, banku, penzijní fond apod. Zde mimo obecných právních norem platí ještě speciální právní normy, které specifikují nároky na zřízení, provozování a zánik společností. Dále mají podnikatelé možnost využívat různé formy sdružování ke společnému podnikání. Ty jsou však již na smluvní bázi. Jedná se například o možnost uzavření smlouvy o tichém společenství. V tomto případě se však nejedná o obchodní společnost, ale o závazkový vztah mezi podnikateli. Zde odkazujeme na příslušné právní normy.



Poznámky ke 2. kapitole:



3. Cíle podniku

CÍLE:

Cílem kapitoly 3. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

Vymezit vrcholový cíl podniku.

Dle různých hledisek klasifikovat další podnikové cíle.

Identifikovat subjekty rozhodování při tvorbě podnikových cílů.

Definovat cílové konflikty ke kterým může dojít v podniku při střetu různých zájmových skupin.



Postavení podniku na trhu, jeho úspěšnost či neúspěšnost je současné době ovlivňováno především vysokou dynamikou změn v tržním prostředí. Podniky si v náročném konkurenčním prostředí mnohem hůře vyhledávají nové podnikatelské příležitosti, řeší vzniknuté krizové situace, ze kterých vyjdou buď jako prosperující podniky, nebo jako podniky směřující k úpadku nebo a zániku. Jedním z předpokladů udržení se na trhu, přežití a budoucího rozvoje je i detailně vypracovaná strategie rozvoje podniku, které nosnou součástí je formulace podnikových cílů.



3.1 Proces stanovení cílů podniku

Výsledkem jedné z etap tvorby podnikatelské strategie je tvorba **podnikových cílů**. Cíl je veličina budoucnosti. Vypovídá o takovém budoucím stavu podniku (výrobky, struktura výrobních faktorů, úroveň transformačního procesu, stav majetku, finančních zdrojů, úroveň techniky a technologie...), který chce podnik dosáhnout.

Proces stanovení cílů podniku je ovlivněn celou řadou faktorů, např. oborem podnikání, situací na trhu, lokalizací podniku, volbou formy a právní úpravy podnikání, organizační strukturou, strukturou zaměstnanců a samozřejmě i kapitálovou strukturou. Je proto účelné stanovit postupné kroky a dílčí cíle, které směřují ke splnění **základních cílů**, resp. realizaci **vrcholového cíle**. Jde tedy o hierarchii cílů a jejich systémové uspořádání a tvorba a přijetí množiny podnikových cílů určuje **cílové chování podniku**.

Tvorba množiny podnikových cílů je jedním z nejdůležitějších rozhodovacích procesů, který si vyžaduje maximální informovanost a zároveň i vzájemnou toleranci všech účastníků – **subjektů rozhodování**. Každý subjekt rozhodování přináší do tvorby cílů svůj zájmový vklad v podobě motivu či požadavku.



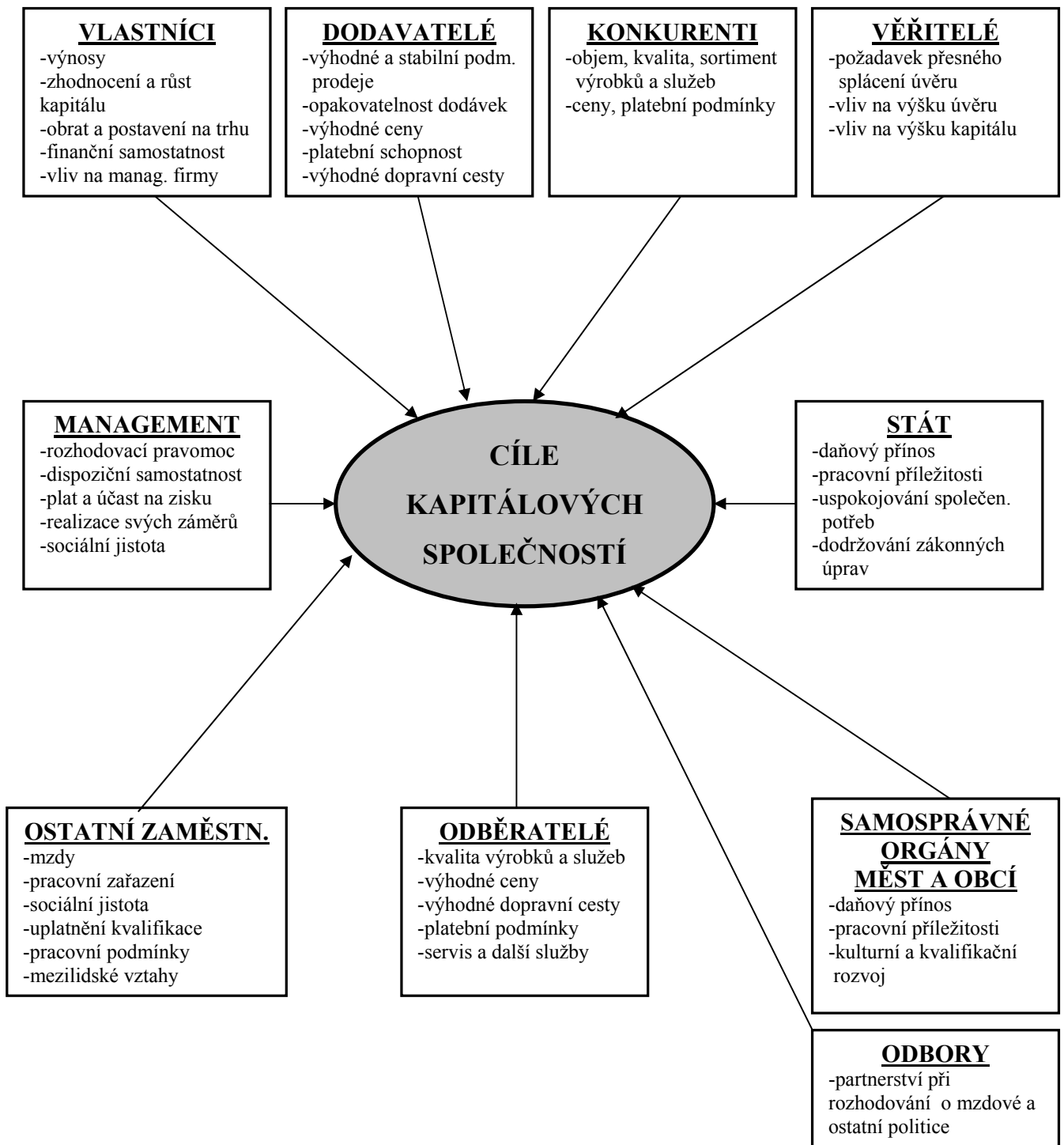
Subjekty rozhodování při tvorbě podnikových cílů můžeme rozdělit do dvou skupin:

- **interní zájmová skupina** – vlastníci, manažeři, zaměstnanci,
- **externí zájmová skupina** – zákazníci, dodavatelé, věřitelé, konkurenti, stát a obce, odbory.

Uvedené interní a externí zájmové skupiny subjektů cílového rozhodování prosazují při formulaci cílů podniku své zájmové vklady. Některé skupiny se dokáží mocensky prosadit, jiné jsou nuceny redukovat svoje zájmy a přijímat kompromisní rozhodnutí. **Dominantní postavení** mají při tvorbě podnikových cílů **vlastníci**, kteří vkládají do podniku kapitál. Při tvorbě cílů hrají významnou úlohu manažeři podniku, kterým jde zejména o uplatnění vlastní profesionality, postavení, autority či prestiže. Do procesu rozhodování o podnikových cílech vstupují i ostatní zaměstnanci, kteří zejména prostřednictvím odborů prosazují své zájmy, sledují činnost top managementu, vlastníků a snaží se zúčastňovat na podnikatelských rozhodnutích. Přispívá to k lepšímu pochopení podnikatelského záměru zaměstnanci a zároveň obohacuje množinu podnikových cílů o sociální obsah.

Z **externích zájmových skupin** přispívá k formulaci množiny podnikových cílů zejména zákazník – odběratel – který je vlastně novým „nadrženým“ a v podstatě rozhoduje o strategii a budoucí prosperitě podniku. Zákazník – dodavatel – ovlivňuje zejména materiálovou strategii podniku, tzn. nepřímo i výrobovou a odbytovou strategii. Jeho cílem je zabezpečit si výhodné a stabilní podmínky prodeje. Věřitelé se v úloze poskytovatelů cizího kapitálu logicky usilují o jeho efektivní zhodnocení. Stát a obec mají zájem na uspokojování potřeb v oblasti veřejných statků, o daňové příjmy, vytváření pracovních příležitostí, o etické podnikatelské chování atd.

To jak se zformuluje množina podnikových cílů, která skupina je nucená ke kompromisům, která skupina dokáže prosadit své zájmy, vyplývá nejen z chování se „nositelů moci“ v podniku, ale je i odrazem „**kodexu etiky**“ v podniku. Přijetí „kodexu etiky“ v podniku znamená, že členové přebírají závazek respektovat jeho požadavky. Účelem se sdělit veřejnosti, že členové zamýšlejí zachovat vysokou úroveň etiky. Podnik se zároveň zavazuje vykonávat svou činnost tak, aby byla veřejnosti prospěšná. Je však třeba podotknout, že uvedené zájmové skupiny by měli společně zabezpečovat naplnění stanovených cílů podniku, které naopak umožňují v rozhodující míře naplnit cíle jednotlivých zájmových skupin (viz Obr. 3.1).



Obr. 3.1 Subjekty cílového rozhodování v kapitálových společnostech

Vrcholový cíl podniku je cíl, který zájmové skupiny vyberou a pokládají za nejdůležitější pro úspěšnou podnikatelskou aktivitu. Je to **strategický cíl**, protože vytváří základnu podnikatelské strategie. **Vrcholový cíl podniku** je „**stálíce**“, které se musí všechny ostatní cíle podřídit. Tomuto cíli nemohou žádné jiné cíle konkurovat. Nejvyšší cíl podniku musí být formulovaný tak, aby byl přijatý všemi zainteresovanými skupinami, kterých se činnost podniku dotýká (vlastník, manažeři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé). Vrcholový cíl podniku představuje nejdůležitější vyjádření stavu podniku v budoucnosti. Nejvyšší vrcholový cíl se označuje jako „**poslání podniku**“. Je to jasně definovaný hlavní účel a smysl daného podnikání.

Z mechanismu fungování tržní ekonomiky přetrvává už několik desítek let teoretický názor, že vrcholovým cílem podniku je **dlouhodobá maximalizace zisku** (jedná se o tzv. **klasický přístup**). Taktéž v každé definici charakterizující podnikání (včetně současného Obchodního zákoníku) je formulován základní cíl této činnosti „**za účelem dosažení zisku**“.

Tento přístup výběru vrcholového cíle je předmětem kritiky v odborné literatuře. Víceří autoři tvrdí, že maximalizace zisku jako vrcholový cíl podniku je málo konkrétní. Názory se dále různí v tom, o jaký zisk jde. Zda jde o maximalizaci z dlouhodobého či krátkodobého hlediska, o zisk před zdaněním, po zdanění, absolutní či relativní zisk. Zároveň je diskutabilní, co je maximální zisk v konkrétním čase a v konkrétních podmínkách.

Další autoři (např. Dubs) tvrdí, že cílové zaměření podniku má mít širší záběr s ohledem na podnikatelské prostředí a proto vrcholovým cílem už není maximalizace zisku, ale snaha dosáhnout zisk při respektování vedlejších podmínek. Jde o omezování zisku v zájmu vyšších cílů, např. ochrany životního prostředí, uspokojování zájmů veřejnosti, uspokojování zájmů zaměstnanců a jejich rodin atd.

Dlouhodobá maximalizace zisku (klasický přístup) tak vytváří předpoklady pro splnění:

- strategických cílů společnosti (např. ochrana přírodních zdrojů, produkce veřejných statků, stabilita daňových příjmů),
- strategických cílů vlastníků (např. zhodnocení vložených kapitálových vkladů, růst majetku podniku),
- strategických cílů zaměstnanců (plat, jistota, postavení, společenská prestiž),

- strategických ekonomických cílů (např. růst, obrat, tržní podíl).

V současné době se přestává preferovat **hodnotová orientace při výběru vrcholového cíle podniku**. Důraz na **podnikatelskou etiku** vyvolává snahu formulovat vrcholový cíl jako „**zabezpečení existence a rozvoje podniku**“ (tzv. **nový přístup**). Jedná se zde o přežití a budoucí rozvoj podniku. Takto formulovaný vrcholový cíl se dá přesně kvantitativně vyjádřit. Např. růst podniku jako obrat v čase, počet zaměstnanců v čase, majetek v čase. Tento cíl v sobě zahrnuje hodnotovou, ale i etickou stránku. Existence a rozvoj podniku je podmíněný ziskem, růstem produktivity práce, zvyšováním podílu vlastního kapitálu, likviditou podniku. Úspěšný rozvoj si vyžaduje formulovat i určité etické cíle, a to ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům, státu a obci. Protože rozvoj podniku je často spojený s růstem počtu nových pracovních míst, se sociálními jistotami zaměstnanců, se stabilitou dodavatelsko-odběratelských vztahů. Naopak zánik podniku se negativně projeví např. ztrátou pracovních míst, snížením daňových příjmů státu a obce, neuspokojením veřejných zájmů, poškozením zákazníka a věřitele.

Tento přístup se snaží naplňovat vrcholový cíl „**zabezpečení existence a rozvoje podniku**“ pomocí **maximalizace tržní hodnoty podniku**, resp. **maximalizace hodnoty majetku vlastníků (shareholder value)**. Samozřejmě současně při respektování podnikatelské etiky a vedlejších podmínek podnikového okolí. Tržní hodnota podniku se chápe jako současná hodnota očekávaných budoucích čistých cash flow. Podnik je úspěšný, když je stále **platebně schopný** a když **tržní cena podniku je větší než investice vlastníků**.

Úsilí o maximalizaci tržní hodnoty podniku představuje především úsilí o:

- vytváření maximální kladné hodnoty EVA (Economic Value Added);
- vytváření maximální kladné hodnoty CVA (Cash Value Added);
- maximalizaci MVA (Market Value Added);
- maximalizaci ROE (Return on Equity);
- maximalizaci EPS (Earnings Per Share).

S těmito důležitými ukazateli se blíže setkáte v navazujícím předmětu Podniková ekonomika II.



Aby bylo podnikání úspěšné a zajišťovalo dlouhodobou existenci podniku je nezbytné vrcholový cíl podniku dekomponovat na množinu dílčích podnikových cílů, které musí být nejdříve naplněny aby podnik naplnil i cíl vrcholový. Uspořádáním množiny dílčích podnikových cílů dle různých kritérií se zabývá klasifikace podnikových cílů.



3.2 Klasifikace podnikových cílů

Soustava podnikových cílů má podobu otevřené **množiny**, kde se mění počet prvků (jednotlivých cílů) podle zájmových požadavků skupin subjektů rozhodování. Vzhledem k tomu, že jde o více prvkovou množinu, je nutné klasifikovat cíle podle vícero kritérií.

Základní členění cílů vychází ze **způsobu jejich vyjádření** a výsledkem je jejich dělení na:

- **monetární cíle** – dají se vyjádřit penězi, řadí se mezi ně zisk, obrat, zajištění platební pohotovosti, udržení kapitálu.
- **nemonetární cíle** – nevyjadřují se v penězích a člení se na :
 - ekonomické cíle (např. ovládnutí trhu, dlouhodobé zajištění produkce),
 - mimoekonomické cíle (např. sociologické, etické, sociální, politické atd. – zajištění pracovních míst, ochrana životního prostředí, nezávislost podniku, získání politického vlivu atd.).

Nejčastěji používanými **hledisky klasifikace podnikových cílů** jsou:

1. obsah cílů,
2. hierarchie cílů,
3. časová dimenze cílů,
4. vztahy mezi cíli,
5. rozsah (velikost) cílů.

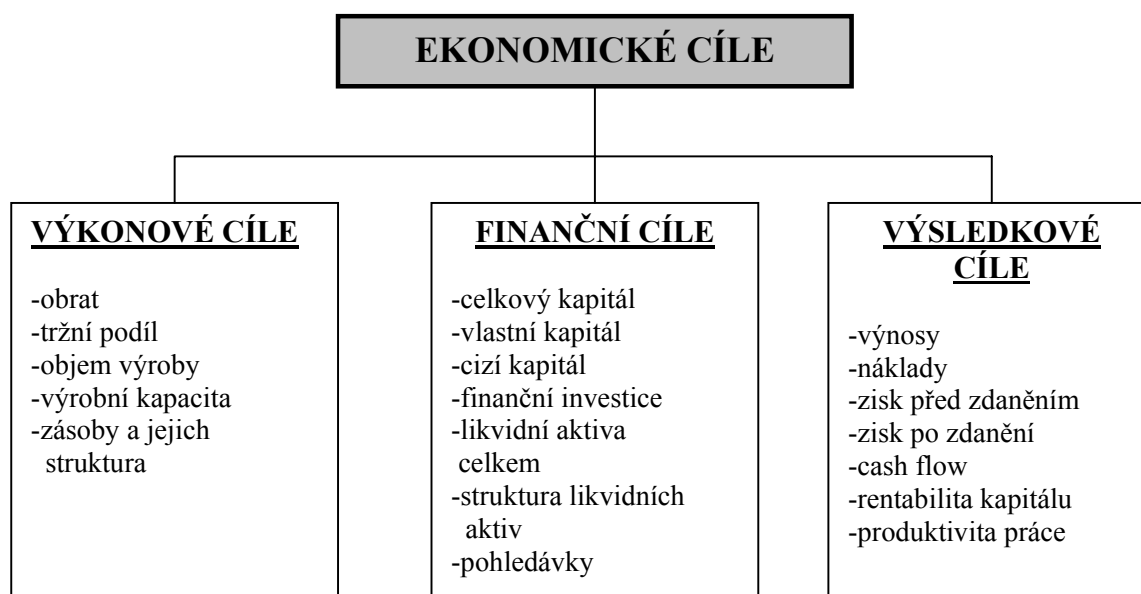
1. Obsah cílů

Klasifikace cílů podle jejich obsahu se vztahuje buď k jejich hodnotové orientaci, která tvoří **ekonomický obsah cílů**, nebo k jiné orientaci, většinou představující **sociální obsah cílů**.

Ekonomický obsah podnikových cílů vychází z předpokladu, že podnik je především podnikatelská jednotka a proto má plnit především ekonomické cíle. Ekonomický obsah má ta část cílů, která se zaměřuje na kvantitativně měřitelný výsledek podnikové činnosti.

Množinu ekonomických cílů podniku lze rozčlenit na tři podmnožiny (viz Obr. 3.2.):

- a) **výkonové cíle**, které v kvantitativní podobě zobrazují objem a parametry podnikových činností,
- b) **finanční cíle**, zobrazující finanční situaci podniku,
- c) **výsledkové cíle**, které v hodnotovém vyjádření zobrazují výsledek podnikové činnosti.



Obr. 3.2 Členění ekonomických cílů podniku

Za nejdůležitější ekonomické cíle se nejčastěji považuje **zisk**, **rentabilita**, **cash flow**, **likvidita** a **hospodárnost**.

- **Zisk** – vytváří nezbytné předpoklady pro přežití a další rozvoj podniku.
- **Rentabilita** – vyjadřuje schopnost přinášet zisk (rentabilní výrobek, podnik).
- **Cash Flow** – je projevem toku peněz.
- **Likvidita** – vyjadřuje schopnost přeměnit jednotlivé složky majetku na peníze.
- **Hospodárnost** – prostřednictvím nákladů vypovídá o úrovni spotřeby výrobních faktorů.

Sociální obsah podnikových cílů vychází z faktu, že podnik je sociální jednotka, složená z pracovníků, zároveň je to však prvek sociálního prostředí společnosti jako celku. **Sociální cíle podniku** vyjadřují jeho sociální politiku. Jde o cíle, které jsou **orientované směrem na společnost** a cíle **orientované na pracovníky**.

Sociální cíle orientované na společnost (externí cíle) vyjadřují společenský přínos podniku k sociální politice státu a obce. Sociální cíle, které podnik přijímá a realizuje nad rámce svých povinností (daňových, poplatkových atd.), jsou projevem jeho podnikatelské etiky a přijatého etického kodexu.

Sociální cíle orientované na zaměstnance jsou upraveny kolektivní smlouvou. Vyjadřují plnění požadavků zaměstnanců podnikem, dále ukazují, jakou formou se jejich zájmy a potřeby uspokojují. Za nejdůležitější se považují mzdové cíle, ale i další rozvoj a postup pracovníků v podniku.

Členění sociálních cílů podniku přináší Obr. 3.3.



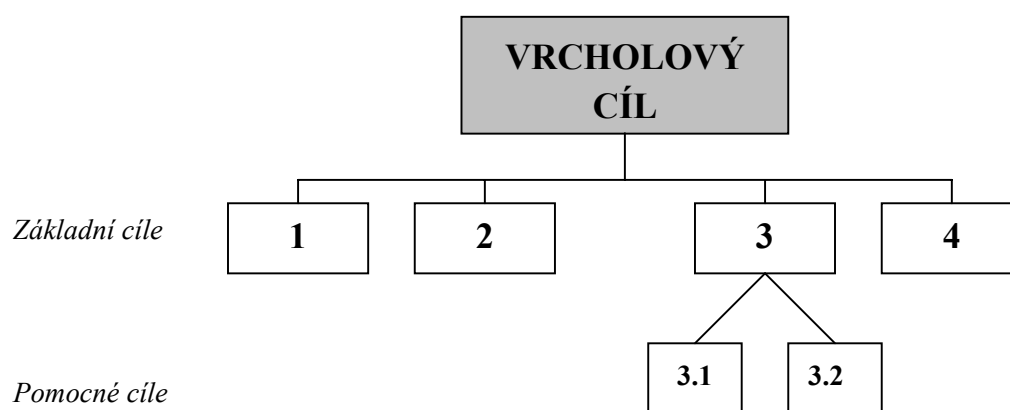
Obr. 3.3 Sociální cíle podniku

Realizace většiny sociálních cílů podniku je náročná na další finanční zdroje. Použití části zisku na realizaci sociálních cílů často snižuje příjmy vlastníků kapitálu. Pokud má podnik problémy s realizací ekonomických cílů (zisk, likvidita, náklady atd.) přestává logicky plnit sociální cíle, čímž

se snaží zlepšit svou finanční situaci (nezvyšuje mzdy, neinvestuje do zlepšení pracovních podmínek či vzdělávání zaměstnanců, neinvestuje do ekologických zařízení atd.). **Realizace sociálních cílů se tím podřizuje realizaci cílů ekonomických.**

2. Hierarchie cílů

Na vrcholu **hierarchické klasifikace** stojí **vrcholový cíl**, pod ním je **skupina základních cílů**, které jsou nadřazeny **pomocným cílům**. Vrcholový cíl je nejdůležitější zformulováním **komplexního strategického cíle** podniku na období 5 – 10 let. Základní cíle jsou podpůrné k vrcholovému cíli a jsou stanoveny na období 1 – 5 let. Pomocné cíle mají operativní charakter, jsou stanoveny na období do jednoho roku. Hierarchické zobrazení cílů podniku znázorňuje Obr. 3.4.



Obr. 3.4 Hierarchické uspořádání cílů podniku

3. Časová dimenze cílů

Z časového hlediska rozdělujeme podnikové cíle na **dlouhodobé** a **krátkodobé**. Za **dlouhodobý cíl** se považuje cíl platný na období nejméně 3 let, **krátkodobé cíle** mají časový horizont menší než 3 roky. Jsou to cíle adresné, jednoznačné, bez alternativ či variant. Dlouhodobé a krátkodobé cíle se od sebe liší nejen časovým horizontem, ale i významem, komplexností, obsahem cílů. Významné (prioritní) dlouhodobé cíle tvoří základnu podnikatelské strategie a proto tuto skupinu cílů nazýváme **strategickými cíli**. Strategické cíle se často člení na následující skupiny:

- **strategické cíle na zabezpečení existence podniku** - většinou mají sociální obsah a jsou orientovány na vlastníky, zaměstnance, zákazníky. Přežití podniku a jeho další existence je i součástí podnikatelské etiky a její porušení může být příčinou neúspěchu v podnikání.

- **strategické cíle růstu** – většinou mají ekonomický obsah měřený pomocí růstu majetku podniku, např. růst objemu výroby, obratu, tržního podílu, zisku apod. Strategické ekonomické cíle (růst majetku, zvýšení podílu vlastního kapitálu) mají zabezpečit stabilitu podniku a jeho rozvoj. Zisk má zajistit zvýšení technicko-technologické úrovně výroby realizací nových investic, které současně zvyšují konkurenceschopnost podnikové produkce.
- **strategické cíle vytvoření image podniku** – jsou to cíle v oblasti Public Relations, kterými se testuje jména podniku na veřejnosti.

4. Vztahy mezi cíli

Na základě vztahů mezi cíli, zejména jejich vztahu k vrcholovému cíli podniku, můžeme rozlišit následující čtyři skupiny cílů:

- identické cíle,
- komplementární cíle,
- konkurenční cíle,
- indiferentní cíle.

Identické cíle jsou takové cíle, které mají stejný vliv na vrcholový cíl, proto si vzájemně neodporují, neruší se, nekonkurují si. Například zvýšením obratu výrobku A dosáhneme stejný ekonomický efekt, jako zvýšením obratu výrobku B.

Komplementární cíle se ve svých účincích na vrcholový vzájemně podporují, doplňují. Například větší obrat výrobku A se dá dosáhnout růstem produktivity práce. Větší obrat přináší vyšší zisk, růstem produktivity práce se vytváří podmínky pro zvýšení mezd. Podnik tímto naplňuje ekonomický i sociální obsah cílů.

Konkurenční cíle jsou takové cíle, které svými účinky protichůdně ovlivňují vrcholový cíl. Například zvýšení obratu výrobku A vyvolá snížení obratu výrobku B. Výsledkem je sice růst zisku z výrobku A, ale i pokles zisku v důsledku snížení obratu výrobku B.

Indiferentní cíle jsou navzájem nezávislé, neovlivňující se mezi sebou, ani ve vazbě na vrcholový cíl. Například zvýšení počtu zaměstnanců údržby neovlivní výši obratu výrobku A.

5. Rozsah (velikost) cílů

Z hlediska **rozsahu** rozdělujeme cíle na **minimalistické** a **maximalistické**. **Minimalistický cíl** by měl umožnit přežití podniku, často bývá kvantifikovaný prostřednictvím minimálního zisku.

Maximalistický cíl je cíl, který vyjadřuje maximální možný růst podniku (např. růst objemu výroby, obratu, majetku, zisku apod.), ale i optimálně možné využití výrobních faktorů, což se projeví ve výsledcích podnikové činnosti v podobě realizovaných výrobků a služeb.

3.3 Cílové konflikty

Jak už bylo výše uvedeno, představují cíle podniku kompromis mezi představami zájmových skupin podílejících se na tvorbě podnikových cílů. My jsme si tyto skupiny vymezili na interní a externí. Někteří autoři, např. Novotný a Suchánek dělí zájmové skupiny na **vůdčí** a **satelitní skupiny**. **Vůdčí skupinu** tvoří **vlastníci a vedení podniku (manažeři)**. Tato skupina stanovuje oficiální cíle podniku a má nejsilnější vliv na tvorbu cílů.

Satelitní skupiny

Na procesu stanovení cílů se **satelitní skupiny** podílí v míře, která odpovídá síle jejich postavení v době formulace cílů. **Zaměstnanci** mohou výrazněji prosadit své zájmy v situaci, kdy podnik pro zvýšení své produkce požaduje přesčasovou práci. **Poskytovatelé cizího kapitálu** mohou výrazněji zasáhnout do procesu stanovení cílů v době, kdy jsou sjednávány podmínky poskytnutí úvěru. Obdobným způsobem lze odvodit situace, kdy výrazněji prosazují své zájmy i další satelitní skupiny. Příklady satelitních skupin a přehled jimi sledovaných cílů je patrný z přehledu cílů sledovaných satelitními skupinami, které přináší Tab. 3.1.

Satelitní skupina	Sledované cíle
zaměstnanci	vysoký příjem, sociální jistoty, dobré pracovní podmínky, jistota pracovního místa
poskytovatelé cizího kapitálu	vysoké zúročení vkladů, dochvilnost splácení, jistota investovaného kapitálu
dodavatelé	výhodné dodací podmínky, platební schopnost, dlouhodobé zajištění dodávek
zákazníci	zboží vysoké kvality za přijatelné ceny, dobrý záruční a pozáruční servis, zajištěný přesun zboží
odbory	respektování vlivu odborářů, možnost získání dalších členů v podniku
státní instituce	dodržování zákonných předpisů, daňové příjmy, vytvoření pracovních míst, ekologie

Tab. 3.1 Cíle sledované satelitními skupinami

Cílové konflikty v podniku mohou vznikat v případě konkurenčních cílů a lze je rozčlenit na:

- individuální cílové konflikty,



- hierarchicky podmíněné cílové konflikty,
- cílové konflikty uvnitř organizace.

Individuální cílové konflikty

Tento typ konfliktů vzniká v případě konkurence mezi cílem organizace a cílem zaměstnance. Vyjadřují napětí mezi zájmem podniku a zájmem jednotlivce. Čím více je rozhodovatel loajální s podnikem, tím menší napětí vznikají. Příkladem může být zájem pracovníka zachovat svou pracovní náplň a zájem podniku provést reorganizaci, která umožní lépe dosáhnout cíl maximalizace zisku. **Čím vyšší je postavení zaměstnance – rozhodovatele, tím více jeho individuální konflikt působí na dosažení podnikatelského cíle.**

Hierarchicky podmíněné cílové konflikty

Hierarchicky podmíněné cílové konflikty vznikají, když **cíl stanovený jednotlivému rozhodovateli není operativní**, tzn. není měřitelný a tím pádem kontrolovatelný. Není-li totiž cíl stanoven operativně, pak není většinou možné hodnotit jeho dosažení měrnými veličinami a nevytváří tak vhodný základ pro jednání pracovníků. Jako příklad lze uvést cíl pro vedoucího výroby: vyrábějte soustruhy. Toto vymezení není vhodným návodem, nemá motivační účinky, jeho plnění není možné účinně kontrolovat. Vhodné vymezení by bylo např.: vyrobte měsíčně 20 ks soustruhů A a usilujte zároveň o snížení nákladů o 3 %.

Cílové konflikty uvnitř organizace

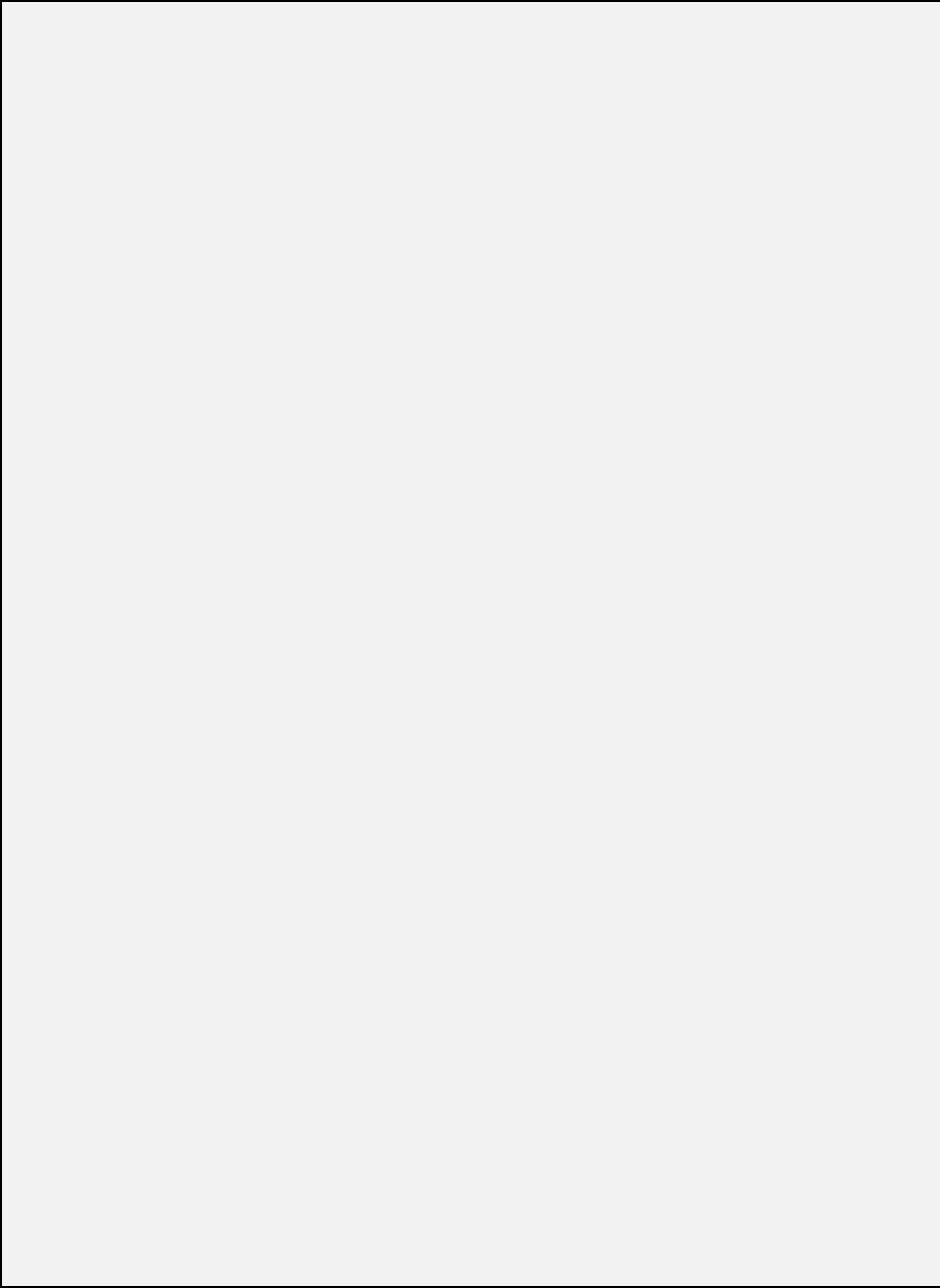
Cílové konflikty uvnitř organizace vznikají, jestliže **útvary**, které mají s ohledem na vrcholový cíl spolupracovat, **sledují rozdílné cíle, které nejsou v souladu**. Jako příklad zde můžeme uvést úsilí vedoucího odbytu přispět k maximalizaci podnikového zisku širokým prodejním sortimentem z odbytové politických důvodů. V rámci toho příkladu naopak vedoucí výroby usilující o růst zisku prostřednictvím snižování nákladů požaduje zužování výrobního programu, aby mohl využít výhodu vyšší opakovatelnosti výroby u zachovaných výrobků.

Odstraňování cílových konfliktů

Při odstraňování cílových konfliktů je třeba vycházet ze znalosti jejich povahy. U individuálních konfliktů, které jsou podmíněny subjektivně je **možným řešením** například volba **vhodnější formy odměňování nebo vytvoření vhodnějšího režimu profesního postupu**. U **hierarchicky podmíněných cílových konfliktů je možným řešením důslednější vymezování cílů pro útvary nižších úrovní řízení**, především jejich operabilita, tedy uchopitelné vymezení obsahu cíle, jeho

velikosti a časového horizontu plnění. Pro řešení cílových konfliktů uvnitř organizace je možným východiskem poznání, že příčinou je špatné vytvoření a organizace vnitropodnikových útvarů. Vyústěním může být reorganizace organizačních složek a nové vymezení kompetencí (např. přechod od funkční organizační struktury k procesní organizaci).

Poznámky ke 3. kapitole:



4. Okolí podniku

CÍLE:

Cílem kapitoly 4. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

Vymezit podstatu podnikového okolí.

Definovat nejdůležitější prvky podnikového okolí.

Pochopit vliv jednotlivých prvků podnikového okolí na podnik.

Vysvětlit jaký význam má stát pro formování prvků podnikového okolí.

Poznat proč je pro podnik důležité zkoumat své okolí.



Podnik je sice samostatný (autonomní) subjekt, ale vždy existuje v reálném čase a prostoru. Je součástí hospodářského celku vyššího stupně, který tvoří jeho okolí. Hospodářský celek tohoto vyššího stupně je tržní hospodářství. Trh a stát tedy působí na podnik zejména prostřednictvím nejdůležitějších prvků okolí.



4.1 Podstata podnikového okolí

Podnik není izolován, ale je obklopen **vnějším světem, okolím**. **Okolím podniku** rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobu jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. Okolí podniku na něj působí jako „svazek“ vnějších sil, faktorů a podmiňování. Mezi nimi existují určité souvislosti. Pokud však chceme k okolí podniku přistoupit analyticky, musíme ho určitým způsobem strukturovat a vymezit jeho jednotlivé **prvky**.



4.2 Prvky podnikového okolí

Podstatu okolí podniku tedy tvoří množina jeho vazeb s nejdůležitějšími prvky vyššího hospodářského celku. Primárně může mít okolí podniku charakter **všeobecného** nebo **specifického** okolí.

Všeobecné okolí podniku zahrnuje tu množinu vazeb, které bezprostředně působí na všechny podniky, případně jde o faktory s potenciální možností takového působení. Všeobecné okolí tvoří faktory přírodní, hospodářské, kulturní, sociální, politické a další. Příkladem zde může být stát a jeho daňová politika uplatňovaná vůči každému podniku.

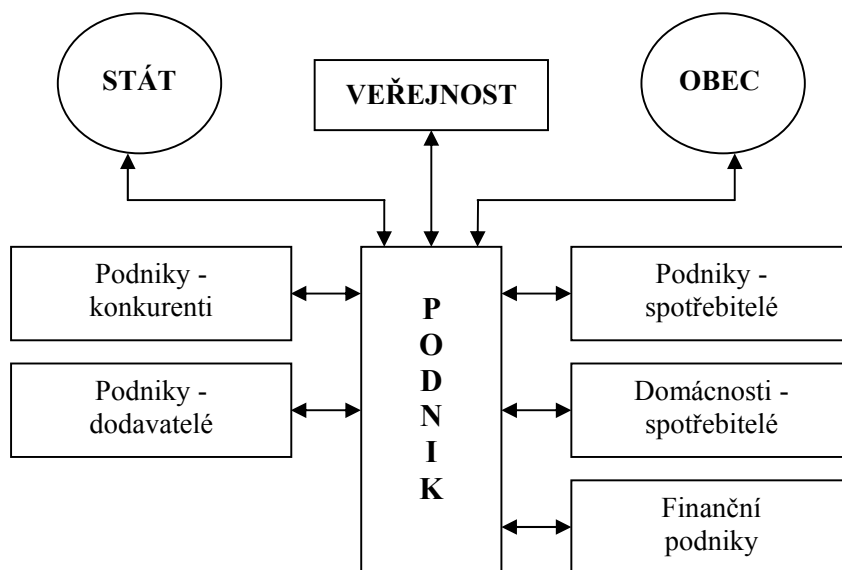


Specifické okolí podniku zahrnuje faktory, které mají vliv na konkrétní podnik v konkrétním čase a oblasti jeho působení. Oblast působení může představovat konkrétní území, na kterém jsou určité zdroje, kde jsou situováni zákazníci či zdroje pracovníků. Toto okolí má na podnik bezprostřední vliv a je ním i jednoznačně zpětně ovlivňováno. Jako příklad nám zde může posloužit vliv konkrétní obce na podnik, který se nachází na jejím území. Obec může podporovat nebo brzdit podnikatelské aktivity z důvodů ekologických, zaměstnanosti, podpory produkce veřejných statků apod.

Ve specifickém okolí můžeme vymezit s určitou modifikací podobné faktory jako ve všeobecném okolí, zpravidla je však jejich působení daleko víc konkrétnější a adresnější.

Okolí ovlivňuje podnik mocensky (legislativně), ekonomicky, personálně, nabídkou a poptávkou, informačně a politicky. Způsob a míru působení na podnik určují **vlastnosti okolí**. **K rozhodujícím vlastnostem okolí** patří jeho stálost či nestálost, členitost a vyváženost.

Interakce podniku k prvkům všeobecného okolí znázorňuje Obr. 4.1.



Obr. 4.1 Podnik a jeho vazby s nejdůležitějšími prvky okolí

Z obrázku je patrné, že celou množinu vazeb je možné rozdělit na dvě skupiny, a to na:

- vertikální vazby,

- horizontální vazby.

Vertikálními vazbami rozumíme vazby státu, obce a veřejnosti k podniku, **horizontální vazby** jsou vazby podniku na jiné podniky, případně na domácnosti.

Z těchto vazeb pak můžeme odvodit i **konkrétní prvky podnikového okolí**. Mezi tyto základní prvky patří zejména:

1. Geografické okolí – do značné míry předurčuje logistiku podniku, má vliv na lokalizaci podniku.

2. Sociální okolí – každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by tato činnost měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti. To se však v reálných podmínkách tržní ekonomiky realizuje jen velmi obtížně. Zisková orientace vždy staví do popředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do značného rozporu se sociálními zájmy okolí. I u nás však můžeme nalézt příklady právě opačné: Tomáš Baťa vždy spojoval činnost svých závodů s jejich nejširším sociálním zázemím a rozvojem Zlína – vedle závodů vznikaly obytné čtvrti pro zaměstnance, hotel, obchodní dům, kino, divadlo, nemocnice.

3. Politické okolí – ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické (tj. mocenské) zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici atd. Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru (znárodnění, združstevnění, privatizace). Podnik může být ovlivněn i komunální politikou – postoje a vliv obecních úřadů atd.

4. Právní okolí – právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv. Nejdůležitější normou týkající se podnikové sféry je **Obchodní zákoník** – mj. vymezuje právní podmínky podnikání jak pro fyzické, tak i pro právnické osoby. Další právní normy, které upravují zásady podnikání v ČR – Občanský zákoník, živnostenský zákon, Zákoník práce a mzdové předpisy, daňové zákony a předpisy, finanční, cenové a úvěrové zákony a předpisy, celní zákon a předpisy, trestní zákon, zákon na ochranu hospodářské soutěže atd.

5. Ekonomické okolí – má pro podnik zásadní význam. Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn **celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou**. Jde zejména o tyto faktory:

- **dostupnost a ceny výrobních faktorů** – díky rozvoji logistiky a nových technologií, umožňujících radikální snížení pracnosti a tím i vysokou produktivitu práce, ztrácejí postupně tyto faktory dominantní postavení.
- **daňová zátěž podniků** – ovlivňuje chování podniků jak z hlediska výše daní, tak z hlediska jejich konstrukce.
- **hospodářský růst, měnový a devizový vývoj** – manévrovací prostor podniku, jeho rozvoj i možnosti expanze souvisí velmi těsně s makroekonomickým růstem (vývoj inflace, míra nezaměstnanosti, devizové kurzy, devalvace, kupní síla obyvatelstva).

K ekonomickému okolí patří také **odběratelé (zákazníci), dodavatelé podniku a finanční instituce (zejména banky)**.

6. Ekologické okolí – vytváří na jedné straně podnikání řadu bariér, protože ekologizace řady technologií (dobývání zlata chemickou cestou) i již existujících výrobků (výrobky obsahující azbest a freon) představuje pro podnik ekologickou zátěž. Na druhé straně dává podnikům mnoho šancí, např. při výrobě ekologicky nezávadných výrobků, recyklaci obalů atd.

7. Technologické okolí – umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci, ale stinnou stránkou může být jeho negativní vliv na životní prostředí či vznik sociálních problémů.

8. Etické okolí – hraje v životě podniků stále významnější úlohu. V obecné poloze se etika zabývá tím, co je a není dobré a jaké postoje by měl člověk, resp. instituce zaujímat, aby jednal v souladu s tím, co se obecně považuje za správné a spravedlivé. V podnikatelském světě znamená dodržování etických principů mj. poskytování pravdivých informací, korektní hospodářské soutěžení a propagační kampaně, poskytování dobrých služeb zákazníkům atd.

9. Kulturně historické okolí – celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technického pokroku.

Prvky podnikového okolí lze rozdělit i na **prvky přímého okolí** a **prvky nepřímého okolí**.

1. Mezi **prvky přímého okolí** patří:

- **zákazníci** – ovlivňují existenci podniku, zaměření činnosti a rozsah výroby a objem prodeje výrobků.
- **dodavatelé** – výraznou mírou ovlivňují náklady podniku, resp. jeho schopnost reagovat na tržní změny.
- **věřitelé** – banky, peněžní ústavy, odběratelé či finanční trh mají výrazný vliv na finanční situaci podniku.
- **konkurenti** – skuteční, potenciální – mají vliv na všechny činnosti podniku a především na jeho postavení na trhu i na jeho další rozvoj.
- **trh práce** – ovlivňuje možnosti získání pracovníků s potřebnou kvalifikací a jejich další pracovní motivaci.

2. **Prvky nepřímého okolí** můžeme rozdělit na dvě velké skupiny. Do první skupiny patří už nám dobře známé faktory podnikového okolí:

- **politické faktory** – zahrnují vliv státní hospodářské politiky, definují právní a jiné parametry, podle kterých se podnik řídí. Tyto faktory představují významné východisko při tvorbě podnikatelské strategie podniku. Můžeme sem zařadit politické, právní, ekologické a etické okolí.
- **ekonomické faktory** – zahrnují vliv úrokové míry, míry inflace, změny v kupní síle a preferenční stupnici obyvatelstva, ale i další makroekonomické faktory.
- **sociální faktory** – zahrnují vliv vývoje lidských hodnot, postojů, životního stylu a vyvíjejí se z historických, kulturních, ekologických či demografických základů.

Kromě výše uvedených prvků nepřímého okolí je nutné, aby podnik rovněž respektoval procesy, které probíhají v současné době ve světě a výrazně ovlivňují podnikovou činnost (druhá skupina prvků nepřímého podnikového okolí). Jedná se o následující procesy:

- **internacionalizace** – znamená, že všechny ekonomické procesy jsou stále více propojeny napříč hranicemi jednotlivých států, jejich integrací jakož i kontinentů.
- **intelektualizace** – způsobuje, že stále větší význam nabývají činnosti související s tvořivou lidskou prací.
- **informatizace** – ekonomiky ale i společnosti vyplývá z převratného rozvoje prostředků přenosu a zpracování informací. Tento proces napomáhá překonávat problém času a prostoru a představuje jeden z rozhodujících faktorů úspěchu podniku v konkurenčním boji.
- **akcelerace** – znamená zrychlování většiny procesů probíhajících ve společnosti v důsledku rychlého tempa vědeckotechnického rozvoje.
- **elastizace** – projevuje se ve zvyšování pružnosti ekonomických systémů, v růstu jejich přizpůsobivosti měnícím se podmínkám.
- **ekologizace** – znamená snahu o zamezení negativního vlivu jakékoliv lidské činnosti na kvalitu životního prostředí.
- **humanizace** – vede k rozvoji tvořivé lidské osobnosti, tento proces se projevuje v růstu kvalifikace a kultury lidí, ale i ve vyšším stupni motivace k dosahování tvořivých výkonů v podniku.
- **intenzifikace** – vyplývá z úsilí, aby z každé jednotky zdrojů byl získán co největší efekt.

Zároveň je však nutné dodat, že uvedená klasifikace prvků okolí je značným zjednodušením skutečnosti. Jednotlivá „okolí“ nepůsobí vedle sebe, ale **vzájemně se prolínají a ovlivňují**. Také míra jejich vlivu se může případ od případu lišit. Velmi mnoho záleží na druhu, charakteru a rozsahu podnikání. Jinak bude posuzovat své okolí místní pekař, jinak velkopekárna, která zásobuje velké obchodní řetězce.

To vše je komplikováno tím, že některé prvky okolí jsou velmi stabilní a vázané na určitý region nebo skupinu lidí, zatímco jiné mají tendenci se internacionalizovat a globalizovat. Tak například potravinářské firmy musí respektovat staleté spotřební zvyklosti velkých náboženských komunit (asi by neměli úspěch s vývozem alkoholu či vepřového masa do zemí, kde vládne islámské náboženství). V řadě komunit se naopak geografické a národní hranice stírají – například značná uniformita v oblékání mládeže, prostředků pro trávení volného času, reprodukční techniku apod. Jde o proces globalizace, který znamená střetávání a průnik trhů a kultur, které byly až dosud vzdáleny na tisíce kilometrů a stovky vývojových let.

Každý podnikatel tedy musí důsledně zvažovat, co je pro něj v daném konkrétním případě okolí a jaké konkrétní důsledky to pro něj může mít. Není náhodou, že **strategická analýza začíná právě u okolí podniku.**

4.3 Význam státu v rámci formování podnikového okolí

Podstatnou většinu prvků okolí podniku (právo, politika, sociální aspekty, celkové ekonomické klima společnosti atd.) má zcela v rukou nebo je významně ovlivňuje stát. **Podnik se považuje za zcela autonomní jednotku**, která má nejen právo, ale i povinnost suverénně rozhodovat o tom, co a za jakou cenu vyrábí, komu prodá a odkud bude nakupovat potřebné výrobní faktory. Na druhé straně ale stojí existence některých omezení, například pokud jde o cenovou regulaci, ekologii, bezpečnost státu a respektování oprávněných zájmů některých sociálních skupin obyvatelstva.

Stát si ponechává pouze ty činnosti, které nemůže trh zabezpečit nebo které vytvářejí rámec pro vlastní uplatnění trhu, a rozvíjí je (například poskytování veřejných statků). Podniky se ale s touto skutečností vždy nesmířují. Konkrétním výrazem tlaku podniků na stát ve snaze o zvýšení nebo alespoň udržení konkurenčních výhod je úsilí o zavedení cel, dovozních přírážek a kvót, devalvaci atd. Zakládají státy EU se pohybují mezi deklarováním věrnosti tržním zásadám a ekonomickou a politickou potřebou „podržet“ v období megakonkurence své podniky a předejít tak případné likvidaci celých odvětví (např. Francie - zemědělství).

Stát a jeho orgány jsou právě tou složkou, kterou mohou zájmové skupiny ovlivnit **lobováním**. Lobování se dnes většinou považuje za legitimní součást politické kultury – bohužel hranice mezi lobováním a nepřipustným ovlivňováním, včetně korupce, nelze nikdy zcela exaktně určit. Co je ovšem zvláště špatné, je fakt, že výhoda poskytnutá jedné skupině (zemědělci, exportéři) zpravidla znevýhodňuje jiné skupiny.

4.4 Nezbytnost poznávání podnikového okolí

Nemá-li být podnik při svém ekonomickém rozhodování okolím zaskočen, ale hodlá-li ho využít ve svůj prospěch, **musí se o jeho dynamiku aktivně zajímat**. K získání potřebných informací existuje řada zdrojů a technik. V každém případě se doporučuje při těchto zkoumáních vyjít z představy o globálních, obecně a dlouhodobě se prosazujících tendencích. Takovéto představy (prognózy, hypotézy) jsou v literatuře dosti frekventovány. K nejznámějším patří **deset megatrendů J. Naisbitta**:



- industriální společnost se vyvíjí směrem k informační společnosti,
- rychle se bude prosazovat vývoj a aplikace technologií nejvyšší úrovně,
- krátkodobé plánování bude vytlačováno dlouhodobým plánováním a strategickým řízením,
- vliv centralizmu se bude snižovat a naopak – decentralizované instituce budou nabývat na významu,
- institucionalizovaná péče se bude omezovat, zatímco význam svépomocných skupin poroste,
- reprezentativní demokracie se bude kvalitativně měnit směrem k participativní demokracii,
- společenské vládnoucí pyramidy a hierarchie se zhroutí, rozhodujícími se stane propojení malých skupin,
- centra inovací se přesunou ze severu na jih,
- strnulé společenské pravidlo „buď-anebo“ se změní mnoho rozhodovacích možností („jak-tak“).

Respektování nebo odmítnutí megatrendů je věcí především velkých, někdy dokonce nadnárodních společností.

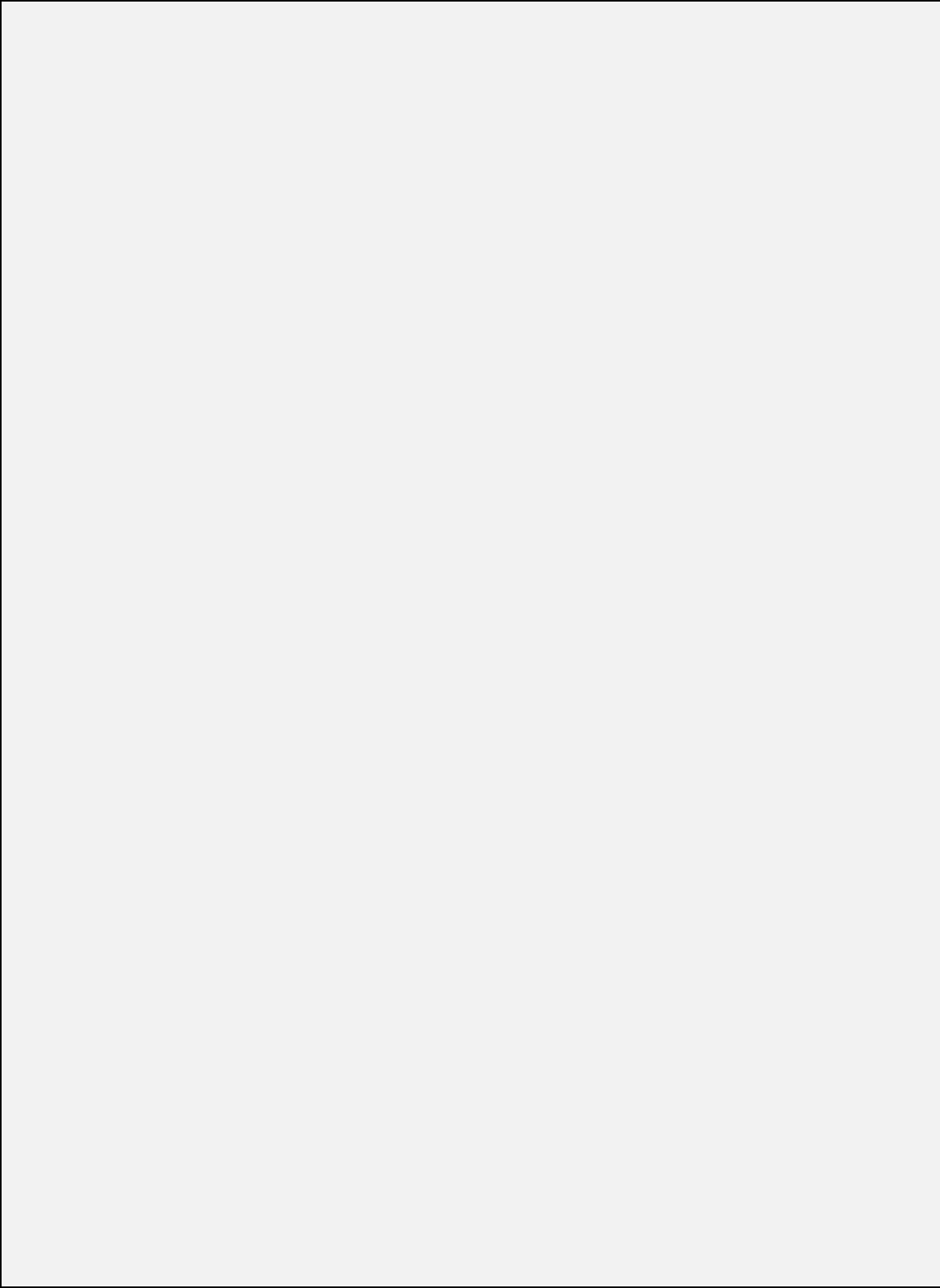
Naše velké a střední podniky by však o nich měly vědět a snažit se **vytvářet svou vlastní představu o vývoji svého významného okolí**. K tomu jim slouží celá řada informačních zdrojů:

- vládní a jiné prognózy střednědobého a krátkodobého vývoje ekonomiky (ekonomický růst, inflace, měnové kurzy atd.),
- informace produkované zájmovými průmyslovými a podnikatelskými svazy,
- vlastní historické a prognostické informace o situaci na trhu, cenách, zákaznících a jejich potřebách,
- informace o vývoji techniky a technologie v daném oboru, získané na veletrzích, výstavách, z nabídkových katalogů atd.,
- informace o situaci v konkurenčních firmách a jejich očekávaném chování.

K obecně přístupným zdrojům informací o firmách patří **Obchodní věstník**, který je vydáván jak v tradiční formě, tak i elektronické verzi – obsahuje nejen základní identifikační údaje o firmách ale i jejich účetní závěrky. Mezi další zdroje obecně přístupných informací patří burzovní informace a pravidelné sledování odborného tisku. Nejzávažnější informace o firmách se však zpravidla

získávají od obchodních přátel či jinou podobnou „diskrétní“ formou. Jde o to, že z oficiálních údajů není možno vyčíst pověst firmy, úroveň jejího managementu, jeho důvěryhodnost, dodržování gentlemanských dohod apod., což vše svým významem může daleko převážit číselné informace.

Poznámky ke 4. kapitole:



5. Výrobní faktory v transformačním procesu podniku



CÍLE:

Cílem kapitoly 5. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

Pochopit problematiku transformace vstupů na výstupy.

Charakterizovat vzájemné vazby a souvislosti podnikových činností, které zabezpečují realizaci podnikových výkonů.

Vysvětlit základní model hodnotového toku podnikového transformačního procesu.

Seznámit se s rozhodujícími prvky transformačního procesu – výrobními faktory.

Rozlišit pojetí výrobních faktorů v národohospodářské a podnikohospodářské rovině.

Vysvětlit funkce jednotlivých podnikových výrobních faktorů.

Přesné a správné pochopení celé komplexní problematiky fungování podniku se neobejde bez poznatků o podnikovém transformačním procesu, o jeho jednotlivých fázích, prvcích, sférách, jakož i pochopení dalších vzájemných souvislostí bez ohledu na velikost podniku, jeho právní formu, vlastnictví, či předmět činnosti podnikání.



5.1 Transformační proces podniku

5.1.1 Podstata transformačního procesu podniku

Podnik uskutečňuje při realizaci svých cílů množství činností. Jsou to činnosti **výkonově-hospodářské** (pořízení, výroba, odbyt) a **průřezové činnosti** (financování, investování, organizace a řízení, personalistika, plánování apod.). Tyto činnosti uskutečňuje podnik ve vzájemné interakci a cílem jejich vzájemných vztahů je, aby se **vstupy**, které vstupují do podniku a jsou nezbytné pro realizaci podnikových výkonů, **změnily (transformovaly) na výstupy** – výrobky nebo služby. Množinu podnikových činností, kterých cílem je změna podnikových vstupů na výstupy nazýváme **podnikový transformační proces**.



Podnikový transformační proces představuje ve své podstatě hodnotu, která v podniku existuje v podobě různých prvků, které je potřeba pořídit, resp. zpracovat a zabezpečit jejich realizaci na trhu. Základem podnikového transformačního procesu jsou prvky (suroviny, polotovary, stroje a zařízení, hotové výrobky), tj. **vstupy a výstupy tohoto procesu**.

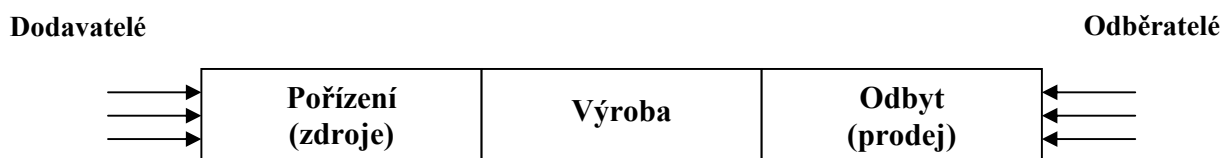
Posláním transformačního procesu podniku je tedy **přeměnit (zhodnotit) vstupy na trhem žádané výstupy**.

Úlohou podniku je zabezpečovat transformaci vstupů na výstupy v různých formách. Tento transformační proces označujeme i jako **výrobu**, jejímž výsledkem jsou výrobky, služby, informace atd. Všeobecný podnikový transformační proces znázorňuje Obr. 5.1.



Obr. 5.1 Základní schéma podnikového transformačního procesu

Téměř všichni domácí i zahraniční autoři uznávají základní schéma členění transformačního procesu z hlediska jeho základních činností, které je uvedeno na Obr. 5.2.



Obr. 5.2 Základní schéma členění transformačního procesu z hlediska jeho základních činností

V rámci pořízení zabezpečuje podnik **následující vstupy**:

- stroje, zařízení a nářadí (pokud má budovy a pozemky),
- materiál (suroviny, základní a pomocný materiál, náhradní díly, obaly, atd.),
- palivo a energii,
- pracovní síly,
- nemateriální hodnoty (patenty, licence),
- informace,
- peněžní prostředky vlastní nebo formou úvěrů.

Kromě toho sem můžeme zahrnout i **externí vstupy** jako např. výsledky vědy a výzkumu, průzkumu trhu, atd. V obchodních podnicích se pořizují i hotové výrobky. Podstatou podnikového transformačního procesu jsou **uvedené prvky, tj. vstupy**, a po transformaci **realizované produkty, tj. výstupy**.

Prostřednictvím odbytu realizuje podnik své **výstupy**, tj. vyrobenou produkci nebo nakoupené výrobky, práce, služby, informace, apod. Všechny tyto činnosti vyžadují **řízení**.

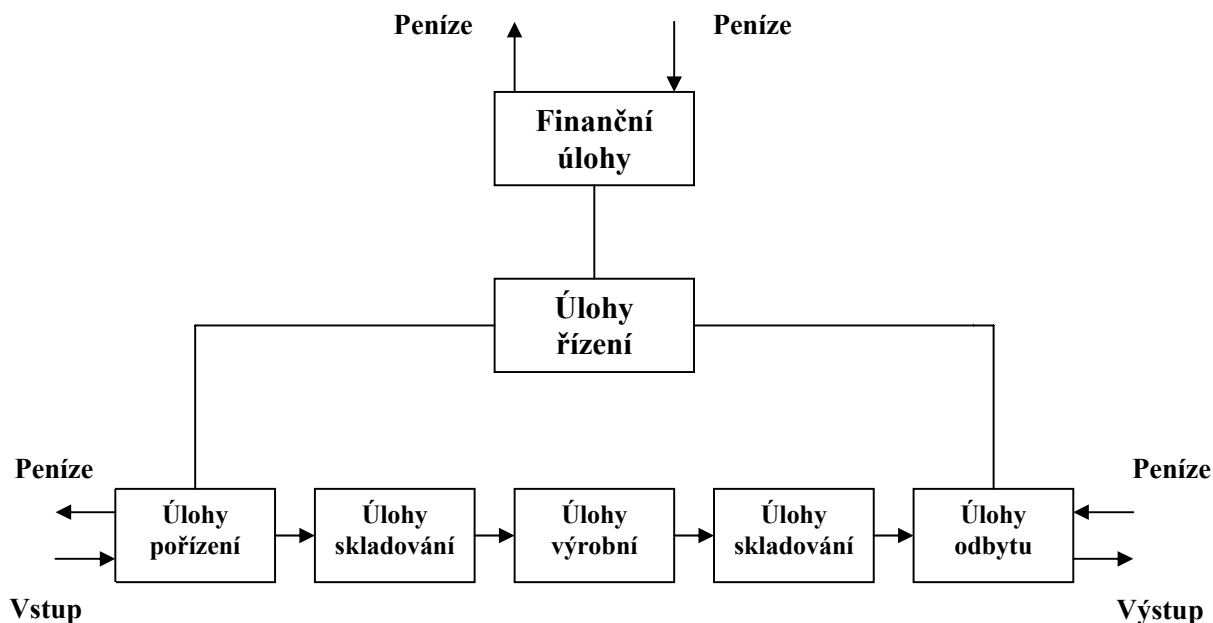
5.1.2 Činnosti podnikového transformačního procesu

Mezi přijetím vstupu a odevzdáním výstupu probíhají v podniku mnohé aktivity (činnosti), které pouze jako celek plně charakterizují podnikový transformační proces a určují jeho hodnotový průběh.

Podnikový transformační proces obsahuje tyto částečné činnosti: **pořízení, skladování, výrobu, odbyt, financování a řízení**.

- **Pořízení** - tvoří jej podnikové činnosti, které se zabývají nákupem nebo pronájmem (leasing) podnikových prostředků, nákupem materiálu, získáváním a zaměstnáváním pracovníků.
- **Skladování** - zahrnuje podnikové činnosti, které se před samotným výrobním procesem zabývají skladováním provozních prostředků, materiálů a následně skladováním hotových výrobků.
- **Výroba** - představuje podnikové činnosti, které přetvářejí suroviny a materiály na výrobky podniku a taky na služby.
- **Odbyt** - zahrnuje podnikové činnosti, zabývající se zkoumáním odbytového trhu, jeho ovlivňováním (např. prostřednictvím reklamy) a prodejem nebo pronájmem podnikové produkce, služeb, apod.
- **Financování** - má své místo mezi odbytem a pořízením. Prodejem výstupů se získávají peníze a pořízení vstupu stojí také peníze. Příliv a odliv peněz se však často nekryje. Půjčování si dočasně chybějících a vypůjčování dočasně nadbytečných peněžních prostředků patří taktéž k typickým úlohám financování a k finanční politice podniku.
- **Řízení (management)** - zahrnuje činnosti jako je vedení, plánování, organizace a kontrola, kterými se ovlivňuje celý transformační proces podniku.

Schematické zobrazení částečných úloh podnikového transformačního procesu přibližuje Obr. 5.3.



Obr. 5.3 Částečné úlohy podnikového transformačního procesu

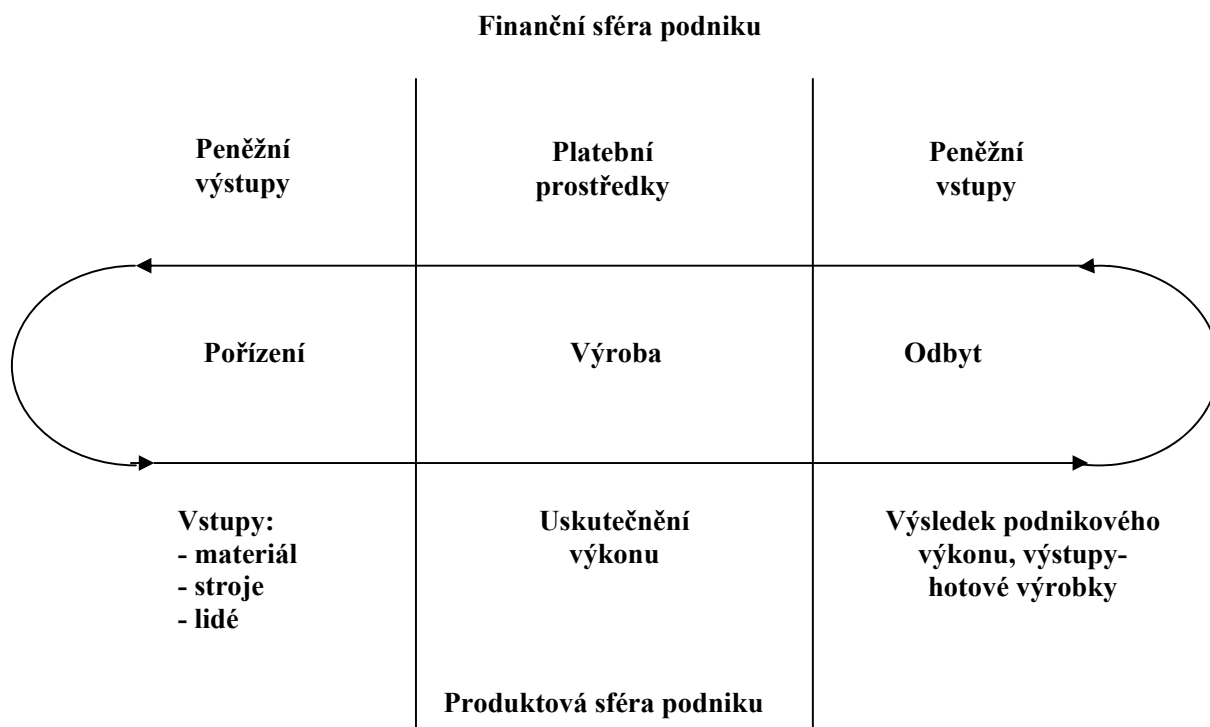


5.2 Hodnotový tok v transformačním procesu

Transformační proces se tedy uskutečňuje nejen jednou **materiální (výrobní sférou)**, ale stejnou mírou se na něm podílejí i **finanční prostředky** potřebnou výší peněžních vstupů a výstupů. Peněžní vstupy a peněžní výstupy tvoří pak **finanční sféru podniku**.

Množství prostředků (zdrojů) v naturální podobě, které podnikem od jejich pořízení po odbyt „protékají“, odpovídá hodnotový tok peněžních prostředků, které jako výsledek odbytu do podniku proudí (peněžní výstupy) a z podniku odcházejí.

Na základě vzpomínaných dvou sfér byl zformulován **základní model hodnotového toku podnikového transformačního procesu** (viz Obr. 5.4). Můžeme jej považovat za jeden z nejdůležitějších základních modelů podnikohospodářské činnosti.



Obr. 5.4 Model hodnotového toku transformačního procesu podniku

5.3 Členění výrobních faktorů v transformačním procesu



Podstatou transformace je kombinace podnikových výrobních faktorů, tzn. účelné a zejména hospodárné sladění všech výrobních faktorů do určité funkční podoby, která zabezpečuje splnění požadavků zákazníků a tím pádem i naplnění podnikových cílů. Kombinací výrobních faktorů zvyšujeme jejich účinnost, pozdvihujeme je na vyšší kvalitativní úroveň a tím pádem dosahujeme značně vysoký **synergický efekt**.

Výrobní faktory mají v transformačním procesu rozhodující úlohu. **Výrobní faktory jako prvky transformačního procesu** můžeme sledovat buď v rovině **národního hospodářství** jako **národohospodářské faktory** nebo v rovině **podnikového hospodářství** jako **podnikové výrobní faktory**.

Aby se výroba mohla uskutečnit, musí se podle **národohospodářské teorie** spojit tři výrobní faktory – **práce, půda a kapitál**.

Práce a půda jsou původními přírodními faktory, **kapitál** je faktorem odvozeným (nikoliv **kapitál peněžní**, ale **kapitál fyzický, reálný** - stroje, nástroje, budovy, materiál).

Z hlediska **podnikového hospodářství** je toto členění výrobních faktorů modifikováno a více konkretizováno. Jedná se o **vzájemné vztahy, které vznikají uvnitř podniku při detailnějším rozčlenění faktorů podle jejich působení ve výrobním procesu.**

Wöhe a Gutenberg člení výrobní faktory na dvě skupiny, a to:

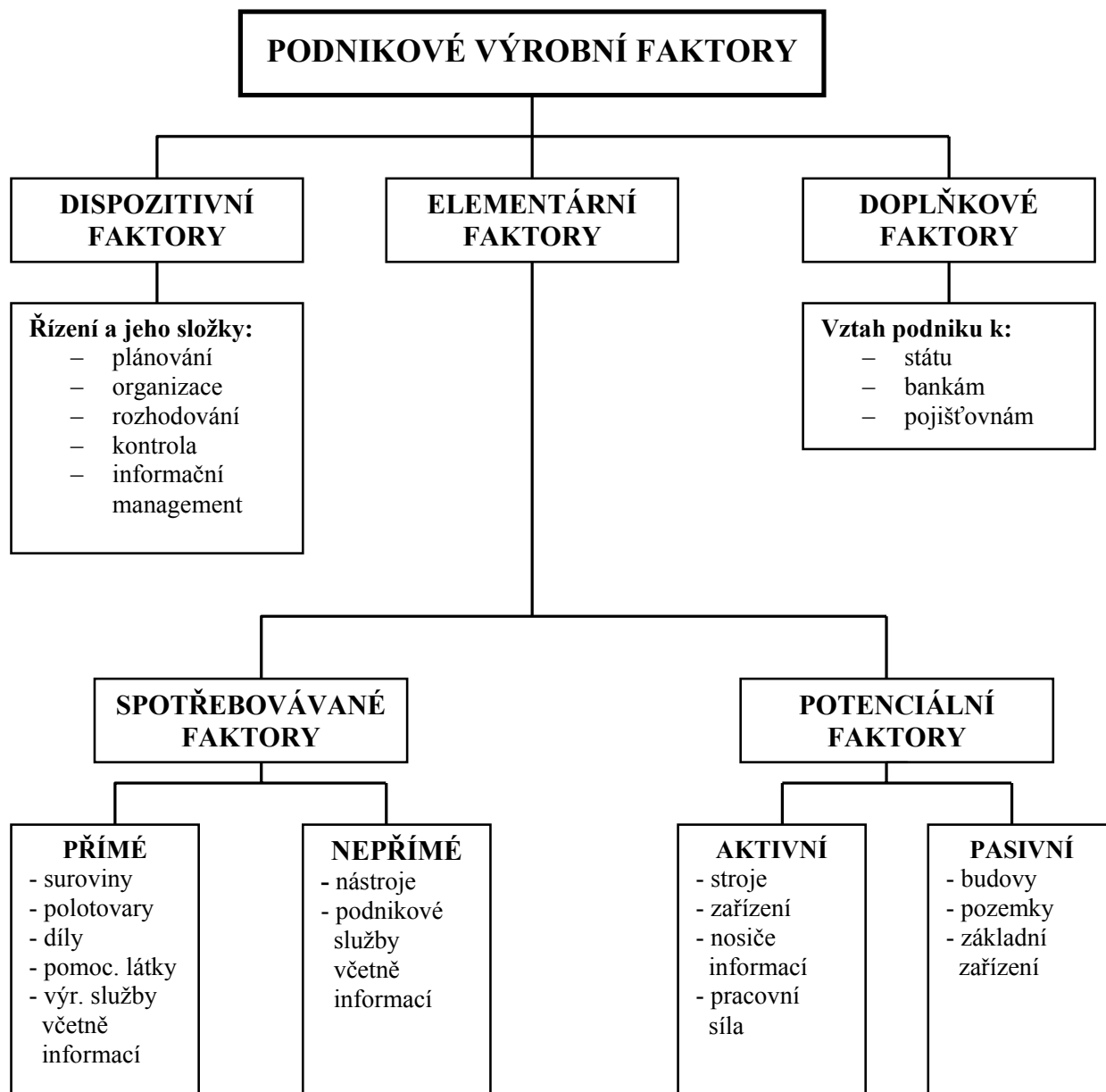
- elementární,
- dispozitivní.

Elementární výrobní faktory tvoří konkrétní práce vztahující se na určitý objekt práce, podnikové prostředky (pozemky, budovy, stroje, nástroje) a materiál. Mezi **dispozitivní výrobní faktory** patří dispozitivní práce, řízení podniku nebo management, vedení, plánování, organizace a kontrola podnikového procesu.

Detailnější rozpracování podnikových výrobních faktorů přinášejí von Colbe a Lassmann. Uvádějí i třetí skupinu výrobních faktorů, a to **doplňkové výrobní faktory.**

Protože tyto autoři podrobně rozpracovali problematiku podnikových výrobních faktorů a toto rozpracování se nejvíce blíží našemu chápání této problematiky, budeme se dále přidržovat jejich členění.

Klasifikaci podnikových výrobních faktorů dle těchto autorů přináší Obr. 5.5.



Obr. 5.5 Klasifikace podnikových výrobních faktorů

5.3.1 Elementární výrobní faktory

Elementární výrobní faktory mají rozhodující úlohu v podnikovém transformačním procesu. Dělí se na:

- potenciální elementární výrobní faktory,
- spotřebovávané elementární výrobní faktory.

Potenciální výrobní faktory

Potenciální výrobní faktory postupně přenášejí část své hodnoty, a to mírou jejich opotřebení, do nových výrobků. Tvoří je prvky:

- výkonná (konkrétní, produktivní) pracovní síla,
- podnikové prostředky.

Potenciální výrobní faktory působí v podnikovém transformačním procesu přímo činností (např. určité pracovní operace lidí a strojů) nebo prostřednictvím statických funkcí, jako je ochrana hodnot před zničením (budovy, zařízení na údržbu). V prvním případě se jedná o **potenciální faktory s aktivní účastí ve výrobním procesu** a ve druhém případě o **faktory s pasivní účastí na podnikovém transformačním procesu**.

Mezi **aktivní potenciální faktory** (které odevzdávají svůj výkon) patří:

- duševně a fyzicky pracující lidé,
- stroje, které působí ve výrobním procesu, přičemž se postupně znehodnocují a stávají se nepotřebnými, nebo nehospodárnými,
- nářadí a drobné pracovní pomůcky, které se ve výrobním procesu postupně spotřebovávají.

Mezi **pasivní potenciální faktory** patří:

- budovy a pozemky,
- všeobecné zařízení, které neslouží přímo výrobnímu procesu (závodní jídelny, apod.),
- aparatury a zařízení, které slouží podniku jako celku nebo jeho provozům (např. vykuřovací zařízení a osvětlovací tělesa, apod.).

Členění potenciálních faktorů **podle jejich účasti ve výrobním procesu (aktivní, pasivní)** je důležité z hlediska jejich využívání, a tím i míry jejich účasti na tvorbě nového produktu.

Spotřebovávané výrobní faktory

Většina těchto faktorů **jednorázově vchází přímo do výrobku nebo služby** v rámci jednoho transformačního procesu a tvoří jejich **přímou věcnou substanci**. Menší část z nich není spotřebovávaná přímo, ale napomáhá, ovlivňuje výrobní proces.

Mezi faktory, **které svou věcnou podstatou (substancí) vchází do nového produktu (přímé faktory)**, patří:

- suroviny- uhlí v chemickém průmyslu,
- polotovary (jako zušlechťená surovina) – vlněná látka v textilním průmyslu,
- stavebnicové dílce, skupiny stavebnicových dílců – motory pro letadla, apod.
- pomocné látky – olej, nýty, šrouby, apod.

Mezi spotřebovávané faktory, **které svou podstatou (substancí) nevcházejí do produktu, ale ovlivňují průběh výroby (nepřímé faktory)**, patří:

- výrobní služby, které zabezpečují připravenost potenciálních faktorů – pára, stlačený vzduch,
- chladicí a mazací látky,
- pomocné služby – doprava.

Z ekonomického hlediska jsou důležité tyto vlastnosti spotřebovávaných faktorů:

- různé spotřebovávané faktory mají stejné vlastnosti, a proto mohou být zaměnitelné, nebo mají různé vlastnosti a nejsou zaměnitelné.
- spotřebovávané faktory se ve výrobním procesu spotřebovávají s výjimkou odpadu, který se však může znovu upotřebit v tom samém výrobním procesu, příp. se může využít jinak,
- spotřebovávané množství materiálu na časovou jednotku je při substitučních faktorech, které vchází do produktu primárně určeno množstvím výroby za časovou jednotku a sekundárně

závisí na vlastnostech a způsobu použití potenciálních faktorů (druh práce, výkonnost strojů).



*Z hlediska bilance (rozvahy) a pro praktické použití tyto elementární (věcné) podnikové výrobní faktory potenciální (kromě pracovní síly) a spotřebovávané nazýváme v hodnotovém vyjádření **majetek podniku** (strana aktiv), též **fixní aktiva**.*

5.3.2 Dispozitivní výrobní faktory

Poznání obsahu těchto faktorů, jejich vzájemných souvislostí, provázanosti a jejich využití se výrazně projevuje na výsledcích hospodářské činnosti podniku.

Dispozitivní faktor je v podstatě pouze jeden a to **řízení podniku**, a pomocnými (podpůrnými) prostředky jeho prosazování v podniku je **plánování, organizace, rozhodování kontrola a informační management**. Řídící činnost se vztahuje na podnik jako na celek, ale i na jeho jednotlivé složky. Dispozitivní faktor rozhoduje o vhodnosti a použití ostatních výrobních faktorů ve výrobním procesu, dále o řízení sortimentní struktury a množství vyráběné produkce. Proto stojí **řídící činnost jako dispozitivní výrobní faktor** nad ostatními faktory, ale i nad výrobky jako výstupy výrobního procesu. Řízení podniku, jakož i složkám jeho prosazování v podniku se budou podrobně věnovat další kapitoly.

5.3.3 Doplnkové výrobní faktory

Jsou to faktory, které **vyplývají z vazeb podniku na jeho okolí**, tzn. na další podnikatelské subjekty, peněžní a pojišťovací ústavy, leasingové společnosti, ale i přímo na státní instituce (daně, poplatky, penále, odvody, příspěvky, úroky apod.). Tyto doplňkové faktory mají v podstatě pro podnik většinou charakter **nákladů** nebo **krácení podnikových výnosů**. Svou podstatou tedy mohou působit na hospodaření podniku jako doplňkový faktor a podnik s nimi musí v rámci své hospodářské činnosti kalkulovat.

Poznámky k 5. kapitole:

6. Založení podniku

CÍLE:

Cílem kapitoly 6. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

- Vysvětlit životní cyklus podniku.
- Vymezit odvětví vzhledem k hospodářskému cyklu.
- Charakterizovat pojem lokalizace podniku.
- Vysvětlit jednotlivé části podnikatelského záměru.
- Pochopit důležitost zakladatelského rozpočtu.
- Poznat jednotlivá kritéria pro rozhodování o právní formě.
- Vysvětlit postup při zakládání podniku fyzické osoby.
- Objasnit postup při zakládání podniku právnické osoby.



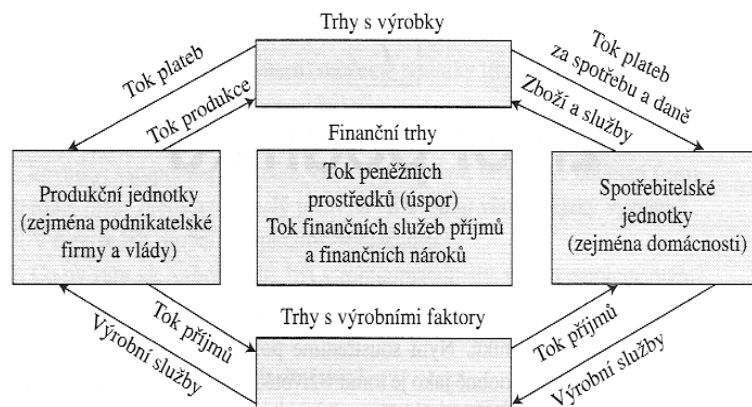
Rozhodnutí zahájit podnikání, tedy dát se na dráhu podnikatele, by měla předcházet seriózní úvaha. Status podnikatele představuje pro každého, kdo se rozhoduje pro podnikání, řadu pozitivních, ale i negativních důsledků. Tyto důsledky by si měl potenciální zájemce o podnikání uvědomit, promyslet a vyhodnotit. I když zapojení do podnikání nepředstavuje nevratný proces, je spojeno s vynaložením určitých nákladů, které mohou být nenávratně ztraceny, nemluvě o psychické újmě, popř. poškození prestiže apod., pokud se tento záměr nezdaří. Na druhé straně je škoda, pokud pracovníka zaměstnání neuspokojuje a má dobrý podnikatelský nápad, ho nevyužít.



6.1 Podstata základního fungování podniku

Kromě právního pojetí podniku, je nutné na podnik nahlížet i z mikroekonomického hlediska a to jako na proces, který se skládá především ze získávání kapitálu a jeho investování do takové struktury aktiv (majetku podniku), která by vytvářela předpoklad pro realizaci myšlenky spojené s výrobou produktu nebo poskytováním služby pro určitý okruh zákazníků na trhu výrobků či služeb. Tato podstata je vyjádřena na obrázku 6.1., kde je vidět, že ekonomika funguje jako nepřetržitý koloběh. Východiskem pro výrobu jsou výrobní faktory: půda (a další přírodní zdroje), práce a kapitál. S využitím výrobních faktorů se vyrábějí statky, tj. zboží a služby. Výrobní faktory jsou ve vlastnictví domácností a ty je pronajímají firmám. Peníze, které domácnosti od firem dostanou jsou důchody domácností. Za ně pak domácnosti od firem nakupují statky. Peníze, které firmy dostanou od domácností, jsou příjmy firem. Za ty si pak firmy opět od domácností najímají výrobní faktory.



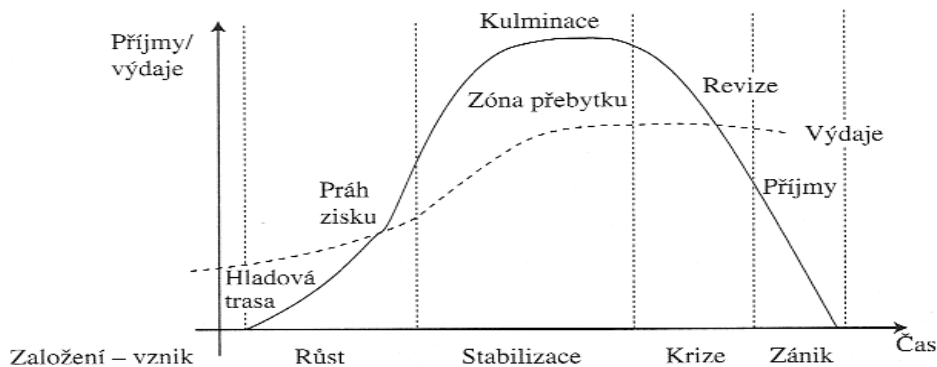


Obr. 6.1 Koloběh hospodářství

6.2 Životní cyklus podniku

Podnik, podobně jako je tomu v životě lidském, prochází za dobu své existence různými vývojovými fázemi; během životního cyklu postupně „prodělává“ různé nemoci, které, jsou-li neléčeny, mohou ohrozit jeho existenci. Aby k tomu nedošlo, musí včas analyzovat vznikající poruchy a především na ně včas reagovat. V současné době se podniky potýkají s novými podmínkami, které přineslo 20. a přináší 21. století. K nim patří zejména zesílená konkurence a turbulence prostředí, informatizace, tj. pronikání informační technologie do společnosti a hospodářské praxe, restrukturalizace a revitalizace, globalizace světové ekonomiky a jiné procesy vzniklé v uplynulém století. Z těchto nových podmínek pro podniky plyne, že pokud nebudou dostatečně flexibilní a nedokáží se s nimi úspěšně vyrovnat, dostanou se do vážných potíží, které je mohou dovést až k zániku.

Fáze životního cyklu podniku jsou odrazem vývoje makroekonomického (vnějšího) prostředí, ve kterém podniky fungují. Navíc je cyklus ovlivňován příslušností k odvětví nebo sektoru a také výkonností podniku. Z toho důvodu je nutné včas a správně analyzovat jednotlivé jevy vně i uvnitř podniku a především včas reagovat na změny, což je v dnešním, rychle se měnícím tržním prostředí, velice složité. Mezi základní etapy života podniku založení, růst, stabilizace, krize, zánik (viz. Obr. 6.2).



Obr.6.2 Život podniku

Makroekonomické prostředí patří k externím činitelům majícím vliv na život podniku a jeho výkonnost jsou to faktory, které lze kvantifikovat. Patří mezi ně:

- očekávaná tempa růstu HDP,
- fiskální politika státu,
- peněžní nabídka a její vývoj,
- očekávané úrokové míry,
- vývoj inflace,
- devizové kurzy.

Výkonnost podniků je však ovlivňována i faktory, které lze jen velmi obtížně kvantifikovat, a přesto mají zásadní vliv. Máme zde na mysli především vývoj právního prostředí a vymahatelnost práva obecně, úroveň a tvorbu infrastruktury a celou řadu dalších činitelů. Pro Českou republiku byl jedním z přelomových faktorů vstup do EU v květnu 2004.

Příslušnost podniku k určitému odvětví je spojena s různou mírou citlivosti na vývoj ekonomiky; konkrétně to znamená, že ne všechna odvětví se v dané době rozvíjejí stejně rychle. Tato skutečnost je spojena i s rozdílnou úrovní míry zisku, rozdílností bariér vstupu do odvětví, jakož i s rozdílností perspektiv dalšího vývoje. Každý manažer k tomu, aby správně dokázal stanovit strategické a taktické cíle podniku v každé fázi jeho života, by měl znát základní charakteristické znaky odvětví z hlediska citlivosti na konjunkturální vývoj a s tím spojenou míru rizika podnikání, typ odvětvové struktury a míru regulace ze strany státu.

Vzhledem k hospodářskému cyklu se rozlišují odvětví:

- cyklická,
- neutrální,
- anticyklická.

Cyklická odvětví zcela kopírují hospodářský cyklus ekonomiky jako celku. Konkrétně to znamená, že nejlepších výsledků podniky cyklických odvětví dosahují v období hospodářské expanze, problémy naopak nastávají v období recese. Důvodem pro tento vývoj je skutečnost, že firmám v cyklických odvětvích výrazně klesají tržby v období recese, neboť zákazníci mohou odložit spotřebu do budoucna. Typickým příkladem cyklického odvětví je stavebnictví a automobilový průmysl. Jako **neutrální odvětví** lze označit ta odvětví, jejichž vývoj bezprostředně nesouvisí s hospodářským cyklem; patří sem především podniky vyrábějící nezbytné statky v podobě léků a základních potravin, dále odvětví s produkty vyznačujícími se nízkou cenovou elasticitou (např. alkohol, tabák, noviny). Protipólem cyklických odvětví jsou **anticyklická odvětví**, ve kterých podniky právě v období recese dosahují velmi dobrých výsledků; jako příklad lze uvést různé formy zábavy a odpočinku.

Z hlediska **typu odvětvové struktury** je podstatné, zda se podnik pohybuje v konkurenčním prostředí, nebo má v daném odvětví monopolní postavení, či existují oligopolní dohody. Rovněž tyto aspekty musí být bezprostředně manažery vnímány a strategie firmy, v zájmu její dlouhodobé existence, na ně musí přiměřeně reagovat.

Poslední, i když nikoliv z hlediska významu, je otázka **regulace ze strany státu**, resp. bariéry vstupu do odvětví. Je známo, že stát má zájem na některých výrobcích nebo službách, jímž podporu vyjádří buď přímo (např. určováním cen), nebo nepřímo, kdy stát vykonává dohled nad poskytováním služeb (např. vodárny, energetika).



6.3 Založení podniku

Založení podniku je cílevědomý proces řízený vlastníkem, který se stává podnikatelem. K tomu, aby mohl být výrobní proces realizován, je nezbytně nutné vytvořit určité předpoklady. Ty spočívají zejména:

1. ve věcných předpokladech podnikatelské činnosti:

- zajištění potřebného počtu pracovních sil s odpovídající kvalifikací,
- vytvoření takové majetkové báze, která zajistí nezbytnou výrobní kapacitu,
- pořízení materiálu pro zajištění plynulosti výroby.

2. v řídicích předpokladech (to platí především pro větší podniky):

- vytvoření skupiny vrcholového řízení podniku (managementu),
- zajištění výkonu základních funkcí managementu, tj. vytýčení cílů, plánování,
- rozhodování, realizace, analýza a kontrola,
- vytvoření nástrojů řízení,
- vymezení dělby pravomoci a odpovědnosti,
- vytvoření adekvátní organizační struktury,
- kontroly.

Druhou tendencí, která ovlivňuje zakládání firem, je výrazné prosazování myšlenky **daňového plánování podniků**. Společnosti, které podnikají na mezinárodní úrovni, mají možnost plánovat své ekonomické aktivity, investiční projekty tak, aby jejich činnost přinášela co nejvyšší efektivnost při optimalizaci nákladů. V tomto kontextu se jedná o umístění specifických aktivit společností do zemí s nejnižším daňovým zatížením s ohledem na existenci, obsah a strukturu smluv o zamezení dvojího zdanění. Důležitou součástí plánování mezinárodních obchodních struktur a jejich finančních a investičních toků je využití holdingových společností. Také EU v tomto směru přijala některé direktivy, například Direktivu o společném zdaňování mateřských a dceřiných společností, Direktivu o společném zdaňování úroků a licenčních plateb mezi spřízněnými společnostmi apod.

Dalším, co je při rozhodování o založení podniku zásadní, je zvažování o umístění podniku, přičemž správné umístění (lokalizace) je důležitým a dlouhodobým činitelem mající podstatný vliv na budoucí výkonnost podniku. Podnikatel zvažuje tzv. faktory lokalizace:

- rozsah a kvalitu zdrojů pracovních sil + náklady spojené využíváním pracovníků;
- přístup k surovinovým zdrojům + s nimi spojené dopravní náklady;
- nejbližší zdroje energie a možnosti dopravních spojení;

- možnosti odbytu;
- případné možnosti využití investičních pobídek v souvislosti s podporou státu;
- daňové úlevy v dané lokalitě;
- ekologii a ochranu životního prostředí.

6.3.1 Rozhodování podniku o právní formě podnikání

Výběr právní formy podnikání je velmi důležitou součástí rozhodovacího procesu podnikatele. Jedná se o rozhodnutí, které bude do budoucna určovat vztah k okolí a především možnost přístupu ke kapitálu. Současně je třeba si uvědomit, že právě právní forma a s ní spojený název podniku s příslušným označením dává "světu" signál o rozměru podnikatelských aktivit. Volba právní formy patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím. Je třeba připomenout, že otázka, kterou z právních forem pro podnik vybrat, nevzniká jen při zakládání nového podniku, nýbrž i v případě, že vznikl podnět vedoucí v konečném důsledku ke změně právní formy. Změna právní formy podniku z jedné formy na druhou se nazývá procesem **transformace**.

Která kritéria budou podnikatele zvláště zajímat, jestliže stojí před problémem vhodné volby právní formy podniku? Jsou to především:

- **Jasně stanovení cíle podnikání**
- **Tvorba kritérií pro rozhodování o právní formě**
 - právní prostor jednotlivých variant, zejména **ručení (představuje podnikatelské riziko)**,
 - prostor pro **řízení podniku** (možnost vystupovat vlastním jménem, řízení podniku, **spolurozhodovací pravomoc**),
 - **počet zakladatelů**,
 - **spolupodílnictví na zisku a ztrátě**,
 - **nároky na počáteční kapitál** - možnost financování vlastním a cizím kapitálem,
 - flexibilita vztahů mezi podílíky, přijímání nových a vyloučení stávajících podílíků či společníků,
 - **účast na zisku či ztrátě**,
 - **daňové zatížení**,
 - zákonné předpisy pro rozsah, obsah, přezkoušení a **zveřejňování roční uzávěrky**,

- **administrativní náročnost založení podniku a náklady určité právní formy** (zakladací poplatky, registrační poplatky, minimální výše základního kapitálu atd.).
- **Vyhodnocení možných variant**
- **Vlastní volba**
- **Zahájení právních úkonů vedoucích k založení firmy.**

6.3.2 Podnikatelský záměr

Formalizovaným dokumentem odrážejícím založení podniku je **podnikatelský záměr**. Podnikatelský záměr (zakladatelský projekt) řeší komplexně nejen **co** vyrábět - jaké jsou příležitosti na trhu, **jak** a na jakém zařízení vyrábět, ale současně musí řešit i otázku reálnosti a dostupnosti všech potřebných zdrojů. Výsledkem zakladatelského projektu musí být informace pro podnikatele, zda daný projekt je reálný, proveditelný a jaký efekt mu zajistí z investovaného kapitálu.

Podnikatelský záměr představuje velmi důležitý dokument, neboť právě první fáze v životě podniku (jeho založení) je obvykle spojena se značným objemem peněžních výdajů, proti kterým zpočátku nestojí potřebné peněžní příjmy. Znamená to tedy, že právě podnikatelský záměr, jehož součástí je **zakladatelský rozpočet**, často slouží nejen pro vlastní rozhodnutí podnikatele, co mu daná aktivita přinese, ale rovněž tvoří informační bázi k tomu, aby podnikatel získal další investory, kteří by mu poskytli dodatečné zdroje nezbytné pro rozjezd podniku. Může se jednat jak o vlastní kapitál, například akcionáře nebo další společníky u společnosti s ručením omezeným, nebo o cizí kapitál, to znamená v podmínkách České republiky bankovní domy s potřebnými úvěry.

Přípravě zakladatelského projektu je nezbytné věnovat mimořádnou pozornost zejména proto, že investoři přinášející dodatečný kapitál podstupují značné riziko, které musí být patřičně osvětleno v textu projektu. Pro ilustraci lze uvést některé charakteristiky podnikatelských projektů, které mají bezprostřední souvislosti s mírou rizika. Jedná se například o:

- **dobu životnosti podnikatelského projektu** - projekt s kratší dobou životnosti má výrazně nižší míru rizika, neboť podstatné faktory úspěšnosti projektu se v krátkém čase mění jen zvolna (poptávka, technologie, inovace apod.),
- **zapojení cizího kapitálu** do podnikání - čím větší je rozsah cizích zdrojů, tím při event. poklesu tržeb je vyšší míra rizika,

- **pružnost projektu**, tj. univerzálnost technologií, strojů a zařízení apod. - čím vyšší stupeň specializace, tím vyšší je míra rizika,
- **diverzifikace podnikatelského projektu** - koncentrace na jeden výrobek nebo službu znamená vyšší míru zranitelnosti, tudíž i vyšší míru rizika,
- **citlivost projektu na změnu vnějších parametrů** (pokles poptávky, růst úrokových sazeb, změna devizového kurzu apod.) - čím vyšší míra citlivosti, tím vyšší je míra rizika,
- **postupná realizace projektu** - etapová příprava a realizace projektu snižuje riziko.

K tomu, aby **podnikatelský záměr**, včetně zakladatelského rozpočtu, byl úspěšný, měl by obsahovat následující části:

1. **Shrnutí projektu**
2. **Představení firmy a jejích cílů.**
3. **Popis výrobků, resp. poskytovaných služeb.**
4. **Charakteristika odvětví.**
5. **Charakteristika konkurence.**
6. **Marketingový plán.**
7. **Výrobní proces.**
8. **Organizace a řízení.**
9. **Finanční plán**
10. **Vlastnictví.**
11. **Rizikové faktory.**
12. **Vliv na životní prostředí.**
13. **Časový harmonogram.**
14. **Shrnutí a závěry.**
15. **Přílohy.**

Ad1) Shrnutí projektu

a) Identifikační údaje o firmě:

- Název firmy;
- IČ, DIČ;
- Adresa a sídlo firmy;
- Telefon, fax;

- Kontaktní osoby.

b) Právní informace:

- právní forma;
- základní jmění;
- datum založení;
- datum zápisu do obchodního registru;
- hlavní předmět činnosti.

Ad2) Představení firmy a její cíle

a) Existující firma

- historie firmy;
- popis dosavadního výrobního programu;
- popis trhu, na kterém firma působí;
- dosavadní úspěchy firmy a jejich význam pro budoucnost;
- finančně – ekonomické shrnutí hospodaření s uvedením dosavadních úspěchů;
- cíle firmy – vrcholový, strategické, základní.

b) Začínající firma

- zakladatelská myšlenka;
- charakteristika podnikatelské myšlenky (novost, zájmy, zdokonalení cizí myšlenky);
- návrh právní formy a její zdůvodnění;
- vlastnická struktura podniku;
- cíle firmy – vrcholový, strategický, základní;
- očekávané ekonomické ukazatele firmy (výnosy, zisk, cash flow, rentabilita).

Ad3) Popis výrobku, resp. poskytovaných služeb

- charakteristika nabízených služeb;
- výjimečnost služby a její přidaná hodnota;
- úroveň uspokojení potřeb a požadavků zákazníků;
- výhody, přínosy pro firmu.

Ad4) Charakteristika trhu

- současný stav odvětví, vývojové tendence;
- jaký vývoj se v odvětví předpokládá např.z pohledu privatizace;
- jde o odvětví, které tvoří základní stavební kámen české ekonomiky.

Ad5) Charakteristika konkurence

- charakteristika konkurence v odvětví;
- přehled nejdůležitějších konkurentů (základní údaje, trhová pozice, cílové segmenty, konkurenční přednosti, slabé a silné stránky apod.);
- zhodnocení konkurenčních výrobků (kvalita, design, cena, životnost, platební podmínky, rychlost dodávky, apod.);
- charakteristika potenciálních konkurentů;
 - z vlastního odvětví;
 - z podobných odvětví;
 - ze zahraničí;
- analýza silných a slabých stránek konkurence.

Ad6) Marketingový plán

- trh a jeho růst, předpoklady objemů prodeje;
- trhová segmentace (profil zákazníků, preferenční stupnice, motivy nákupu, solventnost);
- nejdůležitější cílové trhy a jejich růstový potenciál;
- charakteristika image podniku na daném trhu;
- cenová politika podniku (ceny, platební podmínky, rabaty);
- způsob zabezpečení distribuce;
- komunikační politika firmy (reklama, podpora prodeje, veletrhy, výstavy, apod.);
- marketingové cíle.

Ad7) Výrobní proces

- umístění firmy (výběr lokalizace z pohledu budoucnosti, výhody a nevýhody stanoviště podniku);
- výroba (charakteristika výrobního procesu a jeho fází, charakteristika strojů a zařízení, kapacit, charakteristika surovin a materiálů a způsob jejich zabezpečení, identifikace faktorů

ovlivňujících výsledek výrobního procesu, potřeba nákupu nových technologických zařízení);

- administrativa (pracovníci a jejich kvalifikace, rozsah práce v administrativní oblasti, technické zabezpečení požadovaných prací, spolupráce s útvary firmy).

Ad8) Organizace a řízení

- řídicí pracovníci (struktura řídicích pracovníků, kvalifikace, zkušenosti, schopnosti, potřeba specialistů a jejich zabezpečení pro daný výrobní program, mzdová, motivační a sociální politika firmy);
- organizační struktury firmy, vymezení jednotlivých povinností, zodpovědností a pravomocí;
- možnosti využívání služeb externích organizací při podpoře podnikatelské činnosti firmy (konzultační, poradenská činnost).

Ad9) Finanční plán

- Finanční plán pozůstává ze tří finančních výkazů:
 - rozvahy – bilance
 - výsledovky, výkaz zisku a ztrát
 - výkazu o změně toku hotovosti – cash flow;
- Finanční analýza: tvorba soustavy finančně-ekonomických ukazatelů – likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability;
- Zakladatelský rozpočet na rok ;
- Rozpočet příjmů na rok ...;
- Rozpočet nákladů na rok ...;
- Výpočet úroků z úvěru;
- Výpočet odpisů;
- Výpočet potřeby startovacího kapitálu.

Ad10) Vlastnictví

- Vklady vlastníků:

- Vlastník	Vklad	% podíl
- 1.		
- 2.		
- Specifikace změn vlastnictví;

- Specifikace potřeby finančních prostředků na další rozvoj podnikatelské činnosti v horizontu dalších 3 – 5 let, způsob jejich využití.

Ad11) Rizikové faktory

- Charakteristika interních rizik:
 - výrobní a technické problémy, chyby v řízení, v kvalitě výroby, ztráta specialistů, nedostatečné výkony pracovníků, apod;
- Charakteristika externích rizik:
 - tržní a ekonomická rizika (změny měnových kurzů, úrokových a odpisových sazeb, růst inflace, změny v poptávce, pokles kupní síly obyvatelstva, apod.);
 - ekologická a přírodní rizika (havárie, pohromy);
 - právní a politická rizika (politická stabilita, obchodní bariéry, státní regulace, daňové změny):
 - způsoby ochrany proti rizikovým faktorům projektu (pojištění, dělení rizika, transfer rizika, nápravné opatření).

Ad12) Vliv na životní prostředí

Stručná charakteristika vlivu činnosti podniku na životní prostředí.

Ad13) Časový harmonogram

- časový harmonogram spojený s vytvořením požadované právní formy;
- časový a finanční harmonogram rozhodujících etap přípravy, výroby;
- časový a finanční harmonogram zabezpečení investičního majetku.

Ad14) Shrnutí, závěry

V této závěrečné etapě je soustředěna pozornost na:

- to, jak projekt pomáhá plnit dlouhodobé cíle rozvoje firmy;
- zdůvodnění očekávaného úspěchu firmy;
- stanovení požadavků na kapitálové zabezpečení projektu;
- návratnost vložených prostředků a jejich efektivnost;
- stanovení termínů přípravy jednotlivých etap projektu, tj. přípravné, výrobní a odbytové etapy;
- zdůvodnění faktorů konkurenceschopnosti firmy v delším časovém horizontu.

Ad15) Přílohy

Do přílohy se zařazují ty části plánu, které detailně objasňují některé jeho části a objasňují určité postupy, použité metody atd., jako např. výkresy, schémata, fotografie, výsledky průzkumů trhu, propagačních akcí, ceníky, přepočty rentability, návratnosti, přepočty kritických bodů, jako i další doplňkové informace, které považujete za potřebné uvést.

6.3.3 Zakladatelský rozpočet

Je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Úkolem zakladatelského rozpočtu je specifikovat a kvantifikovat finanční prostředky potřebné k zahájení a rozjezdu podnikání. Zahájení podnikatelské činnosti můžeme rozdělit do několika stadií: založení firmy, zahájení podnikatelské činnosti, stabilizace podnikatelské činnosti viz. obr. 6.3. Přičemž stádia založení firmy a zahájení podnikatelské činnosti se většinou financují ze startovacího kapitálu (mimořádné financování) a stabilizace podnikatelské činnosti z běžného financování.



Obr. 6.3 Stadia zahájení podnikatelské činnosti

Zakladatelský rozpočet má tyto části:

1. Rozpočet potřeby startovacího kapitálu;
2. Zdroje kapitálu;
3. Rozpočet výnosů a nákladů;
4. Rozdělení příjmů (cash flow);
5. Určení prostředků pro potřeby podnikatele.

Ad1) Rozpočet potřeby startovního kapitálu

Zahájení podnikání má mnoho úskalí. Jedním z nich je fakt, že při zahájení podnikatelské činnosti náklady podstatně převyšují výnosy. Vykazování ztráty při zahájení podnikání není nic neobvyklého. Ovšem ztrátu je nutné řídit a financovat. Při sestavování zakladatelského rozpočtu je nutné tento fakt respektovat. Rizika je možné minimalizovat zejména přesným odhadem potřeb finančních prostředků a zajištěním potřebné výše zdrojů financování. Propočet potřebné výše finančních prostředků, které budou nutné k zahájení podnikatelské činnosti, lze rozdělit do čtyř skupin:

Finanční prostředky nutné k založení firmy

Založení firmy vyžaduje jednak vynaložení nezbytných finančních prostředků, jako je složení základního kapitálu, poplatky za vydání živnostenských listů, poplatky za výpis z rejstříku trestů, ověření listin, popř. za zápis do obchodního rejstříku apod. Vedle toho vzniká řada vyvolaných nákladů, které sice nejsou nezbytné, ale řada podnikatelů je realizuje - návrh loga společnosti, razítka, webové stránky, informační materiály apod.

Finanční prostředky na pořízení tzv. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Tato rozpočtová položka představuje, s ohledem na svou velikost i finanční dopady do budoucnosti závažný rozhodovací krok. Týká se takových záležitostí jako nákup pozemků, budov, technického vybavení, administrativního zabezpečení podnikání apod. Je možné, že část těchto prostředků potenciální podnikatel vlastní, jinak se musí rozhodnout, jaký rozsah těchto prostředků s ohledem na zamýšlený předmět a rozsah podnikání bude potřebovat a jakým způsobem si je opatří - zda je nakoupí nebo si je pronajme, pořídí na leasing apod. Rozhodne-li se pro nákup, při promítání tohoto nákupu do potřeby financí se vychází z co nejpřesnější znalosti cen pozemků, budov, strojů a výrobního zařízení, z cen stavebních prací apod.

Finanční prostředky vložené do nákupu tzv. oběžného majetku

Složitější je určení výše oběžného majetku - potřebného množství surovin a materiálů, resp. zásob zboží. Faktorů ovlivňujících tento propočet je celá řada - podíl, jakým suroviny, materiály, komponenty či nakoupené zboží vstupují do finálního produktu či služby, doba, po kterou jsou vázány ve výrobě či skladech, než jsou prodány zákazníkům, doba, za kterou jsou produkty či služby zákazníkem zaplacený. Respektovat se musí i dohodnuté lhůty splatnosti faktur za dodané vstupy. Není výjimečné, že někteří dodavatelé u nových odběratelů dokonce žádají platby za dodávky

předem. Pravděpodobně bude v propočtech nutné uvažovat s pojistnými zásobami pro případ různých výkyvů.

Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti, tj. financování provozní činnosti do doby, než bude zabezpečeno financování z tržeb

Běžný chod firmy se neobejde bez profinancování provozních nákladů - mezd zaměstnanců, nákladů na energie, vodu, telekomunikační služby, dopravu, běžnou údržbu apod. Navíc se u začínající firmy nelze vyhnout některým úvodním nutným provozním nákladům, např. hygienická měření, proškolení pracovníků z bezpečnosti práce a požární ochrany, úhrady, pojištění.

Ad2) Zdroje kapitálu

- stanovení vlastních zdrojů (počáteční vklady vlastníků, zisk);
- cizích zdrojů financování záměru (bankovní úvěry, obchodní úvěry, leasing, dluhopisy, faktoring a forfaiting, tiché společenství, venture capital).

Ad3) Rozpočet výnosů a nákladů

- plánované výnosy a náklady na první rok podnikání;
- plánované výnosy a náklady na další roky podnikání (dle požadavků).

Ad4) Rozdělení příjmů (cash flow)

Jedná se o vytvoření předpokládaného **toku peněžních prostředků** (zohlednění dosažených výsledků hospodaření, odpisové a úvěrové politiky atd.).

ad5) Určení prostředků pro potřeby podnikatele

Při výpočtu se uplatňují tzv. **oportunitní náklady**, nebo-li výnosy z jiných možných variant, které nemohly být získány, protože zdroje byly vynaloženy na danou investici (např. ušlý zisk, ušlou mzdu, úrok atd.).

6.3.4 Postup při zakládání podniku

Každá právnická či fyzická osoba může vykonávat své podnikatelské aktivity pouze na základě oprávnění nebo registrace vydaného živnostenským úřadem, profesní komorou či jiným zákonem

pověřeným orgánem. Nejčastěji je v ČR podnikání provozováno na základě živnostenského oprávnění (dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání).

6.3.4.1 Postup při zakládání podniku fyzické osoby

Ověřit, zda činnost, v níž chceme podnikat, vykazuje znaky živnosti

Živností se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Nemělo by se tedy jednat o nějakou nahodilou záležitost, či dokonce skrytý pracovní poměr. Některé činnosti ze zákona nemohou být provozovány na základě živnostenského oprávnění, jejich provozování je vyhrazené zákonem pro stát či určenou právnickou osobu nebo je upraveno zvláštním právním předpisem. Všechny tyto činnosti jsou taxativně vymezeny v § 3 živnostenského zákona, například se jedná o činnost pošt, lékařů, advokátů, bank, pojišťoven, využívání výsledků duševní tvůrčí činnosti, námořní dopravu, zemědělství apod.

Ověřit, zda splňujeme všeobecné podmínky k získání souhlasu s provozováním živnosti fyzickými osobami:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost (pokud živnostenský zákon nestanoví jinak),
- občan splnil daňové povinnosti vůči státu.

Ověřit, zda splňujeme zvláštní podmínky k získání souhlasu s provozováním živnosti fyzickými osobami (dále jen FO):

Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost. Způsobilost se prokazuje u řemeslných živností dokladem o vyučení a praxi, u vázaných živností dokladem o zvláštní odborné způsobilosti (osvědčení, autorizace), o dosaženém středoškolském nebo vysokoškolském vzdělání a odborné praxi. K provozování koncesovaných živností je nutno prokázat odbornou způsobilost a splnění podmínek podle zvláštního zákona.

Podnikatel, který je fyzickou osobou a nesplňuje zvláštní podmínky provozování živnosti, je povinen ustanovit **odpovědného zástupce**. Odpovědný zástupce je fyzická osoba ustanovená podnikatelem, která odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních

předpisů a která, nejde-li o manžela nebo manželku, je pracovněprávním vztahu k podnikateli. Odpovědný zástupce musí splňovat všeobecné i zvláštní podmínky pro provozování živnosti, musí mít bydliště na území ČR a musí prokázat pohovorem před živnostenským úřadem znalost českého jazyka, nejedná-li se o občana ČR. Ustanovení odpovědného zástupce pro živnost ohlašovací i ukončení výkonu jeho funkce je podnikatel povinen oznámit příslušnému živnostenskému úřadu do 15 dnů od vzniku skutečnosti. U koncesovaných živností musí být ustanovení odpovědného zástupce schváleno živnostenským úřadem, ukončení musí být taktéž oznámeno do 15 dnů. Nový odpovědný zástupce musí být ustanoven do 15 dnů. Odpovědného zástupce dále povinně ustanovují zahraniční fyzické osoby bez povolení k pobytu v ČR a všechny právnické osoby.

Vydání živnostenského oprávnění

Založení ohlašovací/koncesované živnosti se provádí na živnostenském úřadě a to v následujících krocích:

1. Ohlášení živnosti resp. žádost o koncesi.
2. Výpis z Rejstříku trestů podnikatele, popř. jeho odpovědného zástupce (ne starší 3 měsíců). Doklad může být nahrazen dokladem o odborné způsobilosti pokud prokazuje i bezúhonnost.
3. Prohlášení odpovědného zástupce (je-li ustanoven), že souhlasí s ustanovením do funkce, s převzetím povinností v rozsahu stanoveném živnostenským zákonem a s uvedením podnikatelů, u nichž je do funkce odpovědného zástupce již ustanoven.
4. Výpis z obchodního rejstříku ne starší 3 měsíců, je-li v něm fyzická osoba zapsána.
5. Předložení dokladu o tom, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá daňové nedoplatky. Doklad vyhotoví místně příslušný finanční úřad.
6. Předložení dokladu o tom, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá nedoplatky na platbách pojistného na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Doklad vyhotoví místně příslušná správa sociálního zabezpečení.
6. Doklad o vlastnickém nebo jiném právu k objektům a prostorám, v nichž je místo podnikání, liší-li se od bydliště.
7. Doklad o zaplacení správního poplatku 1.000,- Kč za každou ohlašovanou živnost (v případě provozování živnosti průmyslovým způsobem je to 10.000,- Kč)

8. V případě záměru podnikatele provozovat živnost průmyslovým způsobem doklady o skutečnostech prokazujících provozování živnosti průmyslovým způsobem.

Živnostenský úřad je povinen vystavit živnostenský list do 15 dnů od doručení ohlášení, pokud jsou všechny náležitosti splněny.

Fyzické osoby a právnické osoby již zapsané v obchodním rejstříku mohou začít provozovat živnost ohlašovací dnem ohlášení, živnostenský list by měl být vydán, při splnění všech podmínek k provozování, do 15 dnů ode dne ohlášení. Koncesované živnosti lze začít provozovat až dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. K rozhodnutí o udělení koncese má živnostenský úřad 60 dnů, koncesní listina by měla být vydána do 15 dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

Zahraniční právnické a fyzické osoby mohou na území ČR provozovat živnost za stejných podmínek a ve stejném rozsahu jako česká osoba, nestanoví-li zákon jinak. Zahraniční fyzická osoba, která v zahraničí nepodniká a hodlá provozovat živnost na území ČR, musí mít k tomuto účelu povolen pobyt, nejedná-li se o občana členského státu EU nebo státu, s nímž má ČR uzavřenu smlouvu, která toto omezení nepřipouští. Fyzická osoba se statutem uprchlíka může provozovat živnost za stejných podmínek jako občan ČR.

Následné činnosti po založení živnosti :

- Přihlášení k registraci u místně příslušného **správce daně** (finančního úřadu - do 30 dnů od získání živnostenského oprávnění).
- Přihlásit sebe a zaměstnance u místně příslušné správy **sociálního zabezpečení** (do 8 dnů).
- Přihlásit sebe a zaměstnance u zvolené **zdravotní pojišťovny** (do 8 dnů).
- Podat přihlášku k povinnému úrazovému pojištění za zaměstnance (alespoň minimálně 1 zaměstnanec).

Překážky provozování živnosti:

Živnost nemůže provozovat FO nebo PO:

- na jejíž majetek byl vyhlášen konkurz;

- nebo konkurz byl již ukončen, avšak po dobu tří let po ukončení konkurzu v případě, že majetek úpadce nepostačoval k úhradě nákladů konkurzu;
- vůči níž byl návrh na prohlášení konkurzu zamítnut pro nedostatek majetku;
- FO byl soudem nebo správním orgánem uložen zákaz provozování živnosti a zákaz trvá.

6.3.4.2 Postup při zakládání podniku právnické osoby

Rozhodnout se pro právní formu podnikání

Na začátku podnikatelských aktivit je nutné se rozhodnout pro vhodný typ právní formy. Volba není nezvratná v pozdější době lze zvolený typ právní formy transformovat na jiný. Obchodní zákoník a další právní normy nabízí podnikatelům různé právní formy podnikání. Výběr formy podnikání je záležitostí podnikatele. Každá právní forma je však podřízena dalším právními normám, které rovněž ovlivňují podnikatelské rozhodnutí.

Volba právní formy patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím. Je třeba připomenout, že otázka, kterou z právních forem pro podnik vybrat, nevzniká jen při zakládání nového podniku, nýbrž i v případě, že podstatná změna vnějšího ekonomického prostředí, ve kterém podnik funguje, vede podnikatele k rozhodnutí o změně právní formy. Tento proces - změna právní formy z jedné na druhou - se nazývá transformace. Podnikatel má možnost se rozhodnout na základě kritérií volby právní formy podnikání:

1. způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko),
2. oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.,
3. počet zakladatelů,
4. nároky na počáteční kapitál,
5. administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
6. účast na zisku (ztrátě),
7. finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
8. daňové zatížení,
9. zveřejňovací povinnost,

Ad1) Na způsobu ručení a jeho rozsahu závisí riziko podnikatele, který se stává zakladatelem a společníkem podniku. Podle platné právní úpravy existují v zásadě dvě varianty ručení, a to:

- omezené ručení, kdy podnikatel ručí pouze do výše nesplaceného majetkového vkladu. V tomto případě za závazky podniku neručí osobním majetkem, ale pouze majetkovým vkladem do podniku. Tento případ se týká například společnosti s ručením omezeným;
- Neomezené ručení, kde podnikatel ručí závazky podniku celým svým (i osobním) majetkem. Tento způsob ručení se týká např. veřejné obchodní společnosti.

Ad2) Těžiště spočívá v úpravě zmocnění vést podnik a zastupovat ho navenek. Obchodní zákoník zakotvuje dvě možnosti, a to:

- ve vybraných případech je ponechána tato otázka na uvážení majitelů (společníků), kteří mohou toto zmocnění zakotvit např. do společenské smlouvy,
- zákon předepisuje, jaké orgány podnik musí mít a jaké jsou jejich kompetence (např. akciová společnost).

Ad3) Počet zakladatelů – je třeba poznamenat, že toto kritérium je v různých zemích odchylně upraveno. V České republice u společnosti s ručením omezeným i u akciové společnosti je možné, aby je založila, za splnění určitých podmínek, jedna osoba (fyzická nebo u a.s. právnická). Naproti tomu osobní obchodní společnost musí založit minimálně osoby dvě, neboť se v podstatě jedná o sdružení ke společnému provozování živnosti. Kromě toho Obchodní zákoník u společnosti s ručením omezeným jako u jediné společnosti limituje i maximální počet společníků, a to na 50 osob.

Ad4) Minimální rozsah počátečního kapitálu na založení podniku je ze zákona definován pouze pro kapitálové společnosti, a to u společnosti s ručením omezeným v rozsahu 200 tis. Kč, pro akciové společnosti 2 mil. Kč. U živnostníků a u osobních obchodních společností není ze zákona určen počáteční kapitál, avšak na rozdíl od kapitálových společností se předpokládá osobní účast společníka na výkonu a provozování živnosti.

Ad5) Administrativní náročnost je především spojena s úpravou podmínek, za kterých podnik vzniká. Nejnáročnější je založení akciové společnosti, kde před zahájením činnosti je nezbytné

vyhotovit zakladatelskou listinu a stanovy. Dále musí proběhnout ustavující valná hromada akcionářů, z níž je pořízen notářsky ověřený zápis potvrzující vznik společnosti. Naproti tomu u podnikatelů – živnostníků se jedná o jednorázový výdaj za vydání např. živnostenského oprávnění, další výdaje se založením podniku nevznikají.

V obchodních společnostech mají zpravidla rozhodující vliv výdaje spojené jednak:

- s povolením živnosti (musí být živnostenské oprávnění na všechny činnosti uvedené v předmětu činnosti),
- se zpracováním společenské smlouvy a s jejím notářským ověřením,
- se zápisem v obchodním rejstříku.

Ad6) Míra rizika podnikatele je úměrná jeho účasti na zisku (ztrátě). U osobních obchodních společnostech v případě, že společníci neuzavřeli dohodu o rozdělování zisku, případně se nedohodli již při formulaci společenské smlouvy, dělí se zisk rovným dílem mezi všechny společníky. Výjimku tvoří ty případy, kdy dělení plyne přímo ze zákona (např. úprava dělení zisku u komanditní společnosti mezi komanditisty a komplementáře). Obdobná úprava platí i pro kapitálovou společnost, společnost s ručením omezeným. Pouze u akciových společností podíl na zisku u akcionáře (dividenda) závisí na rozhodnutí valné hromady.

Ad7) Finanční možnosti – jedná se zvláště o možnosti zvýšení, eventuálně snížení vlastního kapitálu a o přístup k cizímu kapitálu. Úvěrové možnosti jednotlivých právních forem se značně liší. Odvíjí se od výše kapitálu, kterým společnost disponuje a významnou roli hraje i způsob a míra ručení společníků. Kromě toho ještě další předpisy zajišťují jistotu věřitelů, zvyšují úvěrovou jistotu a rozšiřují tak možnosti přístupu k cizím zdrojům.

Ad8) Daňové hledisko je vysoce důležité při volbě právní formy podnikání. V současné době platí podnikatelé:

- přímé daně
 - daň z příjmů fyzických a právnických osob,
 - daň z nemovitostí,
 - daň z převodu nemovitostí,

- daň silniční.

➤ nepřímé daně

- daň z přidané hodnoty,
- daň spotřební,
- ekologická daň (daň z elektřiny, daň z pevných paliv, daň ze zemního plynu).

Viz blíže: Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

Zákon č. 235/2004 Sb., o DPH

Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních

Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí

Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí

Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční

Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků

Zákon č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů - část čtyřicátá pátá: daň ze zemního plynu a některých dalších plynů

Zákon č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů - část čtyřicátá šestá: daň z pevných paliv

Zákon č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů - část čtyřicátá sedmá: daň z elektřiny

Ad9) Zveřejňovací povinnost je upravena zejména Obchodním zákoníkem a zákonem o účetnictví a dalšími právními normami. Z Obchodního zákoníku (hlava IV) vyplývá zveřejňovací povinnost pro všechny akciové společnosti; u ostatních společností v podmínkách České republiky se to týká pouze těch společností, které splňují některou z následujících podmínek:

- výše jejich čistého obrátu (tj. výnosy snížené o daň z přidané hodnoty) přesáhla 40 mil. Kč
- výše jejich čistého obchodního jmění (tj. vlastního jmění) činila více než 20 mil. Kč.

Zveřejňovací povinností se rozumí povinnost společnosti publikovat rozvahu, výkaz zisků a ztrát. Nedílnou součástí zveřejňovací povinnosti je i vyhotovení výroční zprávy. Zveřejňování hospodářských výsledků je často pro podnik nepřijemné; slouží však k ochraně věřitelů a investorů a

je tedy v širším zájmu veřejnosti. Kromě toho musí podnik po uplynutí účetního období a nejpozději do jednoho měsíce po valné hromadě, která schválila účetní uzávěrku, publikovat výsledky v Obchodním věstníku v rozsahu vymezeném zákonem o účetnictví.

Zveřejňovací povinnost v sobě neobsahuje informace z přílohy účetní závěrky ani není zveřejňovací výrok auditora.

Obchodní věstník je specifickým veřejným registrem, ve kterém jsou určité subjekty ze zákona povinny zveřejňovat určité údaje o sobě a o své činnosti. Existence tohoto registru sahá do roku 1992, kdy vznikl na základě tehdejšího nařízení vlády č. 63/1992 Sb. Až do nedávné doby se jeho existence opírala o novější nařízení vlády č. 503/2000 Sb., které (stejně jako původní nařízení) požadovalo vydávání Obchodního věstníku po ministerstvu spravedlnosti - ovšem nikoli přímo, ale skrze jiný subjekt (nakladatelství). V obchodním věstníku nalezneme tyto druhy informací o:

- účetních závěrkách,
- likvidacích a konkurzech podniků, uvalení nucené správy,
- povolení ochranné lhůty,
- oznámení a rozhodnutí v podnikatelských záležitostech tak, jak tuto oznamovací povinnost ukládá Obchodní zákoník a další právní normy,
- rozsudky a usnesení soudů atd.

Obecný postup založení právnické osoby je upraven příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku a probíhá v těchto krocích:

1. Sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny.
2. Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu.
3. Zajištění živnostenského, či jiného oprávnění k výkonu činnosti (viz. kap. 2.3.4.1).
4. Zápis do obchodního rejstříku.
5. Ohlašovací a registrační povinnosti (viz. kap. 2.3.4.1).

Ad1) Sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny

Zásadně platí, že zákonem předepsané podstatné náležitosti jsou shodné jak u společenské smlouvy, tak u zakladatelské listiny. Jsou uvedeny v § 110 odst.1 obchodního zákoníku v následujícím pořadí:

- název firmy a sídlo firmy,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání (činnosti),
- výše základního kapitálu a výše vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,
- jiné údaje které vyžaduje Obchodní zákoník.

Pokud by společenská smlouva či zakladatelská listina neobsahovala některý z právě uvedených údajů, byla by absolutně neplatná.

Ad2) Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu

Při zakládání společnosti je nutné ustanovit tzv. správce vkladu a složit předem domluvený kapitál např. u s.r.o. nejméně 30 % každého vkladu , celkem alespoň 100 tis. Kč). Je-li pouze jeden společník, musí být před zápisem do obchodního rejstříku splacen celý vklad.

Ad4) Zápis do obchodního rejstříku

Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán do 90 dnů od založení společnosti. Návrh na zápis musí být doložen listinami o skutečnostech, které mají být do rejstříku zapsány, a listinami, které se zakládají ve sbírce listin. Návrh na zápis obchodní společnosti do OŘ podepisují a podávají:

- všichni jednatelé a přikládají k němu zakladatelský dokument
- úředně ověřené kopie živnostenských listů/koncesních listin, doklad o splácení vkladů (prohlášení správce vkladu s úředně ověřeným podpisem a v případě peněžitých vkladů rovněž potvrzení z banky),
- posudek znalců o ocenění nepeněžitých vkladů,

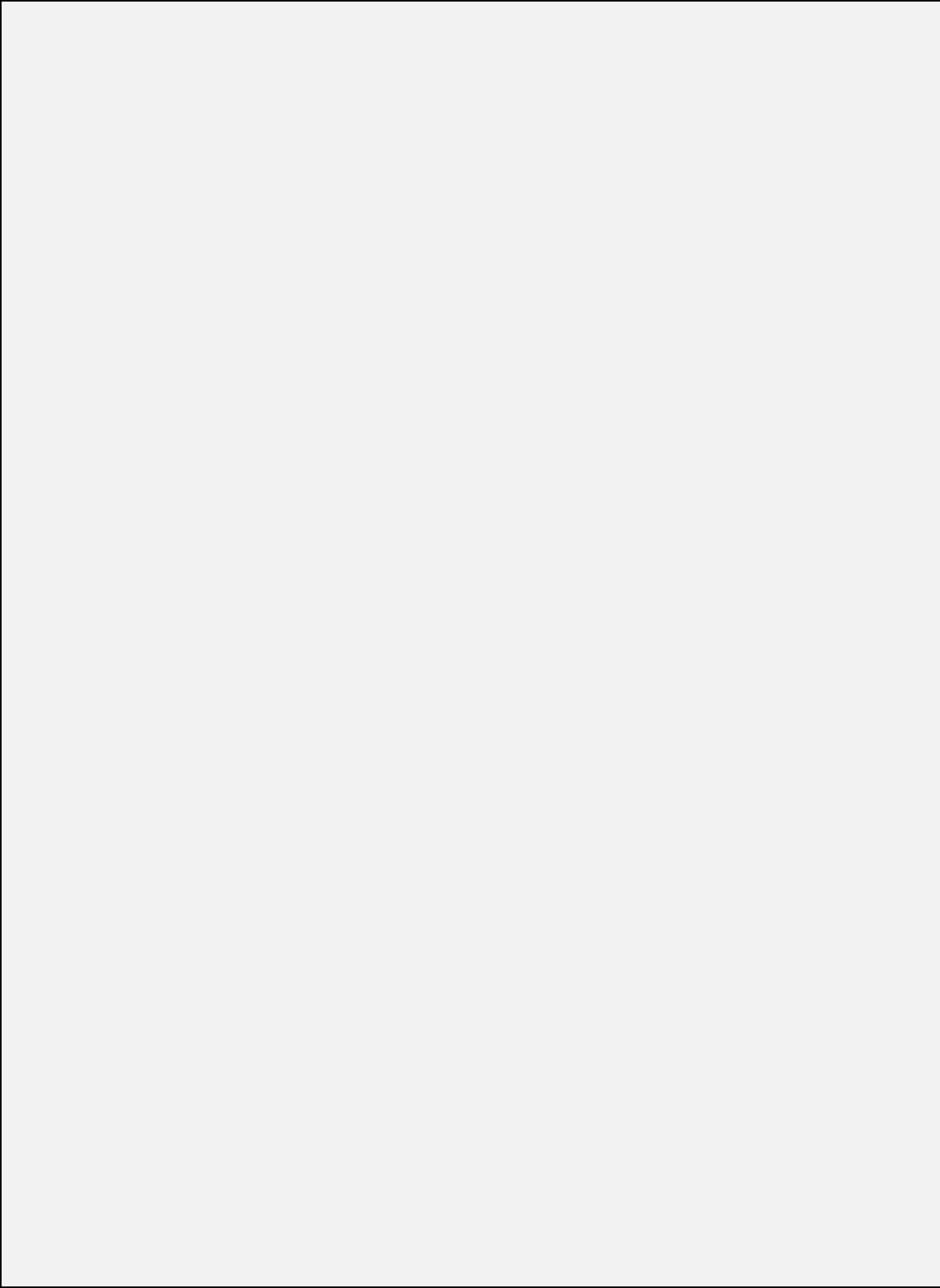
- doklady vztahující se k sídlu společnosti (výpis z katastru nemovitostí, nájemní smlouva apod.),
- výpisy z rejstříku trestů jednatelů,
- prohlášení jednatelů o splnění obecných náležitostí stanovených živnostenskými předpisy,
- podpisové vzory jednatelů určené do sbírky listin.

Společnost je založena dnem sepsání společenské smlouvy, případně zakladatelské listiny. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

Obchodní rejstřík je veřejný registr (seznam), ve kterém jsou evidovány subjekty (podniky, společnosti, organizace), kterým to ukládá zákon. Zápis do obchodního rejstříku provádí rejstříkový soud, který je podřízený Ministerstvu spravedlnosti. V obchodním rejstříku jsou uvedeny základní identifikační údaje subjektu, předmět jeho činnosti, statutáři, struktura majetku a další klíčové informace související se subjektem. Zápis do obchodního rejstříku – povinně se zapisují:

- Obchodní společnosti a družstva.
- Zahraniční osoby (fyz. nebo právn.), které podnikají v souladu s ObchZ (§ 21 odst. 4 ObchZ) na území ČR.
- Fyzické osoby, které jsou podnikateli a o zápis požádají (povinný zápis v případě provozování živnosti průmyslovým způsobem či průměrné výše příjmů za poslední dvě účtovací období 120 mil. Kč).
- Další osoby, stanoví-li povinnost jejich zápisu zvláštní právní předpis (např. organizační složky podniku).

Poznámky k 6. kapitole:



7. Majetek podniku

CÍLE:

Cílem kapitoly 7. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

Pochopit klasifikaci a strukturu dlouhodobého majetku podniku.

Poznat procesy oceňování a opotřebování dlouhodobého majetku a jejich vlivu na hospodárnost podniku.

Vysvětlit nutné úvahy o optimalizaci struktury majetku.

Pochopit význam a funkce odpisů pro rozvoj podniku.

Identifikovat možnosti zvyšování úrovně využívání dlouhodobého majetku pro zabezpečení prosperity podniku.

Charakterizovat oběžný majetek podniku a jeho ekonomickou podstatu.

Vysvětlit koloběh oběžného majetku v podniku, strukturu oběžného majetku a činitele, které ji ovlivňují.

Definovat a vysvětlit vztahy pro výpočet jednotlivých ukazatelů využití oběžného majetku.



Kromě kvalifikovaných manažerů a ostatních pracovníků vyžaduje každé podnikání hmotné a jiné hospodářské prostředky – výroba vyžaduje budovy, stroje, suroviny; doprava dopravní prostředky, pohonné hmoty, dopravní cesty. Konkrétní složení těchto prostředků se označuje jako majetek (majetek podniku, majetek fyzické osoby) a jeho jednotlivé položky jako aktiva.



7.1 Vymezení a klasifikace majetku podniku

Každý podnik potřebuje pro svou podnikatelskou činnost určitý **majetek**, kterého **množství a struktura** závisí především od **druhu a rozsahu podnikatelské činnosti**.

Majetek podniku představuje soubor hmotného a nehmotného majetku, který podnik vlastní. Zdrojem jeho financování je kapitál (co podnik vlastní – **aktiva**). Aby podnik získal potřebná aktiva, musí mít samozřejmě finanční zdroje – **kapitál**. **Kapitál podniku** představuje zdroj ze kterého podnikatel nabyt příslušný majetek (komu to patří – **pasiva**).

Mezi majetkem a kapitálem podniku platí vztah rovnosti, ze kterého je zřejmé, že celkový **majetek v peněžních jednotkách zodpovídá celkovému podnikovému kapitálu**. Jedná se o tzv. princip bilanční rovnice, na které je založen jeden ze tří podnikových účetních výkazů – **rozvaha podniku**. O rozvaze bude podrobněji pojednáno v kapitole věnující se podnikovému kapitálu.



Majetkem podniku se rozumí souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží k jeho podnikání. Tvoří jej dvě základní skupiny prostředků, které se liší dobou, po kterou slouží v provozu podniku, než se vrátí do peněžní formy: první skupinou je **neoběžný (dlouhodobý) hmotný majetek**; v rozvaze je označen jako **stálá (fixní) aktiva**. Druhou skupinou je **oběžný majetek**, v rozvaze je označen jako **oběžná aktiva**.



7.2 Dlouhodobý (neoběžný) majetek

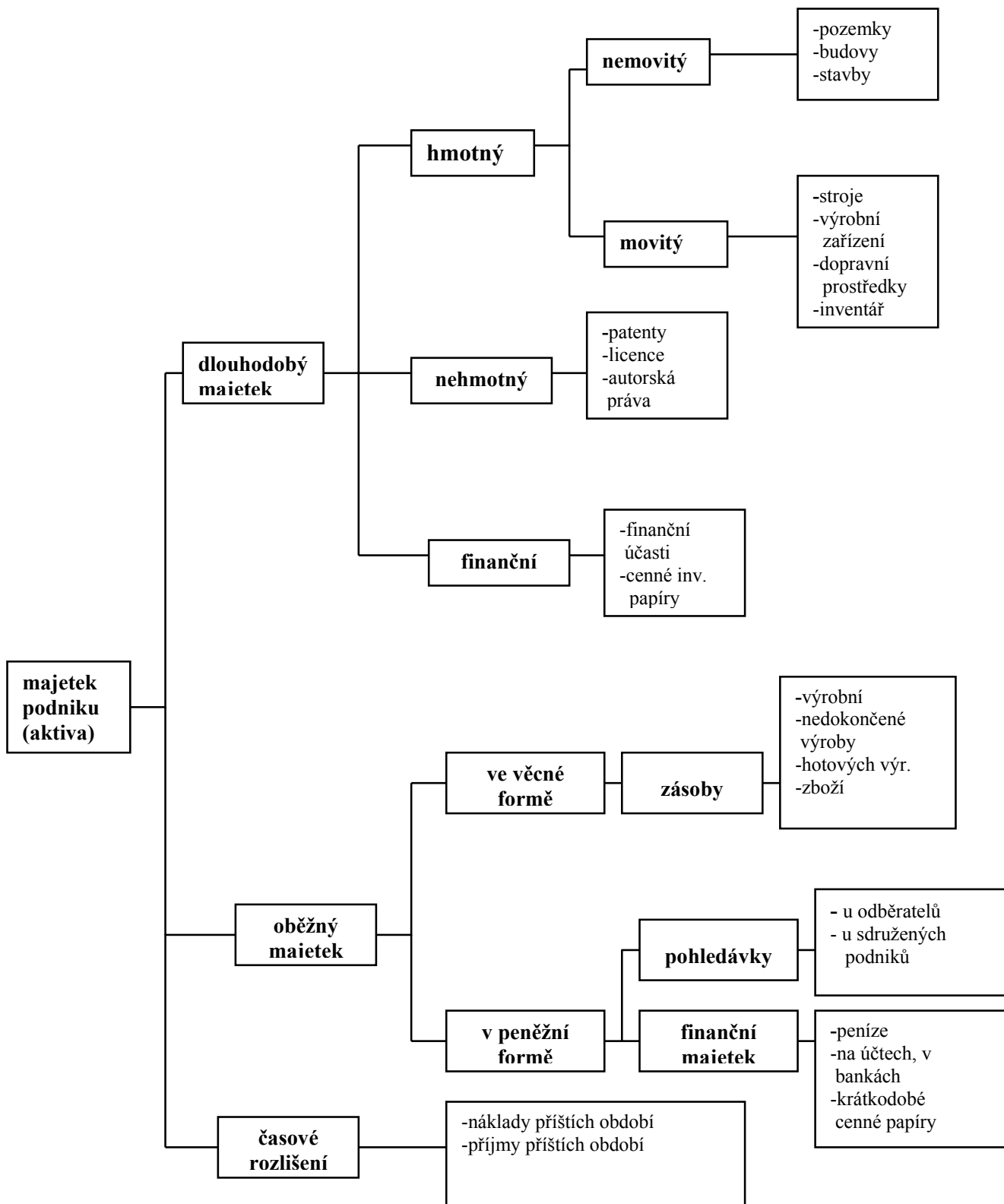
Dlouhodobý (neoběžný) majetek (stálý, zařizovací, fixní, investiční, v rozvaze označený jako stálá aktiva, dříve základní prostředky) je takový majetek, který **slouží podniku dlouhou dobu (obvykle déle než 1 rok) a tvoří podstatu jeho majetkové struktury**. Dlouhodobý majetek není získáván za účelem dalšího prodeje. Člení se do tří základních skupin:

- hmotná aktiva (dlouhodobý hmotný majetek),
- nehmotná aktiva (dlouhodobý nehmotný majetek),
- finanční aktiva (finanční investice).

Dlouhodobý majetek se vyznačuje následující charakteristickými rysy:

- **stálost** – neměnnost věcné podoby a podstaty (majetek zůstává stejný nebo se postupně opotřebovává).
- **dlouhodobost** – doba používání či vlastnění je delší než 1 rok (doba po kterou je aktivum schopno přinést ekonomický prospěch).
- **postupná spotřeba (opotřebování)** – majetek postupně přenáší svou hodnotu do nákladů ve formě odpisů (v některých případech se nespotřebuje nikdy – pozemky, nebo naopak hodnotu získává – umělecké sbírky, zlato, kulturní památky).
- **stanovení výše jeho ceny (limit ceny)** – výše ocenění je stanovena účetní jednotkou.

Majetkovou strukturu podniku zobrazuje Obr. 7.1.



Obr. 7.1 Struktura majetku podniku

Podstatnou část majetkové struktury tvoří **dlouhodobý hmotný majetek**. Dříve než se budeme této položce aktiv věnovat, představíme si **dlouhodobý nehmotný majetek** a **dlouhodobý finanční majetek**.

7.2.1 Dlouhodobý nehmotný majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří za úplaty získaná různá oprávnění jako jsou patenty, licence, autorská práva a vydavatelská práva, dále software, obchodní značka firmy, popř. tzv. goodwill (dobré jméno firmy – to se finančně vyjadřuje při změně vlastníků firmy), technické zhodnocení, zřizovací výdaje, výsledky výzkumu a vývoje. **Není tedy fyzické podstaty** a představuje určitá **práva na ekonomický prospěch**.

Definiční kritéria pro vymezení dlouhodobého nehmotného majetku jsou následující:

- **doba použitelnosti** je delší než 1 rok.
- **výše ocenění určené účetní jednotkou** - účetní jednotka při tomto určení respektuje principy významnosti a věrného a poctivého zobrazení majetku. Hranice vzniku dlouhodobého nehmotného majetku je dána rozhodnutím účetní jednotky, nikoliv direktivně stanovenou hranicí 60 000 Kč, jak tomu bylo do roku 2002.
- majetek musí být zřízen **samostatně**, nebo **vytvořen vlastní činností** za účelem obchodování (neplatí pro zřizovací výdaje a ocenitelná práva), nebo **nabytý vkladem společníků, darem nebo zděděním**.

7.2.2 Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek tvoří finanční účasti podniku (podíly) v jiných podnicích, cenné papíry (akcie, dluhopisy), které podnik nakoupil jako dlouholetou investici, hypotekární pohledávky aj. Doba držení nebo splatnosti je delší než 1 rok.

7.2.3 Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý hmotný majetek je takový majetek, který v podniku slouží dlouhou dobu a postupně se opotřebovává (znehodnocuje) – jako jsou budovy, stavby, stroje, výrobní zařízení, přístroje, inventář, dopravní prostředky aj., nebo se používá dlouhou dobu aniž by se znehodnotil (pozemky, umělecká díla, zlato aj.).

Hodnotová hranice vzniku dlouhodobého hmotného majetku, který je nutno daňově odepisovat je dána zákonem o daních z příjmu a činí částku převyšující 40 000 Kč.

V praxi se člení na **movitý majetek** (movitosti), který lze přemísťovat (stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky), a **nemovitý majetek** (nemovitosti), který přemísťovat nelze (pozemky, trvalé budovy). Dlouhodobý hmotný majetek se nespotřebovává najednou, nýbrž postupně se opotřebovává a znehodnocuje (kromě pozemků, uměleckých děl atd.) a úměrně tomuto postupnému opotřebování přenáší svou hodnotu ve **formě odpisů** do nákladů podniku.

7.2.3.1 Členění dlouhodobého hmotného majetku

Dlouhodobý hmotný majetek má v podniku velmi rozmanitý charakter, má různou hmotnou podobu, plní různé technologické funkce, působí ve výrobním procesu určitou dobu a taktéž se rozdílným způsobem zúčastňuje výrobního procesu. Vzhledem k tomu, že ve větším podniku je značný počet investičních předmětů, je nevyhnutné pro zabezpečení zejména procesů reprodukce třídit dlouhodobý hmotný majetek podle dohodnutých hledisek na stejnorodé skupiny. Dlouhodobý hmotný majetek (dále DHM) můžeme členit následovně:

1. Podle přenosu jeho hodnoty:

- DHM odepisovaný (budovy, stroje, dopravní prostředky, atd.),
- DHM neodepisovaný (pozemky, umělecké díla a sbírky).

2. Podle charakteru účasti ve výrobním procesu:

- DHM výrobní (přímo se účastní výrobního procesu),
- DHM nevýrobní (používaný ve sféře oběhu a služeb).

3. Podle technologické funkce ve výrobním procesu:

- Budovy a haly (třída 1), Stavby (třída 2) atd.

4. Podle stavu a charakteru využití:

- v provozu, v rezervě, v opravě, v konzervaci, pronajatý jiným podnikem, nevyužívaný z jiných příčin.

5. Podle úlohy ve výrobním procesu:

- Aktivní DHM – aktivně se zúčastňuje na výrobním procesu, přímo ovlivňuje využití výrobní kapacity (pracovní stroje a zařízení, přístroje, dopravní prostředky),
- Pasivní DHM – prostředky, které vytvářejí podmínky pro plynulý chod výrobního procesu (budovy, haly, stavby, inventář).

6. Podle věku – členění do určitých věkových skupin – příprava pro reprodukční proces.

V podniku můžeme rozlišovat následující strukturu DHM:

- druhová struktura – podíl jednotlivých skupin DHM na celkovém objemu DHM v podniku.
- funkční struktura – podíl mezi aktivní a pasivní částí DHM.
- věková struktura – vyjadřuje do určité míry stupeň opotřebení IM a nepřímo jeho technickou úroveň.

7.2.3.2 Pořízení dlouhodobého hmotného majetku

Způsob pořízení se odrazí jak ve způsobu odpisování, tak při samotném oceňování majetku:

- **nákup** - nového nebo už použitého DHM, dodavatelské pořízení investic.
- **vlastní výroba** – stavební firma si postaví novou výrobní halu, strojírenský podnik si vyrobí nový stroj.
- **darování** – stát může darovat firmě ekologické zařízení, pokud chce podpořit ochranu životního prostředí. Mateřská firma může převést (darovat) své dceřiné společnosti budovy a technické vybavení. Firma sponzoruje (daruje) škole na podporu vzdělávání počítač atd.
- **převod z osobního majetku podnikatele** –např. truhlář vloží do firmy jako DHM svou garáž, ve které si zřídí dílnu. Podnikatel, kterému byla navrácena továrna v restituci vloží tento majetek do podnikání apod.
- **vklad majetku společníky** – dvě akciové společnosti se dohodnou na společné distribuci zboží a za tím účelem zřídí dceřinou společnost, do které vloží budovy se sklady expedice a dopravní prostředky.
- **novým zjištěním** - jde o majetek, který v účetnictví dosud nebyl zachycen. Jako příklad může sloužit dlouhodobý nehmotný majetek, který u nás začal být oceňovaný a evidovaný teprve v poslední letech.
- **finanční leasing**

7.2.3.3 Oceňování dlouhodobého hmotného majetku

Dlouhodobý hmotný majetek lze ocenit následovně:

1. Pořizovací cenou – cena, za kterou si podnik obstaral dlouhodobý majetek. Pořizovací cena (PC) vyjadřuje skutečné náklady podniku, které souvisí s pořízením dlouhodobého majetku.

$$PC = K_c + \Sigma N$$

kde:

K_c – kupní cena,

ΣN – souhrn nákladů na dopravu, montáž, clo, přírážky, licenční poplatky atd.

2. Cenou ve vlastních nákladech – tato cena se používá v případě, kdy si firma sama vyrobí dlouhodobý majetek. Pokud si stavební firma sama postaví budovu s kancelářemi, stanoví se její účetní hodnota tak, že firma sečte všechny náklady, které prokazatelně vynaložila (faktury za materiál, za dopravu materiálu, mzdy dělníků apod.). Do této ceny se však nesmí započítat zisk (zisk není náklad), který by si účtovala, kdyby budovu stavěla pro někoho jiného, a práci majitele firmy (podnikatelovou odměnou je podíl na zisku).

3. Reprodukční pořizovací cenou – použije se v případech, kdy firma nemá od majetku doklad o jeho hodnotě. To je např. při vkladu majetku z osobního vlastnictví do podnikání, pokud se jedná o majetek starší než 5 let. Reprodukční pořizovací cena je stanovena úředním znalcem jako cena odhadní k datu, kdy je o dlouhodobém majetku účtováno. Odpisy se pak dělají z této ceny.

4. Zůstatkovou cenou – vyjadřuje jaká část pořizovací ceny se ještě nepřenesla do nákladů výroby (pomocí odpisů) a taktéž vyjadřuje míru opotřebení DHM.

$$ZC = PC - \Sigma O$$

kde:

ΣO – suma odpisů vyjadřující míru opotřebení (oprávky)

Dlouhodobý nehmotný majetek – oceňujeme stejně jako dlouhodobý hmotný majetek.

Dlouhodobý finanční majetek – cenné papíry a podíly nakoupené oceňujeme pomocí pořizovací ceny. Půjčky peníze, vklady, ceniny oceňujeme pomocí jmenovité hodnoty.

7.2.3.4 *Odpisování dlouhodobého hmotného majetku*

Teoretickým předpokladem pro odpisování DHM je fakt, že dlouhodobý majetek se **postupně opotřebovává**, a proto se jeho hodnota musí přenášet do nákladů firmy postupně (tedy nikoliv jednorázově, jak je tomu třeba u spotřebovávání materiálu při výrobě). Rozeznáváme dva druhy opotřebovávání DHM:

1. Fyzické (materiální) – projevuje se změnami hmotné podstaty DHM jakož i ztrátou technických a provozních funkcí (snižování výkonnosti a přesnosti strojů, rezavění atd.). K fyzickému opotřebení dochází v důsledku jeho **používání** (aktivní opotřebovávání) nebo **nečinnosti**, jde o vliv přírodních a jiných podmínek v období nepoužívání (pasivní opotřebovávání). Fyzické opotřebovávání je tedy závislé od času a intenzity používání dlouhodobého majetku (funkce výkonu).

Stupeň fyzického opotřebovávání můžeme vyjádřit:

1. časovou metodou: $Oč = \frac{T_s}{T_n} \times 100 [\%],$

kde: Oč - stupeň opotřebování,

Ts - skutečný věk DHM (počet let),

Tn - normovaná doba životnosti DHM

2. výkonovou metodou: $Ov = \frac{Q_s}{Q_n} \times 100 [\%],$

kde: Ov – stupeň opotřebování,

Qs - celkový skutečný výkon DHM,

Qn - celkový normovaný výkon DHM.

3. hodnotovou metodou:
$$O_h = \frac{P_c - Z_c}{P_c} \times 100 [\%],$$

kde: O_h – stupeň opotřebování,
 P_c - pořizovací cena DHM,
 Z_c - zůstatková cena DHM.

2. Morální opotřebovávání (ekonomické) – projevuje se tím, že DHM ztrácí svou hodnotu a to v důsledku **technického pokroku** (existují výkonnější stroje a zařízení za stejnou cenu) jakož i **společenské produktivity práce** při jejich výrobě (v důsledku čehož se vyrábějí levněji). Podstata morálního opotřebovávání spočívá v tom, že individuální technická úroveň dlouhodobého majetku neodpovídá společenské technické úrovni stejného druhu dlouhodobého majetku a že individuální náklady výrobků vyráběných pomocí morálně opotřebovaného dlouhodobého majetku jsou vyšší jako společenské náklady těchto výrobků. Morální opotřebování probíhá, když ho sledujeme za delší časové období a za větší soubor dlouhodobého majetku, nepřetržitě, bez ohledu na jeho využívání a proto je možné vycházet z toho, že je funkcí času. Velikost podniku, typ výroby, charakter výrobků, které se v podniku vyrábějí, jsou proto rozhodujícími kritérii pro určení morálního opotřebování konkrétního zařízení.

Opotřebování se týká jak dlouhodobého hmotného, tak i dlouhodobého nehmotného majetku, proto se jejich hodnota přenáší do nákladů firmy prostřednictvím ročních odpisů.

Podstata odpisů vyplývá z procesů opotřebování dlouhodobého majetku po dobu jeho působení ve výrobním procesu. **Odpisy** jsou ekonomickým vyjádřením fyzického a morálního opotřebování dlouhodobého majetku a vyjadřují v peněžní podobě tu část hodnoty, která už přešla do hodnoty výrobků.

Funkce odpisů

Z pohledu firmy mají odpisy dvojí funkci:

- **nákladová** – pomocí odpisů přenášíme hodnotu dlouhodobého majetku do nákladů.
- **zdrojová** – odpisy jsou pro firmu zdrojem financí, např. pro nákup nových strojů až starým strojům dojde životnost.

Z pohledu státu mají odpisy také více funkcí:

- **fiskální** – odpisy ovlivňují výši příjmů státního rozpočtu z daně z příjmu. Stát by měl mít proto teoreticky zájem na co nejnižších a nejpomalejších odpisech.
- **rozvojová** – umožní-li stát podnikatelům rychle odepisovat dlouhodobý majetek, stimuluje je tím k rychlejší obměně strojního zařízení a k zavádění moderních technologií, které umožní rozvoj firem a tím i celého hospodářství.

Rozsah ročních odpisů závisí od metody odepisování. Odepisování se vykonává buď v závislosti na **čase** nebo podle **výkonů**. Přebývá **časové odepisování**. Časové odpisy je vhodné využívat v případech, kde je předpoklad rychlejšího morálního opotřebení než fyzického. Výkonové odpisy je správné použít v těch případech, kde je předpoklad, že příčinou vyřazení dlouhodobého majetku bude fyzické opotřebení, které proběhne v kratším časovém intervalu než morální.

Výši ročních odpisů určuje zákon o dani z příjmu. Při odepisování dlouhodobého majetku se vychází z jeho vstupní ceny (pořizovací cena, vlastní náklady, reprodukční cena). Odpisovými metodami jsou rovnoměrná nebo zrychlená metoda. Metodu odepisování si volí vlastník majetku pro každý druh majetku zvlášť, tuto však po dobu odepisování nemůže změnit. Při obou metodách se majetek odepisuje jen do výše vstupní ceny nebo zvýšené vstupní ceny. Dlouhodobý majetek podniku je zákonem rozčleněn do 6 odpisových skupin podle doby odepisování, kde jsou stanoveny pro jednotlivé metody odpisové sazby (lineární metoda), resp. odpisové koeficienty (zrychlené metody).

Z hlediska metodického rozlišujeme odpisy:

a) daňové – odpisy jako náklad snižují zdaňovaný zisk, stát stanovuje závazná pravidla pro výpočet odpisů, které musí podnik respektovat v daňovém přiznání. Takto vypočítané odpisy nazýváme daňové odpisy.

b) účetní – podnik může při výpočtech ročních odpisů vycházet i z jiných odpisových metod, než povoluje zákon o dani z příjmu. Proto se v podnikovém účetnictví používají takové metody, které umožňují lépe zohledňovat konkrétní podmínky využívání, resp. přesněji sledovat proces opotřebovávání dlouhodobého majetku. V účetních odpisech nemusí podnik respektovat stanovené

doby odepisování a zrychlení odpisování dlouhodobého majetku se dosahuje zkrácením doby odepisování. V účetních odpisech se uplatňuje princip zachování nominálního peněžního objemu majetkové podstaty podniku. O rozdíl mezi účetním a daňovým odpisem je však třeba upravit daňový základ pro výpočet daně z příjmu. Pro výpočet daňového základu třeba stanovit tzv. **nadlimitní složku (účetní odpis – daňový odpis)**.

e) kalkulační – jsou odpisy, které sledují zachování majetkové podstaty podniku (trvalou reprodukční schopnost) při rostoucích cenách dlouhodobého majetku, bez nutnosti získat další dodatečné zdroje. Při tomto přístupu při stanovení odpisů nevycházíme z původní pořizovací ceny, ale z budoucí reprodukční pořizovací ceny dlouhodobého majetku. Odpisovou základnou pro výpočet pro výpočet kalkulačních odpisů může být:

- aktuální cena dlouhodobého majetku platná v momentě sestavování kalkulace,
- budoucí tržní cena dlouhodobého majetku platná v momentě likvidace právě odepsaného dlouhodobého majetku.

7.2.3.5 Využívání dlouhodobého hmotného majetku

Využívání DHM je významným faktorem efektivnosti podniku. V oblasti DHM to platí obzvlášť, protože jsou v něm vázány značně vysoké objemy prostředků, jakož i možnost jeho rychlého morálního zastarání, což pak ovlivňuje výšku podnikatelského přínosu. Úroveň využití DHM závisí především od **času (extenzivní využití)**, po dobu kterého se majetek využívá a od využití jeho **výkonnosti (intenzivní využití)**. **Celkové (integrální)** využití DHM je součinem extenzivního a intenzivního využití. Časové využití vyjadřuje objem času, po dobu kterého se DHM využívá a tedy závisí na velkém množství činitelů (pracovní fond, rozsah oprav, prostoje, absence pracovníků, apod.). Zvýšení využití je možné uskutečnit zvýšením směnnosti a likvidací vnitřních časových rezerv v podniku. Při intenzivním využívání DHM je cílem vyrobit na daném DHM co největší počet výrobků za jednotku času. Splnění tohoto cíle závisí na úrovni mechanizace a automatizace, možnosti zdokonalování technologických procesů apod.

Úroveň využívání DHM:

- **koeficient extenzivního (časového využití):** $k_{ex} = \frac{T_s}{T_p} \times 100 [\%]$,

kde: T_s – skutečně odpracovaný čas za rok,

T_p – plánovaný pracovní čas za rok.

- **koeficient intenzivního (výkonového využití):** $k_{in} = \frac{Q_s}{Q_p} \times 100 [\%]$,

kde: Q_s – skutečné množství vyrobených výrobků (za hodinu),

Q_p – maximální možná výroba (za hodinu).

- **koeficient integrálního (celkového využití):** $k_c = k_{ex} \times k_{in}$.

- **ukazatel účinnosti:** $\dot{U}_{DHM} = \frac{Q}{DHM} [Kč]$,

kde: \dot{U}_{DHM} – účinnost DHM, vyjadřující kolik Kč obratu připadá na 1 Kč DHM,

Q – roční obrat podniku v Kč.

DHM – průměrný roční objem DHM v pořizovací ceně.

- **účinnost nového DHM** můžeme vyjádřit i **přírůstkovým ukazatelem účinnosti:** $r = \frac{\Delta Q}{\Delta DHM}$,

kde: r – přírůstek účinnosti,

ΔQ – přírůstek ročního obratu podniku v Kč,

ΔDHM – přírůstek průměrného ročního objemu DHM v pořizovací ceně.

- **ukazatel náročnosti výroby na DHM:** $N_v = \frac{DHM}{Q}$.

- **rentabilita DHM:** $R_{DHM} = \frac{Z}{DHM} [Kč]$,

kde: R_{DHM} – rentabilita DHM, vyjadřující kolik haléřů zisku připadá na 1 Kč DHM,

Z – roční zisk,

DHM – průměrný roční objem DHM v původní pořizovací ceně.

Majetková struktura podniku (podíl jednotlivých majetkových součástí) je dána jednak odvětvím a typem podniku (v obchodním podniku převládají zásoby zboží, v atomové elektrárně dlouhodobý majetek), jednak finanční politikou podniku. Převažuje-li v podniku dlouhodobý majetek, hovoříme o podnicích investičně intenzivních (elektrárny, teplárny, doly). Převažuje-li oběžný majetek, hovoříme o podnicích provozně intenzivních (potravinářské podniky, obchodní podniky, banky). **Podnik usiluje o optimální strukturu majetku vzhledem k nutnosti zajištění stálé platební schopnosti podniku.** Stav aktiv rychle bez větších ztrát přeměnitelných na peněžní prostředky nižší než splatné dluhy znamená totiž platební neschopnost podniku, vyšší stav takových aktiv než je potřeba zase snižuje výnosnost podniku. Podnik tedy usiluje o **optimální likviditu majetku a optimální strukturu majetku.** Řízení každé položky majetku proto musí manažeři věnovat neustálou pozornost.



7.3 Oběžný majetek

Oběžný majetek je ta část majetku (aktiv) podniku, která má rychlý krátkodobý obrat. Charakterizuje se jako majetek s dobou obratu menší než 1 rok. Věcně zahrnuje pracovní předměty na různém stupni přeměny na hotový výrobek.



Oběžný majetek (dále OM) zahrnuje **hodnotu**:

- různých druhů výrobních zásob (základní suroviny a materiál, pomocné suroviny a materiál, paliva, nakupované polotovary, zásoby náhradních dílů, předměty postupné spotřeby),
- rozpracované – nedokončené výroby,
- hotových výrobků, a to v podobě zásoby hotových výrobků na skladě, nebo v podobě pohledávek vůči odběratelům,
- zboží na cestě,
- peněžních prostředků v pokladně a na účtu podniku (finanční majetek).

Oběžný majetek na rozdíl od dlouhodobého majetku se vyznačuje tím, že vchází do nových výrobků celou svou hodnotou i materiálovým obsahem a na základě toho jeho přeměna v hotový výrobek probíhá podstatně rychleji.

Ekonomická podstata OM - oběžný majetek je ta část majetku podniku, která v procesu výroby mění svoji naturální podobu, svou hodnotu odevzdává do výrobku najednou a úplně, teda doba jeho přeměny je řádově krátká – 1 výrobní cyklus.

Koloběh a obrat OM

Oběžný majetek podniku se nachází ve sféře výroby (výrobní zásoby, nedokončená výroba), ale i ve sféře oběhu (hotové výrobky, pohledávky vůči odběratelům, peněžní prostředky). Pod **koloběhem OM** rozumíme proces přeměn, při kterém jednotlivé části OM procházejí jednotlivými fázemi ve sféře výroby a oběhu a znovu se vrací do východiskové fáze. Koloběh OM je nepřetržitý proces a neustále opakovaný koloběh OM se nazývá **obrat** (několik koloběhů za určité sledované období tvoří obrat).

Koloběh OM má dvě stránky:

- koloběh materiálových předmětů (nositelů hodnot),
- koloběh hodnoty v nich obsažené.

Koloběh oběžného majetku se člení na tři fáze, přičemž každé fázi koloběhu OM odpovídá určitá skupina – část OM se svým relativně samostatným koloběhem (viz Obr. 7.2).

I. fáze koloběhu

Na začátku první fáze se nachází část OM v peněžní formě a v průběhu této fáze dochází k jeho přeměně na **výrobní zásoby**. Nacházejí se už ve sféře výroby, ne však ještě ve výrobním procesu. Základem hodnotového vyjádření této skupiny oběžného majetku jsou **náklady spojené s pořízováním a skladováním výrobních zásob**. **Pořízovací náklady** jsou náklady spojené s pořízováním výrobních zásob, resp. náklady spojené s příjmem materiálu, s likvidací faktur, náklady na administrativu spojenou s uzavřením hospodářské smlouvy apod., nepatří sem vlastní cena surovin a materiálů. **Skladovací náklady** jsou náklady spojené s výškou skladovacích zásob (úroky z provozních úvěrů, manipulační náklady, ztráty ze zásob apod.).

II. fáze koloběhu

Výrobní zásoby se dostávají do výrobního procesu a postupně se přeměňují na hotový výrobek, skupina OM, která je vázaná v této druhé fázi koloběhu má podobu **nedokončené výroby**. Základem hodnotového vyjádření OM v podobě nedokončené výroby jsou **náklady na spotřebované výrobní zásoby, náklady na vynaložené množství práce a náklady vyjadřující opotřebování DM**. Ekonomicky patří do této fáze nedokončené výroby i **náklady budoucích**

období, což jsou náklady vynakládané v běžném období, ale nezahrnují se do hodnoty výroby v tomto období. Jsou to:

- jednorázové náklady spojené s přípravou výroby, ze zásobováním výroby nových výrobků, s výrobou pokusných zařízení a prototypů, náklady na generální opravy,
- různé drobné, tzv. přechodné položky aktivní (přeplatky nájemného, předplacení časopisů apod.).

III. fáze koloběhu

OM dále vstupuje do sféry – do třetí fáze koloběhu, kde konkrétní formou oběžného majetku jsou **hotové výrobky**. Hodnotové vyjádření této formy OM jsou **ceny hotových výrobků**. Realizací hotových výrobků se končí koloběh OM, a tato forma OM postupně nabývá formu peněžních prostředků (peněžní hotovost, vklady na bankovních účtech, cenné papíry).

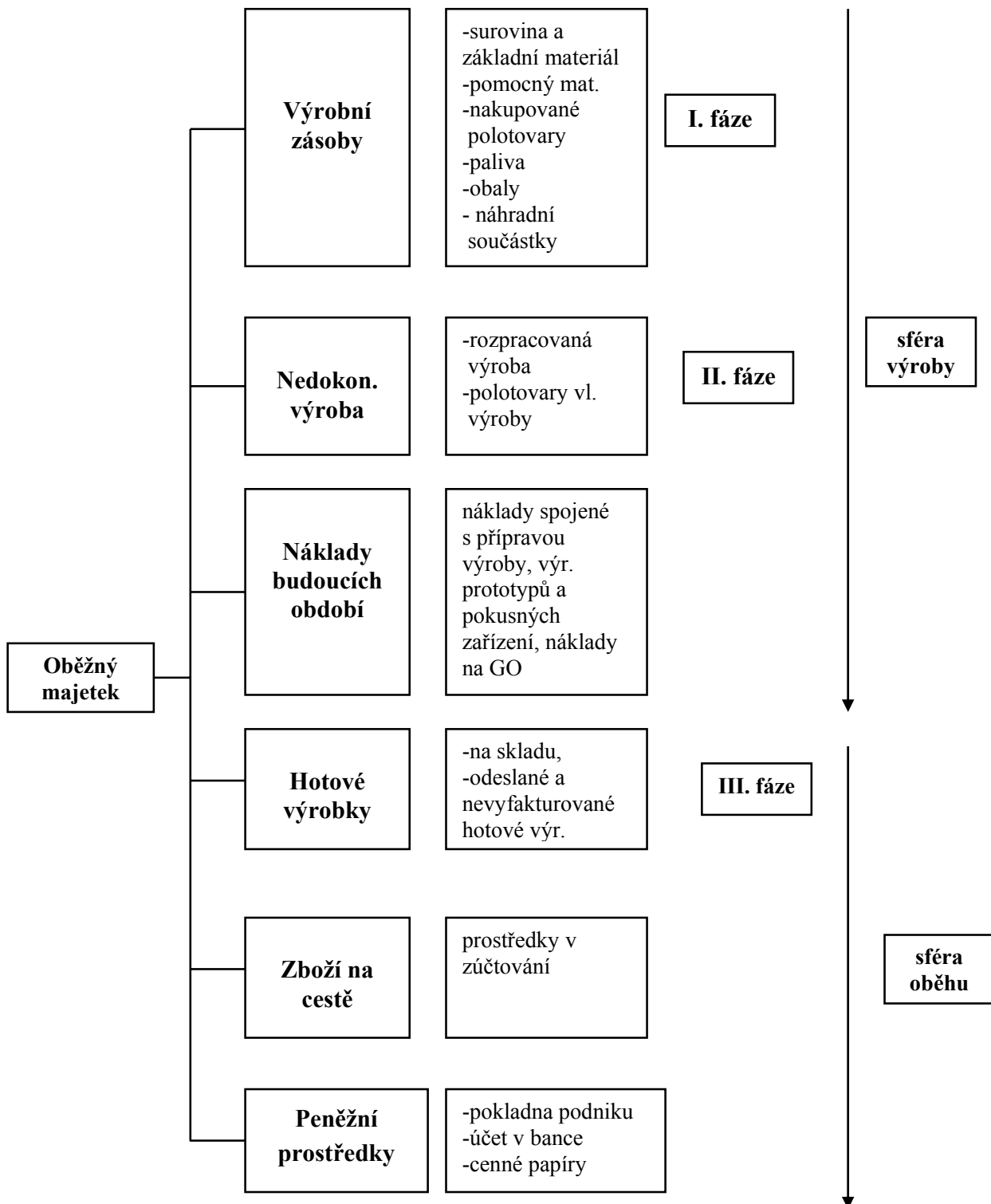
Struktura OM

Pod strukturou OM rozumíme podíl jednotlivých složek OM v Kč na celkovém objemu OM. Na strukturu OM mají vliv především následující činitele:

- odvětví průmyslu,
- organizace procesu zásobování, výroby a odbytu,
- specifické požadavky na kvalitu surovin a základního materiálu.

Optimální výše OM

Za **optimální výši OM** se považuje taková výše, která zabezpečuje normální chod podniku s co nejnižšími náklady. Nejde tedy o minimální výši, která je dána jen technickými činiteli (např. typem výroby, délkou výrobního cyklu, velikostí výrobní dávky, možnostmi zásobování, druhem zpracovávaných materiálů, šíří vyráběného sortimentu), ale i požadavky odběratelů na dodávky výrobků, nezbytností mít pohotové peněžní prostředky k úhradě splatných závazků a mimořádných nákupů materiálů nebo nepředvídaných výdajů apod.



Obr. 7.2 Tři fáze koloběhu oběžného majetku

7.3.1 Využití oběžného majetku

Míru využití OM charakterizuje **soustava ukazatelů**, ze kterých se v praxi používají zejména tyto:

1. Doba obratu OM – charakterizuje dobu, za kterou OM po vložení do výroby projde jednotlivými fázemi koloběhu až do opětovného návratu do výroby (nebo jejich uvolnění).

$$D_o = \frac{{}^o OM \times d}{R} \text{ [dny]},$$

kde: ${}^o OM$ – průměrný stav OM v Kč,

d – počet dní ve sledovaném období (měsíc, čtvrtrok, rok)

R – celkový objem realizované produkce v Kč.

Čím je tato doba kratší, tím častěji se daný objem OM zúčastňuje procesu výroby a oběhu a tím menší množství OM bude v podniku vázané.

2. Rychlost obratu OM – udává počet obrátek OM – kolikrát za sledované období prošli příslušné skupiny všemi fázemi koloběhu.

$$R_o = \frac{R}{{}^o OM} = \frac{d}{D_o} \text{ [počet obrátek]},$$

3. Koeficient vázanosti OM (míra využití) – udává kolik Kč OM připadá na 1 Kč realizované výroby, nebo jaké množství OM je průměrně vázané na 1 Kč realizované výroby.

$$K_v = \frac{{}^o OM}{R} \text{ [Kč]}.$$

7.3.2 Oceňování oběžného majetku

Výhodou zde je, že doba mezi jeho pořízením a spotřebou není tak velká jako u dlouhodobého majetku.

Pro hotovosti a vklady na účtech platí, že nominální hodnota se rovná hodnotě skutečné.

Cena zásob se mění s kolísáním jejich tržní ceny. Podle předpisů je lze j ocenit pořizovacími cenami nebo výrobními náklady. Při poklesu tržní ceny je možno ocenění zásob snížit. V praxi se používá několik způsobů oceňování zásob:

- **podle průměrných cen** – cena se zjistí jako vážený aritmetický průměr z pořizovacích cen všech dodávek.
- **podle metody FIFO** (First in – First out) – vychází z předpokladu, že dodávka, která do skladu první přišla jako první ze skladu odchází. Tento způsob je výhodný při klesání cen, protože vykazovaný zisk je nižší.
- **podle metody LIFO** (Last in – First out) – vychází z předpokladu, že nejdříve se spotřebuje poslední dodávka. Tento způsob je výhodný při růstu cen, neboť zmírňuje dopad inflace na zisk podniku. Pro daňové účely není tato oceňovací technika přípustná.

Pohledávky se oceňují v nominální účetní hodnotě, která se někdy snižuje o rezervy na nedobytné pohledávky.

Poznámky k 7. kapitole:

8. Kapitál podniku



CÍLE:

Cílem kapitoly 8. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

- Vymezit podstatu kapitálu podniku a jeho rozlišovací znaky.
- Vysvětlit jakou cenu má kapitál.
- Pochopit klasifikaci a strukturu podnikového kapitálu.
- Objasnit významné vlivy působící na velikost podnikového kapitálu.
- Vysvětlit pozitivní i negativní vliv „finanční páky“.
- Pochopit podstatu „daňového štítu“.
- Určit „vážený průměr nákladů na celkový kapitál podniku“.
- Vysvětlit nutné úvahy o optimalizaci kapitálové struktury podniku.
- Prakticky uplatňovat orientační zásady zajištění likvidity.

Aby mohl podnik zahájit svou činnost, potřebuje k tomu mít finanční zdroje (kapitál, peníze). Zdrojem může být buď vlastní kapitál, nebo cizí kapitál. Pokud se jedná o výrobní podnik, přemění tento kapitál ve výrobní faktory a podnikový transformační proces může být zahájen. Na konci tohoto procesu se výnosy z prodeje jeho výkonů vracejí v podobě kapitálu zpět do finanční oblasti podniku.



8.1 Vymezení pojmu kapitál

Zjednodušeně se o kapitálu říká, že to jsou peníze, které přinášejí další peníze. My však kapitálem budeme rozumět vše, co vkládáme do výroby aby vznikly větší hodnoty. Už z této věty si můžeme vzít dva důležité poznatky – základním rozlišovacím znakem kapitálu od všeho ostatního je účelovost vložených prostředků, snaha dosáhnout zisk (resp. úrok) a není důležité, zda tohoto zisku bude nakonec dosaženo či nikoliv, a za druhé pojem kapitál mlčky předpokládá pojem **vlastnictví** – ten kdo vkládá kapitál do výroby (i když by si tento kapitál třeba půjčil!) má úmysl dosáhnout zisk pro sebe (buť by část tohoto zisku odvedl tomu, kdo mu kapitál půjčil). Je zde tedy výrazná **osobní motivace podnikatelova** – neviditelný hnací motor hýbající celou ekonomikou.



I kapitál je omezený, vzácný a má svou cenu, v tomto případě dokonce dvě ceny:

- **úrok** je cena kapitálu vloženého např. do banky či jiné finanční instituce. Je to cena vyplývající z vlastnického vztahu jedince k tomuto kapitálu a nevyžadujeme po

vlastníkovi, aby s tímto kapitálem podnikal (vlastník leží doma na váleňdě a peníze se „vydělávají samy“).

- **zisk** je cena kapitálu, kterou **očekává vlastník při aktivním podnikání** s tímto kapitálem. Tato cesta je **rizikovější**, protože podnikatel také může o svůj kapitál přijít. Proto podnikatel logicky očekává, že jeho **zisk bude vyšší než běžný úrok**.

Další vlastností kapitálu je, že jej můžeme **hromadit, akumulovat**.

Kapitál může mít podobu **peněžní (finanční kapitál)** nebo **fyzičnou (reálný kapitál)**. Do reálného kapitálu budeme zařazovat i nehmotné statky jako licence, patenty, software apod., protože i ty nám splňují kritérium prostředku k dosažení zisku.



8.2 Kapitálová struktura podniku

Kapitálová struktura podniku se vyjadřuje jako **podíl jednotlivých finančních zdrojů** (vlastního a cizího kapitálu, jejich složek) **na celkové velikosti podnikového kapitálu**. Udává také **strukturu zdrojů** (původ, pramen) z nichž majetek podniku vznikl. Kapitálovou strukturu podniku přináší Obr. 8.1.

Vložil-li kapitál do podniku sám podnikatel (zakladatel) nebo skupina podnikatelů, hovoříme o **vlastním kapitálu**. Vložil-li kapitál do podniku věřitel (např. banka), hovoříme o **cizím (úvěrovém, dluhovém) kapitálu**. Toto členění kapitálových zdrojů platí jak při založení podniku, tak při zvětšování majetku podniku i pro financování jeho běžných potřeb.

Celková velikost podnikového kapitálu závisí na mnoha okolnostech, především na:

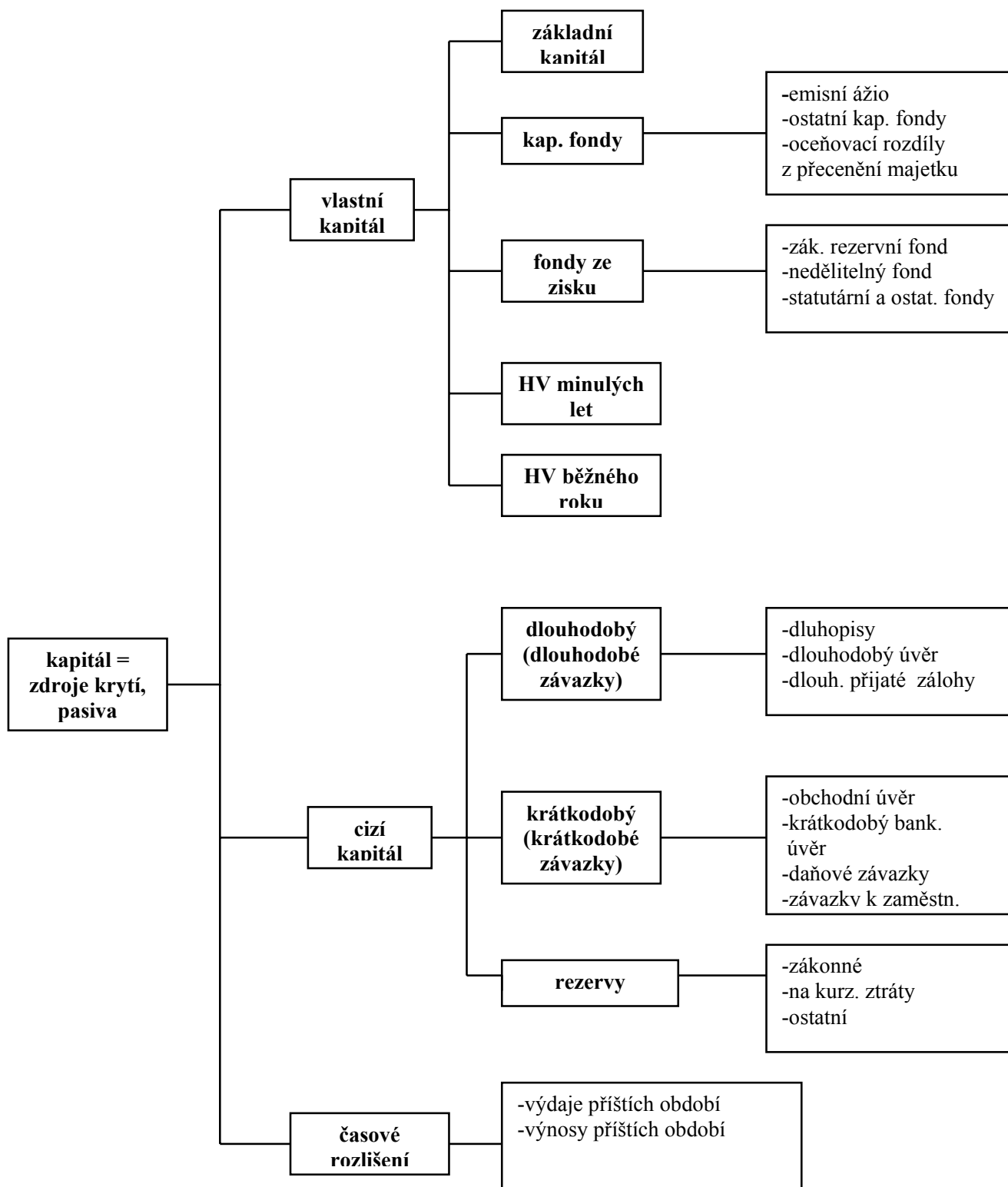
- velikosti podniku, přičemž samotná velikost podniku by měla být optimální; obecně platí: čím větší podnik, tím větší kapitál vyžaduje,
- stupni mechanizace, automatizace, robotizace (čím vyšší použití techniky, tím větší kapitál),
- rychlosti obratu kapitálu (čím rychlejší obrat, tím menší kapitál),
- organizaci odbytu (podnik s vlastní prodejní sítí vyžaduje vyšší kapitál než prodej přes obchodní podniky).



Podnik by měl mít právě tolik kapitálu, kolik nutně potřebuje.

Podnik by měl mít tolik kapitálu, kolik potřebuje. Má-li kapitálu více, je jeho využití neekonomické; říkáme že podnik je **překapitalizován**. To u akciové společnosti znamená, že bylo emitováno více akciového kapitálu, než může být efektivně použito. Výsledkem potom je, že a.s. není schopno vytvořit takový zisk, aby akcionáři dostali požadovanou míru dividend. Obvyklým ukazatelem překapitalizování podniku je poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku (stálých aktiv). Je-li tento poměr (podíl) větší než 1, hovoříme o překapitalizování.

Má-li kapitálu tak málo, že to způsobuje poruchy v chodu podniku říkáme, že podnik je **podkapitalizován**. K tomu často dochází v období expanze podniku, kdy podnik prudce rozšiřuje výrobu a prodej, čímž spontánně rostou jeho aktiva (zásoby, pohledávky i hmotný majetek), která nejsou kryta potřebnými finančními zdroji. Podnik se zadlužuje u svých dodavatelů a tímto krátkodobým cizím kapitálem je kryt i dlouhodobý majetek. Podnik se dostává do platební neschopnosti, což bývá začátkem jeho konce. Ukazatelem podkapitalizování může být poměr dlouhodobého majetku (stálých aktiv) k dlouhodobým zdrojům (dlouhodobým pasivům): je-li hodnota větší než 1, jsou stálá aktiva kryta i krátkodobými závazky a podnik je podkapitalizován.



Obr. 8.1 Struktura kapitálu podniku

8.2.1 Vlastní kapitál

Základem podnikání je vlastní kapitál, jehož velikost se mění v závislosti na výsledcích podnikání. **Vlastní kapitál** je kapitál, který patří majiteli (majitelům). Je hlavním nositelem podnikatelského rizika (u obchodních společností výhradním nositelem, u podniku jednotlivce spolu s jeho osobním majetkem. Jeho podíl na celkovém kapitálu je proto ukazatelem **finanční jistoty (nezávislosti) podniku**.

Vlastní kapitál v podniku jednotlivce tvoří jeho peněžité i nepeněžité vklady. Výše vlastního kapitálu se mění podle výsledků hospodaření; dosahuje-li podnik zisk (a vlastník jej celý nepotřebuje), vlastní kapitál roste, je-li podnik ztrátový, vlastní kapitál klesá.

Vlastní kapitál obchodní společnosti je rozdělen do několika položek:

1. základní kapitál,
2. kapitálové fondy,
3. fondy ze zisku (rezervní fondy),
4. nerozdělený zisk.

1. Základní kapitál

Základní (kmenový) kapitál je tvořen peněžními i nepeněžními vklady společníků společnosti. Ve **společnosti s ručením omezeným** a v **akciové společnosti** se **vytváří povinně** a jeho výše se zapisuje do Obchodního rejstříku.

V akciové společnosti základní kapitál vzniká vydáním (emisí) akcií o určité jmenovité (nominální) hodnotě (obvykle tak, že v 1. fázi dojde k úpisu akcií, ve druhé fázi ke splacení upsaného kapitálu). **Akcie** je **cenný papír**, s nímž jsou spojena **práva akcionáře** např. podílet se na řízení akciové společnosti, jejím zisku (vyplácený podíl ze zisku se nazývá dividenda), likvidačním zůstatku při jejím zániku.

Základní kapitál obchodní společnosti se **zvyšuje** peněžními nebo nepeněžními vklady společníků, v a.s. obvykle vydáním nových akcií nebo zvýšením nominální hodnoty dříve vydaných akcií, nebo přiděly ze zisku.

Snížení základního kapitálu lze provést jen do výše základního kapitálu stanovené zákonem. V a.s. se snížení provádí snížením nominální hodnoty akcií výměnou za nové akcie nebo vyznačením jejich nižší nominální hodnoty nebo vyjmutím určitého počtu akcií z oběhu. Základní kapitál se snižuje v případě, že se snižují aktiva společnosti nebo došlo-li k takové ztrátě, kterou nelze uhradit z rezervního fondu nebo ji nelze převést do dalšího roku. Právní normou, podle které se všechny výše uvedené operace provádějí, je Obchodní zákoník a stanovy společnosti.

2. Kapitálové fondy

Vlastním kapitálem akciové společnosti jsou i tzv. **kapitálové fondy**, z nichž hlavní část tvoří tzv. **emisní ážio** (příplatek), tj. rozdíl mezi skutečně dosaženou prodejní cenou akcií a jejich cenou nominální při emisi akcií.

3. Fondy ze zisku

Fondy ze zisku se vytvářejí přímo ze zákona (ve spol. s r.o. a a.s. zákonný rezervní fond, v družstvech nedělitelný fond), nebo je jejich tvorba předepsána stanovami společnosti (statutární a ostatní fondy). Jsou pojistkou proti nepředvídaným rizikům v podnikání, slouží ke krytí ztrát a k překonání nepříznivého průběhu hospodaření společnosti.

4. Nerozdělený zisk

Nerozdělený zisk je část zisku po odvodu daní, která se nerozděluje mezi majitele (akcionáře), ale slouží k dalšímu podnikání; nerozdělený zisk se přiděluje různým rezervním fondům (v současné rozvaze ČR se proto tato souhrnná položka neuvádí, protože zisk je kumulován v různých fondech). V rozvaze ve stejnojmenné položce se pak uvádí jen nerozdělený zisk z minulých let.



*Vlastní kapitál je dlouhodobým zdrojem. Skutečná výše vlastního kapitálu (jako rozdíl mezi tržní hodnotou aktiv a tržní hodnotou dluhu) nemusí souhlasit s vlastním kapitálem v rozvaze. **Náklady na vlastní kapitál** představují část zisku, který vlastníci požadují za vklad svého kapitálu do podniku (v akciové společnosti výše dividend), vyjadřují se požadovanou úrokovou mírou. Náklady na vlastní kapitál jsou většinou vyšší než náklady na cizí kapitál (jak si ukážeme v další části).*

8.2.2 Cizí kapitál

Cizí kapitál je dluhem společnosti, který musí podnik v určené době splatit. Podle této doby jej rozdělujeme na **krátkodobý cizí kapitál** (je poskytován na dobu do jednoho roku) a **dlouhodobý cizí kapitál** (je poskytován na dobu delší než jeden rok).

Krátkodobý cizí kapitál (krátkodobé dluhy) zahrnuje závazky podniku, které jsou splatné během jednoho roku. Patří mezi ně **krátkodobé bankovní úvěry** (eskontní, lombardní, kontokorentní), **dodavatelské úvěry** (dodavatel dodá zboží na úvěr – v rozvaze jsou uvedeny pod názvem závazky z obchodního styku), **zálohy přijaté od odběratelů** (jsou k dispozici podniku od doby dodávky – označují se též jako odběratelský úvěr), **půjčky**, **částky dosud nevyplacených mezd a platů** (závazky k zaměstnancům), **nezaplacené daně**, **výdaje příštích období** (náklady, které budou zaplacený v budoucnu), **dlužné dividendy**, aj.

Dlouhodobý cizí kapitál tvoří **dlouhodobé bankovní úvěry** (např. hypotekární úvěry), **termínované půjčky** (obvykle k financování určitého dlouhodobého majetku), **vydané (emitované) podnikové obligace** a **dlužní úpisy**, **leasingové dluhy** a **jiné dlouhodobé závazky**.

Ve státech s rozvinutou tržní ekonomikou se používá daleko více forem dluhového (ale i vlastního) financování. Například tyto **druhy financování z cizích zdrojů**:

1. **dlouhodobé financování** (průmyslové obligace, konvertibilní dlužní úpisy, opční dlužní úpisy, ziskové dlužní úpisy, půjčky na zástavní listy, požitkové a participační listy),
2. **leasing** (operační, finanční),
3. **krátkodobé financování** (dodavatelský úvěr, kontokorentní úvěr, směnečný úvěr, lombardní úvěr, záruční úvěr, faktoring, rembousní úvěr, negociační úvěr, forfaiting),
4. **inovované půjčky** (půjčky s nulovým kuponem = Zerobonds, proměnlivé úročené půjčky = floating rates notes, půjčky s dvojí měnou = multi currency notes aj.)

Proč vlastně podnik používá cizí kapitál? Použití cizího kapitálu má několik příčin:

1. podnikatel **nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem nezbytným k založení podniku** (může si ovšem přibrat společníka, založit družstvo, akciovou společnost, což však omezuje jeho pravomoci a je to dražší než bankovní úvěr),

2. podnikatel **přechodně nedisponuje potřebným kapitálem** v době, kdy jej potřebuje (např. při nákupu strojů, surovin, při předzásobení před sezónou). Cizí kapitál také umožní akce, které jinak uskutečnit nelze,
3. použitím cizího kapitálu **nevznikají jeho poskytovateli žádná práva v přímém řízení podniku**, zatímco přiabrání nových společníků rozředuje vlastní kapitál a tím i řídicí pravomoci,
4. **cizí kapitál je většinou levnější než kapitál vlastní** a jeho použití tudíž zvyšuje rentabilitu podniku.

V ČR stejně jako ve většině zemí **úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku**, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně; to způsobuje tzv. **daňový efekt**. Protože jde dle Synka o velmi závažný fakt, uveďme si příklad.



Př. 8.1 Podnik A je podnik používající vlastní kapitál, podnik B používá 50 % cizího kapitálu. Zisk obou podniků je stejný ($Z = 400$).

Podnik	K	VK	CK	Z	Ú 8%	ZPřD	ZPřD na VK	D 40%	ZpoD	Rvk %
A	2000	2000	-	400	-	400	20%	160	240	12
B	2000	1000	1000	400	80	320	32%	128	192	19,2

K – kapitál (celkový), VK- vlastní kapitál, CK – cizí kapitál, Z – zisk podniku, Ú – úroky (8%), ZPřD – zisk před zdaněním, ZPřD na VK – zisk před zdaněním na vlastní kapitál v %, D – daň (40%), ZpoD – zisk po zdanění, Rvk – výnosnost vlastního kapitálu v %.

Z příkladu je zřejmé že **použití cizího kapitálu zvyšuje rentabilitu (výnosnost) vlastního kapitálu** (19,2 % při použití cizího kapitálu, 12 % při použití pouze vlastního kapitálu) Zvýšení rentability je způsobeno jak **použitím levnějšího cizího kapitálu**, tak tzv. **daňovým efektem** (daňovým štítem z angl. tax shield). O tom se přesvědčíme, když se podíváme na podíl zisku před zdaněním na vlastní kapitál: u podniku A $400/2000 = 20 \%$, u podniku B $320/1000 = 32 \%$. Je zřejmé, že aktiva obou podniků přinášejí stejný celkový výnos (400) a mají stejnou výnosnost (20 %) – způsob financování firmy (struktura finančních zdrojů) neovlivňuje celkové výnosy firmy. Protože výnosnost aktiv zadluženého podniku je vyšší než náklady na cizí kapitál (cizí kapitál přinese podniku více než sám stojí), zvýší se rentabilita vlastního kapitálu (za cizí kapitál podnik platí 8 %, výnosnost aktiv je 20 %, rozdíl, tj. 12 % jde ve prospěch akcionářů, kdyby naopak úroková míra byla větší než výnosnost

aktiv potom by šel na vrub akcionářů). Cizí kapitál „zvedá“ rentabilitu vlastního kapitálu podobně jako páka zvedá břemeno. Hovoříme o tzv. **finanční páce** (angl. financial leverage). Kromě toho působí tzv. **daňový efekt**: úroky z cizího kapitálu jako součást nákladů snižují zisk, ze kterého se platí daň, a tím snižují daňové zatížení podniku. Podnik B z celkového vyprodukovaného zisku ve výši 400 platí 128, zatímco v první variantě, kdy nepoužil cizího kapitálu platí 160. „Zadlužený“ podnik tím zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu: ta je v 1. variantě 12 % (240/2000), ve 2. variantě 19,2 % (192/1000). Ve skutečnosti jej cizí kapitál „přijde“ nikoli na 8 %, ale jen na $8 \times (1 - 0,040) = 4,8$ %. Tuto skutečnou cenu cizího kapitálu (skutečnou úrokovou míru) počítáme podle vztahu:

$$\text{náklady na cizí kapitál} = \text{úroková míra} \times (1 - \text{sazba daně}).$$

Daňový štít samozřejmě působí jen tehdy, **dosahuje-li podnik zisku**. V normálních podmínkách málokterý podnikatel pracuje bez cizího kapitálu. Proti jeho většímu použití však stojí tyto skutečnosti:

1. cizí kapitál zvyšuje zadluženost podniku a tím **snižuje jeho finanční stabilitu**; při velkém rozsahu dluhů roste nebezpečí bankrotu,
2. každý **další dluh je dražší** a je obtížnější jej získat, neboť potenciální věřitelé se obávají o svůj kapitál v případě likvidace vysoce zadluženého podniku,
3. vysoký podíl cizího kapitálu **omezuje jednání managementu**, které musí být přizpůsobeno věřitelům. Další emise akcií však snižuje pravomoci původních vlastníků, kteří proto (na rozdíl od věřitelů) preferují větší zadluženost. Proto se používá i nových forem financování jako např. leasing, faktoring, aj.

Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem se u různých podniků liší. Závisí především na:

1. **odvětví**, ve kterém podnik pracuje (v průmyslových podnicích většinou převládá vlastní kapitál, u obchodních je poměr cca 50:50, u peněžních podniků výrazně převládá kapitál cizí),
2. **strukturu majetku** – čím vyšší podíl dlouhodobého majetku, tím vyšší podíl vlastního, resp. dlouhodobého cizího kapitálu),
3. **subjektivním postoji podnikatele nebo manažerů**,
4. **úrokové míře bank** – ta závisí na vládní politice,

5. **výnosnosti podniku** – čím je vyšší výnosnost podniku, tím větší cizí kapitál a vyšší úrokovou míru si může dovolit,
6. **stabilitě tržeb a zisku** – podnik s rostoucími tržbami a ziskem si může dovolit větší zadlužení, naopak podnik s odbytovými potížemi musí další úvěr pečlivě zvážit).



*Použití cizího kapitálu působí jako páka, kterou management podniku zvedá výnosnost kapitálu vlastního, tím však současně zvyšuje i jeho rizikovost. Tento jev se nazývá **finanční páka**. Management podniku proto musí usilovat o **optimální kapitálovou strukturu (minimum nákladů na podnikový kapitál)**.*

8.2.3 Optimalizace kapitálové struktury podniku

Optimální kapitálovou (finanční) strukturu (optimální zadluženost) můžeme (teoreticky) stanovit jako **minimum celkových nákladů na podnikový kapitál** (angl. Weighted Average Cost of Capital – WACC).

Celkové náklady na kapitál stanovíme následovně:

$$k_o(WACC) = k_i \times (1 - t) \times \frac{B}{V} + k_e \times \frac{S}{V},$$

kde

k_o – náklady na celkový kapitál v %,

k_i – náklady na cizí kapitál (na dluh) před zdaněním zisku v %,

t - míra zdanění zisku vyjádřená desetinným číslem,

k_e – náklady na vlastní kapitál po zdanění zisku v %,

V - celkový kapitál (celková tržní hodnota firmy) v Kč,

S – tržní hodnota vlastního kapitálu v Kč,

B – tržní hodnota cizího kapitálu (dluhu) v Kč.

Náklady na vlastní kapitál můžeme určit i podle vztahu:

$$k_e = \frac{\text{dividenda}}{\text{cena akcie}} + \text{míra rustu dividend}$$

Existují různé postupy pro výpočet. My budeme vycházet z toho, že náklady vlastního kapitálu jsou dány požadovanou mírou dividend. Při **optimalizaci míry zadluženosti** se vychází z toho, že:

- **cizí kapitál je levnější než vlastní** (to jsme dokázali již dříve); je to proto, že vlastní kapitál nese největší riziko (např. při likvidaci podniku jsou akcionáři poslední v pořadí při vyrovnávání nároků na úhradu) a odměna za jeho vlastnictví, tj. dividendy ze zisku po zdanění,
- **s růstem zadluženosti roste i úroková míra**, neboť roste riziko pro banku a větší riziko vyžaduje větší výnosnost,
- ze stejných důvodů **s růstem zadluženosti roste i požadavek akcionářů na vyšší dividendy**,
- substituce vlastního kapitálu dluhem **přináší zlevnění nákladů na celkový kapitál až do určité míry zadluženosti; potom tyto náklady začnou růst.**

Pro názornost a lepší pochopení této problematiky uvádí Synek následující příklad.

Př. 8.2 Základní kapitál podniku tvoří 80 000 akcií o nominální hodnotě jedné akcie 1 000 Kč. Současná tržní cena akcie je 1 700 Kč. Počítá se se 14 % výnosem akcií. Cizí kapitál tvoří úvěr banky ve výši 75 mil. Kč, z něhož se platí 15 % úroků. Daně tvoří 40 %.



Vypočteme tržní hodnotu vlastního kapitálu:

$$1\,700\text{Kč}/\text{akcie} \times 80\,000\text{ akcií} = 136\text{ mil. Kč}$$

Tržní hodnota podniku je 136 (vlastní kapitál) + 75 (cizí kapitál) = 211 mil.Kč

Dosadíme do vzorce pro výpočet nákladů na celkový kapitál k_0 :

$$k_0 = 0,15 \times (1 - 0,4) \times 75/211 + 0,14 \times 136/211 = 0,1222 = 12,22 \%$$

Předpokládejme, že zvýšíme míru zadlužení tak, že podíl dluhu bude činit 50 % celkového kapitálu. Potom náklady na celkový kapitál budou 11,5 % ($0,15 \times 0,6 \times 0,5 + 0,14 \times 0,5$). Vidíme, že vyšším podílem dluhu se snížily náklady na celkový kapitál. Ke snížení ovšem dojde jen za předpokladu, že úroková míra k_i a náklady na vlastní kapitál k_e se nezmění. Avšak při větším zadlužení začnou obě

míry obvykle růst (roste totiž riziko jak pro externí investory, tak pro akcionáře. **Podíl dluhu, při kterém jsou náklady na celkový kapitál nejnižší, tak určuje optimální kapitálovou strukturu.**



*Růst zadlužení podniku je výhodný tehdy, když je úroková míra závazků nižší než ziskovost aktiv na bázi zisku před nákladovými úroky a před zdaněním (využití cizího kapitálu přinese podniku více než jsou náklady na něj); v takovém případě použití cizího kapitálu vede ke zvýšení ziskovosti vlastního kapitálu na bázi zisku před zdaněním (**pozitivní vliv finanční páky**). Pokud by úroková míra závazků byla vyšší než uvedená ziskovost aktiv, klesala by s rostoucím zadlužováním uvedená ziskovost vlastního kapitálu (**negativní vliv finanční páky**). Při použití cizího kapitálu mimo to **působí daňový štít (efekt)**, tj. snížení základu daně z příjmů v důsledku zvýšení nákladů o úroky z cizího kapitálu.*

V rámci optimalizace kapitálové struktury považujeme za nezbytné poukázat na **základní pravidla financování.**

8.2.4 Pravidla financování

Existují **orientační zásady zajištění likvidity**, formulované v **horizontálních a vertikálních pravidlech financování.**

Horizontální pravidla financování:

1. **„Zlaté bankovní pravidlo“** – zásada likvidity bank vyžaduje, aby poskytnuté úvěry co do objemu a splatnosti odpovídaly prostředkům, které má banka k dispozici.
2. **„Zlaté pravidlo financování“** říká, že dlouhodobé investice se nesmí financovat krátkodobými prostředky.
3. **„Zlaté pravidlo vyrovnávání rizika“** určuje, že vlastní zdroje mají být pokud možno větší než cizí zdroje.
4. **„Zlaté pravidlo pari“** tvrdí, že stálá aktiva se smí maximálně rovnat vlastním zdrojům.
5. **„Zlaté poměrové pravidlo“** říká, že zvyšování investic nesmí střednědobě a krátkodobě probíhat neúměrně k nárůstu výnosů.
6. **„Zlaté bilanční pravidlo“** upřesňuje požadavky „zlatého bankovního pravidla“ a „zlatého pravidla financování“, která vyžadují aby doba přenechání kapitálu odpovídala době jeho vázání (princip shodnosti lhůt). Podle „zlatého bilančního pravidla“ má být dlouhodobě vázaný majetek kryt dlouhodobým kapitálem a oběžný majetek krátkodobým kapitálem.

V přesnější verzi říká toto pravidlo, že stálá aktiva mají být kryta vlastními zdroji a/nebo dlouhodobými cizími zdroji, oběžný majetek má být kryt krátkodobými cizími zdroji. Ve třetí verzi tohoto pravidla se žádá, aby vedle stálých aktiv byl dlouhodobými zdroji kryt také trvale vázaný oběžný majetek a jen pro krátkodobě vázaný oběžný majetek stačí krytí krátkodobými zdroji.

7. „**Pravidla jedna ku jedné**“ určuje, že stav pokladny, směnek a dlužnických pohledávek dohromady nesmí být menší než krátkodobé cizí zdroje.
8. „**Pravidlo dva ku jedné**“ říká, že oběžný majetek by měl být minimálně dvakrát tak velký než krátkodobé cizí zdroje.

Vertikální pravidla financování

Vertikální pravidla financování se zabývají **stupněm zadlužení**. Vyžadují určité relace mezi cizími a vlastními zdroji, zpravidla poměr 1:1.

Žádné z těchto pravidel není dostatečně podloženo teoretickými úvahami nebo praktickými zkušenostmi. Jedná se o čistě orientační pravidla. Mezi majetkovými a kapitálovými relacemi na jedné straně a rozsahem ohrožení platební schopnosti na straně druhé sice existují souvislosti, jsou však příliš volné na to, aby určitá struktura majetku mohla zabránit platební neschopnosti.

Přesto nepostrádají pravidla financování praktický význam. Protože se podle nich orientují banky při ověřování úvěruhodnosti a také jiní poskytovatelé úvěrů, není při získávání kapitálu účelné je zcela zanedbávat. V každém případě mají při ověřování úvěruhodnosti význam „požadované bilanční relace“.

8.3 Rozvaha podniku

Rozvaha je statistickým přehledem o majetku podniku a jeho finančním krytí k určitému datu (většinou k 31. prosinci daného roku). V podnicích jsou sestavovány rozvahy:

- řádné
- mimořádné

Řádné rozvahy jsou sestavovány v pravidelných intervalech na základě zákonných předpisů (roční závěrka), nebo na základě ustanovení smluv (např. předkládání měsíčních, čtvrtletních nebo



pololetních rozvah úvěřující bance), anebo pro vnitropodnikové potřeby pro vlastní informaci a jako podklad pro další rozhodování.

Mimořádné rozvahy se sestavují při zvláštních příležitostech ojediněle nebo při takových příležitostech, které se vyskytují v nepravidelných intervalech (např. založení podniku, navýšení kapitálu, snížení kapitálu, přeměna právní formy, likvidace).

Obecnou rozvahu podniku přináší Obr. 8.2.

AKTIVA	PASIVA
Majetek ve firmě „Co mám“	Krytí majetku „Za co jsem to koupil“
Součet hodnoty majetku (suma aktiv)	Součet zdrojů krytí (suma pasiv)

Obr.8.2. Obecná rozvaha podniku

Poznámky k 8. kapitole:

9. Lidská práce

CÍLE:

Cílem kapitoly 9. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

- Vysvětlit cíle personální práce v podniku.
- Vymezit základní funkce personální práce podniku.
- Vymezit jednotlivé činnosti personální práce v podniku.
- Charakterizovat jednotlivé činnosti personální práce v podniku.
- Vysvětlit podstatu mzdových forem.

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

9.1 Obsah a cíle personální práce v podniku

V případě, že se podnikatel v souvislosti s rozvojem své firmy rozhodne přijmout zaměstnance, měl by si uvědomit, že ve vývoji firmy nastává jistý zvrat, jako zaměstnavatel bude muset plnit řadu povinností, vztahuje se na něho řada pracovních předpisů, zejména pak **Zákoník práce**. Pro účely seznámení jak vedoucích pracovníků, tak zaměstnanců mohou zaměstnatelé vydat **pracovní řád**, který blíže rozvádí ustanovení zákoníku práce podle zvláštních podmínek u zaměstnavatele. S novým zákoníkem práce, který je účinný od 1. 1. 2007 se mění základní princip pravidel. Současná úprava ctí princip „co není zakázáno, je dovoleno“. Zaměstnavatel tak má větší možnost vlastních úprav v pracovním řádu, než tomu bylo v minulosti. Dřívější verze zákoníku práce byla platná od roku 1965. Byla vykládána dle principu „co není dovoleno, je zakázáno“.

- Zákoník práce č. 262/2006 Sb. (i přes relativní mladost zákona existují již desítky doplňujících a pozměňujících předpisů - kompletní výčet lze nalézt na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí www.mpsv.cz);
- zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., v aktuálním znění (upravuje též tzv. agenturní zaměstnávání);

- zákon o kolektivním vyjednávání č. 2/1991 Sb., v aktuálním znění, zákon, kterým se upravují některé vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli;
- zákon č. 309/2006, kterým se upravují další požadavky BOZP v pracovněprávních vztazích;
- nařízení vlády o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci při ztíženém pracovním prostředí (každý rok se aktualizuje);
- zákon o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele č. 118/2000 Sb., v aktuálním znění, č. 73/2006 Sb.

Kvalitní a výkonný personál (lidské zdroje firmy) musí být na takové úrovni, která zabezpečuje splnění cílů firmy v náročném konkurenčním podnikatelském prostředí. Cílem personální práce je zabezpečení:

- Kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, struktura a kvalifikace)
- Kvalitativní stránky lidských zdrojů (výkonnost, tvořivost, identifikace s cíli firmy)

Každé rozhodnutí v řídicí činnosti vedoucí ke změnám, tj. přizpůsobování se neustále měnícím podmínkám ekonomického a sociálního okolí firmy, má svoji personální dimenzi. Je to dáno tím, že všechny úspěšné aktivity firmy se realizují prostřednictvím činností jejích zaměstnanců; **člověk** a jeho tvořivé schopnosti mají proto pro fungování firmy a její rozvoj **rozhodující význam**. Na druhé straně je nutno vidět, že každý zaměstnanec vstupuje do pracovního procesu s určitými osobními cíli, které jsou tvořeny představami o způsobu a míře uspokojování tzv. „očekávacích postojů“ zaměstnanců ze strany organizace. Míra splnění těchto očekávání se stává účinným podnětem pro aktivizaci úsilí každého jednotlivce, nebo vytváří prvky nespokojenosti v jeho pracovních postojích. Ve zjednodušené podobě je možno **základní cíl personální práce** charakterizovat jako aktivní a cílevědomou podporu plnění hlavního cíle firmy.

Z hlediska personální činnosti podnik plní v podniku dvě základní funkce:

- Ekonomickou - systém zaměřený na produkci výrobků a služeb, a to efektivně aby byl schopen hospodářské soutěže.
- Sociální - sdružuje pracovníky k nutné kooperaci pro splnění ekonomických cílů podniku a současně uspokojuje jejich základní existenční či další potřeby.

Základní **cíle personální práce** je možné vymezit následujícím způsobem:

V ekonomické oblasti:

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí,
- zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů organizace (zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení tohoto potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj),
- stanovení a udržení personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na sociální potřeby) na optimální výši,
- realizace systému odměňování podle výkonu stimulujícího rozvoj aktivity zaměstnance.

V sociální oblasti:

- naplnění osobních cílů zaměstnanců spojených s výkonem práce pro organizaci,
- spokojenost s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace (humanizace práce),
- motivace zaměstnanců k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace,
- vytváření pocitu identifikace zaměstnance s cíli organizace,
- zabezpečení sociálních jistot zaměstnanců.

Mezi výkonnostními, tj. převážně ekonomickými cíli vedoucími k výkonnosti organizace, a sociálními cíli vedoucími ke spokojenosti zaměstnanců je **objektivně konkurenční vztah**. Snížení personálních nákladů přinese sice krátkodobý efekt, dlouhodoběji se však může projevit ve snížení kvality fungování lidského faktoru a zhoršení výkonu organizace jako komplexního obrazu kvality jejího fungování.

Současně je zřejmé, že zdroje pro zabezpečení personálních výdajů včetně sociálních potřeb jsou závislé na efektu z hospodářské činnosti a nižší efektivnost organizace vede k nutnosti omezit tyto výdaje. Tím se zpravidla zhoršuje klima v organizaci a může dojít k ohrožení sociálního smíru a spolupráce mezi sociálními partnery (vedení firmy a zaměstnanci).

Účinným řešením tohoto rozporu může být realizace různých forem účasti na hospodářských výsledcích organizace, včetně účasti na kapitálu (změnou zaměstnance v podílníka na majetku firmy a jejich výnosech prostřednictvím systému firemních akcií ve vlastnictví zaměstnanců).

Personální práce se realizuje v organizační struktuře, která je závislá na organizačním uspořádání podniku, velikosti a struktuře lidských zdrojů. Personální práce vychází ze zásad personální strategie firmy. Je to vymezení hlavních cílů a zásad a naznačení základních postupů v oblasti řízení lidského faktoru ve firmě.



9.2 Organizace personální práce

Personální práce ve firmě se realizuje prostřednictvím celé řady činností, které zabezpečuje převážně personální útvar:

- **plánování zaměstnanců** - plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění,
- **získávání a výběr zaměstnanců** - určení způsobů a metod pokrytí potřeb zaměstnanců, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru zaměstnanců,
- **adaptace nových zaměstnanců** - zařazování do pracovní činnosti,
- **hodnocení pracovníků** - pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje zaměstnanců,
- **hodnocení práce a popis pracovních míst,**
- **mzdová politika** - tvorba nástrojů pracovní motivace a firemních mzdových systémů,
- **firemní systémy vzdělávání** - plánování vzdělávání, jeho příprava a organizace,
- **kolektivní vyjednávání** - jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovněprávních agend,
- **sociální péče** – organizace sociálních služeb, bezpečnost zdraví při práci, kontrola pracovních podmínek,
- **ukončování pracovního poměru,** penzionování zaměstnanců,
- **personální informační systém** – pro potřeby firmy i externí orgány, personální administrativa.

Za hranici, kdy firma začíná pociťovat, že je účelné vytvořit **místo personalisty** na plný pracovní úvazek, se považuje 100 až 150 zaměstnanců. Snahou je soustředit výkon personálních činností,

zvýšit jejich účinnost a popř. snížit náklady na externí servis personálních služeb. S růstem počtu zaměstnanců stoupá potřeba zvyšovat počet personalistů. Mnozí zaměstnavatelé zachovávají zmíněný poměr, tj. počítají s jednou pozicí personalisty na 100 až 150 zaměstnanců.

Častou alternativou však bývá, že vrcholový manažer nese odpovědnost za lidské zdroje a personální služby nakupuje od personálních agentur. Dodavatelsky si většinou pořizuje získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj i mzdové účetnictví.

9.2.1 Plánování zaměstnanců

Plánování profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení a má velký vliv na úspěšný rozvoj organizace. Předpokládá **předvídaní vývoje potřeb zaměstnanců**, způsob ovlivňování pohybu zaměstnanců mezi firmou a okolím i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Cílem plánování zaměstnanců je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojit tuto potřebu v souladu s žádanou strukturou zaměstnanců.

Základem plánování zaměstnanců je **kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil**. Vychází se v ní mj. z předpokládaného vývoje výrobního programu, změn technologie a organizace práce, investičních záměrů a vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci. Souběžně s tím je nutno prognózovat i vývoj zdrojů pracovních sil, který bude ovlivněn věkovou strukturou zaměstnanců firmy, situací na trhu práce a demografickým vývojem ve státě, možností změn v kvalifikační struktuře vlastních zaměstnanců (profesně kvalifikační flexibilita). Prioritu v tomto procesu plánování má stanovení potřeb zaměstnanců odvozených z plánu výroby, odbytu a investic. Plánování zaměstnanců je zaměřeno na pokrytí všech rozvojových potřeb organizace. Rozhodujícím prvkem jsou v tomto procesu strategické cíle, kterých chce organizace dosáhnout, zhodnocení výchozího stavu a způsobu realizace změn potřebných k dosažení strategického cíle firmy.

Při plánování způsobu pokrytí potřeb je nutno zvažovat možnost pokrytí potřeby z vnějších zdrojů (nábor a získávání zaměstnanců) a vnitřních zdrojů (zvyšování kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců, vnitřní výběr pro vedoucí funkce, používání výkonnější techniky nebo kooperace). Tento proces plánování má různé časové horizonty.

Pokud z bilance potřeb a zdrojů vyjde převis potřeby, a tedy závěr o přijetí nových pracovníků, měl by podnikatel:

- mít na zřeteli, že zařazení nových pracovníků vyvolá tlak na zvýšení mzdových nákladů, ale i dalších vyvolaných výdajů (odvody sociální a zdravotní), technické vybavení pracovního místa, pracovní pomůcky, popř. ochranné pracovní prostředky atd. Proto je třeba prověřit, zda tyto náklady na pracovníka či pracovníky budou zhodnoceny v podobě přínosů pro firmu, zároveň je třeba uvážit, že v případě následného propouštění vznikají vícenáklady, zejména v případě placení odstupného pracovníkům přijatým do pracovního poměru na dobu neurčitou,
- povinně je třeba zvážit alternativu, zda danou práci nezvládnou stávající pracovníci lepší organizací práce,
- pokud bude potvrzen závěr o větší potřebě pracovníků, je třeba odpovědně určit, zda jde o potřebu krátkodobou, dočasnou či trvalou.

Krátkodobý nedostatek pracovní síly, např. z důvodu nemoci, dovolené na zotavenou apod., se řeší prací přesčas, zastupováním, dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Lze-li předpokládat **dočasnou potřebu** zařazení pracovníků, je vhodné je přijmout na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo je přijmout do pracovního poměru na dobu určitou, kdy smlouva končí uplynutím doby, na kterou byla uzavřena. **Trvalá potřeba** obsazení nových pracovních míst je obvykle kryta z vnějších zdrojů.

Zodpovězení výše uvedených otázek do jisté míry předurčuje další rozhodnutí týkající se **právní báze** zařazení pracovníků do firmy; v podstatě se nabízejí následující možnosti:

- zařazení pracovníka do pracovního poměru jako zaměstnance, a to buď na dobu určitou, nebo neurčitou,
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti)
- agenturního zaměstnávání,
- provedení určitého úkolu na smluvním základě pracovníkem-živnostníkem.

9.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je procesem realizace záměrů personální politiky i strategie. Zjištěná potřeba pracovních sil a jejich struktury se stává východiskem pro rozhodování o tom, jakými metodami bude uspokojena.

Vnější zdroje představují nabídku práce pracovníků především z oblasti regionu (není však podmínkou), zahrnují pracovníky vstupující do výrobního procesu (absolventi škol), uvolněné zaměstnance z jiných organizací nebo zaměstnance projevující zájem o změnu zaměstnání. K získání pracovníků může firma využít různé zdroje: potenciální zájemce, doporučení známých či současných zaměstnanců, inzeráty v tisku apod, pracovníky v evidenci úřadů práce, popř. pracovníky vybrané personálními agenturami apod.

Vnitřní zdroje představují zaměstnanci uvolnění v důsledku technického rozvoje, změny struktury výroby či organizačních změn, dále zaměstnanci, kteří chtějí vykonávat náročnější práci nebo chtějí i z jiných důvodů změnit pracoviště. Personální praxe dává zpravidla přednost obsazování volných míst z vnitřních zdrojů. Jejich vlastnosti i schopnosti jsou firmě známé, jejich pořízení představuje nižší náklady a je u nich předpoklad vyšší stability v zaměstnání. Není-li možné uspokojit potřebu zaměstnanců z těchto zdrojů, obrací se pozornost na vnější zdroje. Tato praxe také bývá odůvodněna skutečností, že řada kolektivních smluv omezuje určitým způsobem snižování počtu pracovních sil propouštěním zaměstnanců v produktivním věku. Snižování počtu zaměstnanců se v tomto případě uskutečňuje přirozeným úbytkem (odchod do důchodu či dobrovolné odchody z jiných důvodů).

Firma však nemá zájem o získání jakéhokoliv uchazeče o zaměstnání. Je třeba, aby uchazeč disponoval určitými vlastnostmi, které odpovídají nárokům pracovního místa ve firmě. Je to profesní zaměření uchazeče, dosažená kvalifikace a řada dalších vlastností (např. pracovní morálka, schopnost kooperace a komunikace, organizační schopnosti, zájem o kvalifikační růst). Zabezpečení tohoto požadavku je úkolem procesu výběru zaměstnanců. Na základě získaných informací o uchazeči (dotazník, osobní pohovor, případně psychologické testy) se posoudí míra předpokladů pro přijetí. Metody výběru zaměstnanců a posuzování jejich pracovních a osobnostních předpokladů pro výkon práce jsou vysoce specializovanou činností odborníků v personální práci a psychologů. Rozhodnutí o přijetí se zpravidla provádí ve spolupráci s odbornými liniovými vedoucími, budoucími nadřízenými přijímaných zaměstnanců, kteří by měli nést konečnou odpovědnost za rozhodnutí o přijetí zaměstnance.

Je možné použít nejrůznějších metod, jimiž se zjišťují předpoklady pro výkon určité funkce. Kromě obecných předpokladů jako jsou vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti) je účelné zjišťovat v některých případech i osobní charakterové vlastnosti (svědomitost, odpovědnost, pracovitost, úroveň motivace k práci, osobní cíle). Tyto předpoklady se mohou zjišťovat psychologickými testy. Účelné je někdy i vyžádání hodnocení (reference) od předcházejícího zaměstnavatele uchazeče (pokud tuto referenci nepředá zaměstnanec sám, je třeba k tomu vyžádání jeho souhlasu). Součástí procesu výběru je také naprosto přesná a pravdivá informace uchazeče o požadavcích pracovního místa a dalších významných skutečnostech, které jsou s výkonem práce spojeny. Platí zásada, že všichni (i odmítnutí uchazeči) mají být slušnou formou informováni o výsledcích výběrového řízení.

Je nutno mít na vědomí, že v této oblasti činnosti firma přichází do kontaktu s širší veřejností. Způsob jejího postupu, serióznost vůči uchazečům i zaměstnancům v jejím chování ovlivňuje image firmy na veřejnosti, neboť tím vyjadřuje úroveň firemní kultury ve vztahu k zaměstnancům i veřejnosti. Přispívá tak ke zlepšování pozice firmy na trhu práce jako atraktivního zaměstnavatele, či naopak může signalizovat, že jde o zaměstnavatele neatraktivního.

S přijatým zaměstnancem musí být uzavřena **pracovní smlouva**, která musí mít písemnou podobu a musí být podepsána zaměstnavatelem i zaměstnancem a minimálně musí obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,
- den nástupu do práce.

Dále Zákoník práce připouští sjednat zkušební dobu na tři měsíce, přičemž doba překážek na straně pracovníka se do zkušební doby nezapočítává. Neobsahuje-li pracovní smlouva údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů. Tyto informace musí obsahovat:

- jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,
- bližší označení druhu a místa výkonu práce,

- údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,
- údaj o výpovědních dobách,
- údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,
- údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení účastníků těchto kolektivních smluv.

9.2.3 Adaptace nových zaměstnanců

Správně nastavené postupy adaptace urychlují zapracování, integraci nového pracovníka do pracovního kolektivu, zvyšuje stabilizaci a motivaci k práci. V malé a střední firmě převládá sklon podceňovat toto stadium a jeho dopady na fluktuaci, produktivitu a pracovní spokojenost. Zejména opomíjeno je zpracování formalizovaného plánu (programu) adaptace, který je obvykle sestavován na období zkušební doby a který obsahuje nejdůležitější momenty, jimiž by nový zaměstnanec během svého zaškolovacího období měl projít. Vyhodnocení plnění adaptačního plánu může být cenným podkladem pro rozhodování před koncem zkušební lhůty, zda se pracovník osvědčil a zda by měl být přijat či propuštěn ve zkušební lhůtě.

Specifikace pracovních činností. Formalizované vymezení pracovní náplně včetně určení příslušných pravomocí, odpovědností, popř. i speciálních pověření, představuje užitečnou pomůcku personálního řízení. Navíc pokud firma zavádí a provozuje systém řízení jakosti či environmentu ve smyslu požadavků norem ISO 9000, resp. 14000, jsou charakteristiky či popisy pracovních činností vhodným prostředkem, jak prokázat, že pracovníkům byly sděleny jejich povinnosti, pravomoci a odpovědnosti týkající se výkonu jejich práce. Vedle obecného vymezení pracovní náplně mohou být zejména pro realizaci rutinních činností ve firmě zpracovány písemné pracovní pokyny (instrukce).

9.2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnance a jeho výkonu je nedílnou součástí řídicí práce každého nadřízeného vůči zaměstnanci a je podkladem pro rozhodování o dalším vývoji jeho činnosti v organizaci. Musí být proto systematické a objektivní. Základem hodnocení je specifikace pracovních úkolů, popř. popis pracovních míst a stanovení metody, která bude použita při hodnocení plnění pracovních úkolů, dále stanovení časového období hodnocení, formulace kritérií hodnocení a jejich odstupňování. Volba **metod hodnocení** je závislá na druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. U jednodušších

pracovních úkolů je možno vycházet ve větší míře z kvantifikace výsledků, u složitějších činností je nutno hodnotit zaměstnance a jeho přístup k práci komplexněji (tvořivost a iniciativa při plnění úkolů, schopnost kooperace, komplexní výsledky řízeného úseku). Progresivním trendem v současné době je kombinace metod hodnocení s principem **sebehodnocení zaměstnance** s cílem specifikovat silné a slabé stránky jeho činnosti.

9.2.5 Hodnocení práce

Cílem hodnocení práce je zjistit relativní rozdíly mezi pracovními činnostmi vykonávanými v podniku, setřídít je podle požadavků práce a zařadit do tarifních stupňů. Takto zpracovaná tarifní stupnice je předpokladem pro prosazení **principu stejné mzdy za stejnou práci**, tj. objektivně zdůvodněného a tedy spravedlivého odměňování. Metody hodnocení práce se obecně skládají ze dvou kroků:

- klíčové práce podniku jsou popsány podle předem vymezených požadavků na vykonavatele práce,
- slovní popisy prací jsou převáděny do číselného vyjádření, např. bodů či stupňů, což je hledaná hodnota práce.

9.2.6 Mzdová politika

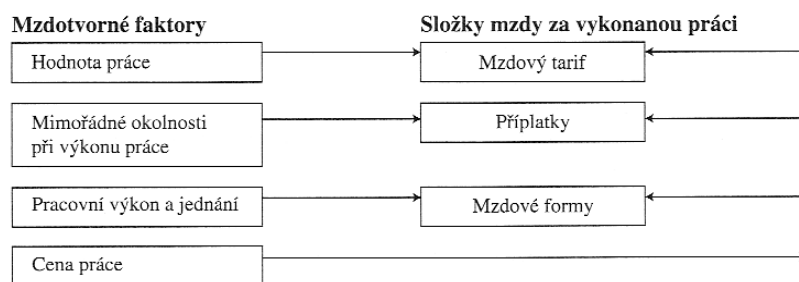
Každý podnik by měl v rámci dosažení podnikové strategie formulovat mzdovou politiku a vytvářet mzdový systém (systém odměňování) a systém zaměstnaneckých výhod (benefitů). **Mzdová politika by měla sledovat tyto cíle:**

- získat a stabilizovat zaměstnance, kteří svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi (pracovními způsobilostmi) splňují požadavky pracovního místa a mohou se rozvíjet podle nároků organizačních změn a obsahu práce,
- stimulovat k pracovnímu výkonu a žádanému jednání,
- udržet objem mzdových prostředků v rozsahu, který je efektivní ve vztahu k produktivitě práce,
- zajistit odůvodněnou (spravedlivou) mzdovou strukturu uvnitř podniku a ve srovnání se mzdami na vnějším trhu práce.

Cíle mzdové politiky nelze uskutečnit všechny najednou, protože jsou vzájemně v rozporu. Zaměstnavatel se rozhoduje o jejich prioritách. Například objem mzdových prostředků je determinován produktivitou podniku, která by měla růst rychleji než růst průměrné mzdy. Tím je však omezen v soutěži na trhu práce, chce-li získat a stabilizovat zaměstnance s vysoce žádanou kvalifikací.

Mzdovou strukturou se rozumí odstupňování mezd v závislosti na mzdovotvorných faktorech, kterými jsou:

- obsah práce (hodnota práce),
- mimořádné podmínky při výkonu práce,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce viz. Obr. 9.1.



Obr. 9.1 Vztah mezi mzdovotvornými prostředky a strukturou mzdy za vykonanou práci

Hodnota práce

Charakterizuje míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracovními činnostmi v podniku. Určuje se pomocí metod hodnocení práce. Může být vyjádřena pořadím, body nebo tarifním stupněm. Zatřídění práce do tarifního stupně platí tak dlouho, dokud se nezmění obsah práce, např. díky změnám technologií, pracovních postupů, výrobního zařízení apod. **Tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem**, což je sazba v Kč za jednotku času (hodinu, měsíc i rok) poskytovaná zaměstnanci za to, že je zařazen na pracovní místo, splňuje jeho požadavky a odvede alespoň normální (průměrný) pracovní výkon. Stupnice tarifních stupňů, k nimž jsou přiřazeny mzdové tarify, se označuje jako **tarifní stupnice**. Tradičně se stává předmětem kolektivního vyjednávání. Trendem přitom je, že mzdové tarify vykazují pouze pohyb směrem

vzhůru; jde o tzv. **mzdové vztlínání**. Vedení podniku rozhoduje o tarifní stupnici, resp. výši a relacích individuálních mzdových tarifů. Na jeho rozhodnutí mají vliv:

- použitelné mzdové prostředky,
- mzdy a benefity konkurentů na vnějším trhu práce (ale někdy i vnitropodnikovém trhu),
- minimální mzdové tarify,
- kolektivní smlouva vyššího stupně a podniková kolektivní smlouva.

Stupnice minimálních mzdových tarifů je v ČR vyhlášena na základě zákona o mzdě a je závazná pro všechny podnikatelské subjekty, u nichž nepůsobí odborová organizace a není uzavřena kolektivní smlouva, nebo odborová organizace uzavírá kolektivní smlouvu, ale není v ní sjednána mzdová část. Vláda stanoví nařízením výši těchto tarifů viz vyhláška č. 333/1993 Sb.

Mimořádné okolnosti při výkonu práce

Zahrnují zátěžové požadavky pracovního místa, které znamenají zvýšené náklady na reprodukci pracovní síly. Zahrnují atypické pracovní režimy, např. vícesměnovou práci, negativní vlivy pracovního prostředí a pracovních postupů, které jsou rizikové pro bezpečnost práce a zdraví zaměstnance. Zaměstnavatel poskytuje za výkon práce v mimořádných podmínkách **příplatky**. Mohou být stanoveny procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku aj., nebo absolutní sazbou v Kč/hod. Zaměstnavatel je povinen podle zákona o mzdě vyplácet příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci. V kolektivní smlouvě je možné zvýšit u uvedených případů minimální zákonné sazby, stejně jako rozšířit okruh příplatků přiznávaných podle specifických okolností či potřeb organizace. Záleží na tradici v oboru a zvyklostech zaměstnavatele, zda vyplatí i jiné příplatky či zvýhodnění, např. aby ocenil věrnost zaměstnance nebo jeho sociální charakteristiky, např. počet vyživovaných dětí.

Nároky, jež vznikají zaměstnanci vůči zaměstnavateli podle zásad tarifního systému, musejí být uspokojeny i v případě špatných hospodářských výsledků podniku. Proto se součtu mzdového tarifu s příplatky říká **zaručená mzda**.

Pracovní výkon a jednání

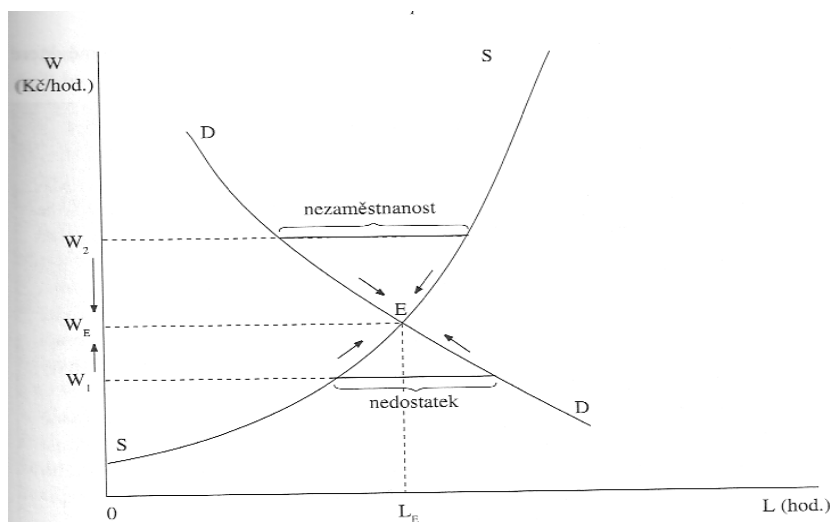
Hodnotíme pomocí norem spotřeby práce, technickohospodářských norem, ukazatelů finančního řízení, systému hodnocení zaměstnance aj. Nadstandardní pracovní výkon je stimulován příslibem

poskytnutí pohyblivé složky mzdy, která je určena pomocí **mzdové formy** (především doplňkové). Někdy je tato část mzdy označována jako **výkonová mzda**. Uplatnění určité formy mzdy závisí na obsahu práce, specifických podmínkách pracoviště, organizaci práce, organizační struktuře podniku a oboru činnosti. Pohyblivá mzda není zaručená a nemusí být vyplacena, nevytvoří-li zaměstnavatel dostatečný objem mzdových prostředků.

Výkonovou mzdu je vhodnější stanovit procentem ze mzdového tarifu (tarifní mzdy či základní mzdy) než absolutní částkou, aby se i během střednědobého období zachoval poměr mezi zaručenou a pohyblivou mzdou. Tento poměr je odvozován od priorit cílů mzdové politiky. Například převažuje-li zájem získat a stabilizovat zaměstnance, pak se ve struktuře mzdy za podnik preferuje relativně vysoký podíl mzdového tarifu, např. 80 % a více. Dominuje-li záměr maximalizovat krátkodobě podávaný výkon, pak přednost dostává vysoká váha pohyblivé mzdy, např. 50 % a více. Podíl nezaručené mzdy v celkovém výdělku závisí na míře ovlivnitelnosti výsledku zaměstnancovým úsilím, záměru stimulovat k pracovnímu výkonu, postavení pracovní funkce v hierarchii řízení i efektivním prostoru pro skutečné využití pohyblivé mzdy. Proto se liší podle okruhů zaměstnanců, tj. relativně malý podíl existuje u manuálních a administrativních činností, vyšší podíl se doporučuje pro zaměstnance v obchodních útvarech, u vedoucích zaměstnanců má růst směrem k vrcholu pyramidy řízení. Na podíl pohyblivé mzdy mají však vliv i další faktory, např. historie státu, tradice odborového hnutí, pracovněprávní legislativa, obor činnosti a zvyklosti v regionu.

Cena práce

Cena práce vzniká na trhu práce, který je charakterizován tržní poptávkou po práci a tržní nabídkou práce. Na trhu práce existuje konkurence na straně poptávky i na straně nabídky. Tržní nabídka práce je nabídka všech lidí v dané ekonomice. Je součtem individuálních nabídek práce, a proto vyplývá z rozhodování lidí vyrovnávajících mezní užitek reálné mzdy s mezním užitem volného času. Tržní poptávka po práci je poptávka všech firem v dané ekonomice po práci a proto vyplývá z rozhodování firem vyrovnávajících mzdu s mezním produktem práce. Na Obr. 9.2 je znázorněn trh práce.



Obr. 9.2 Trh práce

Český podnikatelský sektor využívá při odměňování liberální prostředí. Zaměstnavatel je omezen pouze minimální mzdou (zakotvenou v zákoníku práce) a zákonem č. 262/2006 hlava II. Ten stanoví, že zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. **Mzdou** se podle zmíněného zákona rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité povahy (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Ukládá, že zaměstnancům, kteří vykonávají stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, a to v pracovním poměru ke stejnému zaměstnavateli, přísluší stejná mzda. Mzda může být sjednána v pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, např. manažerské smlouvě nebo v kolektivní smlouvě.

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je: stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí. viz blíže zákon č. 262/2006 hlava III. Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu (16 tříd) a platový stupeň (12 stupňů), do kterých je zařazen, není-li v zákoně stanoveno jinak.

Při odměňování pracovníků musí podnikatel respektovat řadu obligatorních i fakultativních požadavků. **Mezi obligatorní požadavky patří:**

- mzda, jako odměna za práci, musí být vyplacena nejpozději v následujícím kalendářním měsíci, kdy byla práce vykonána,

- je na zaměstnavateli, jaký konkrétní pracovní den pro výplatní termín zvolí, zda částku vyplatí najednou, nebo zaměstnancům bude poskytovat v průběhu běžného měsíce zálohu na mzdu, na jakém způsobu výplaty (hotově, převodem na účet) se se zaměstnanci dohodne, provádění výplat na účet musí zaměstnanec předem písemně schválit,
- výplata se vyplácí v české měně, pokud hotově - pak v pracovní době na pracovišti, nemůželi si ji pracovník vyzvednout, pak musí být druhý den zaslána pracovníkovi na náklady zaměstnavatele,
- část odměny může být (po vzájemné dohodě) uhrazena v naturáliích, ale vždy alespoň částku odpovídající minimální mzdě musí zaměstnavatel vyplatit v penězích,
- mzdu lze vyplatit pouze zaměstnanci nebo jím zmocněné osobě, dalším osobám (např. manželce) nelze, pokud k tomu není dán příkaz od soudu či jiného úřadu (alkoholici, drogově závislí apod.),
- zaměstnavatel může srazit ze mzdy - uhrazenou zálohu, zaplacené povinné pojistné zdravotního pojištění a pojištění sociálního zabezpečení, částky úhrad vyplývající z rozhodnutí soudu či jiného správního úřadu a též nevyčerpané (neoprávněně) poskytnuté zálohy, např. na cestovné, dovolenou apod.,
- pro odměňování platí zákaz diskriminace, což znamená, že pro odměňování všech zaměstnanců platí stejné zásady a zaměstnavatel jim musí poskytnout stejné pracovní podmínky.

Mezi fakultativní doporučení lze zařadit:

Systém odměňování má být vytvořen se záměrem, aby byl jednoduchý, srozumitelný, motivující a spravedlivý. Má-li systém odměňování plnit motivační úlohu, musí zaměstnanci znát zásady pro stanovení mzdy předem a musí věřit managementu, že nezmění zveřejněné zásady pro odměňování. Dále zaměstnanci musí být schopni svým úsilím výsledek ovlivnit a měli by mít k dispozici průběžné informace o svých výsledcích práce.

9.2.7 Firemní systémy vzdělávání

Je na podnikateli, jaký model ve vztahu ke zvyšování způsobilosti pracovníků zvolí, nicméně by měl mít na zřeteli, že musí zabezpečit a udržovat způsobilost pracovníků, pokud tato **vyplývá z legislativních předpisů**, které navíc vyžadují ve stanovených časových intervalech její obnovování. To se týká kvalifikace elektrikářů, svářečů, osob pracujících ve výškách, jeřábníků, vazačů břemen, řidičů profesionálů i referenčních vozidel, obsluhy vysokozdvíhových vozíků atd. Navíc z řady

předpisů - bezpečnostních, požárních, hygienických vyplývají další požadavky na periodická školení. Většinu těchto školení mohou provádět pouze autorizované osoby a jsou doprovázena ověřováním znalostí či schopností a následným vydáním osvědčení o způsobilosti pracovníka.

Nad rámec těchto obligatorních požadavků je na zaměstnavateli, jakým způsobem přistoupí k udržování a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Je nesporné, že vývoj používaných technologií, softwarové podpory, globalizační tendence atd. nutí podnikatele ke zdokonalování jazykové přípravy, počítačové gramotnosti, manažerských praktik, ale i zvyšování profesní odbornosti zaměstnanců. Cenné poznatky k určování potřeby vzdělávání by měly poskytovat i závěry z hodnocení zaměstnanců.

Relativně samostatnou oblastí, zejména u řídicích zaměstnanců, je trénink tzv. **sociálních dovedností**, tj. schopností jednat s lidmi, řešit konflikty, motivovat zaměstnance. Průzkumy v průmyslově vyspělých zemích prokazují, že možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci, k stabilitě zaměstnanců a k dobrému vztahu k firmě a identifikaci s jejími cíli.

9.2.8 Kolektivní vyjednávání

Odbory mohou založit 3 zaměstnanci starší 18 let, po doručení na ministerstvo vnitra návrh na její evidenci, v podstatě se stávají občanským sdružením. Právo na sdružování v podobě odborů, existence odborové organizace a činnosti patří k tradičním právům pracovníků a i Česká republika je v tomto směru vázána řadou mezinárodních dohod.

Zaměstnavatel je povinen informovat odborovou organizaci např. o:

- ekonomické a finanční situaci firmy;
- vývoji mezd, platů, průměrné mzdy a její jednotlivé složky;
- o uvažovaných organizačních změnách;
- rozvržení pracovní doby, přestávky na jídlo;
- systému hodnocení a odměňování zaměstnanců;
- podmínkách pro zaměstnávání mladistvých a osob ZTP;
- převodu zaměstnanců;
- opatření v souvislosti s hromadným propouštěním.

Odborům přísluší i kontrolní funkce.

9.2.9 Sociální péče

V rámci sociální péče je v dnešní době nutné se umístit o tzv. společenské odpovědnosti firem. Ačkoliv se koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility - CSR) vyvíjí už od 70. let, neexistuje pro něj žádná jednotná definice. Je to dáno skutečností, že společenská odpovědnost firem fakticky nemá žádné konkrétní vymezující hranice a je založena na dobrovolnosti. Je trendem, který apeluje na změnu orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé, z maximálního na optimální zisk. Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.

Konkrétně se společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně "profit only" (pouze zisk) k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří P – „people, planet, profit“ (lidé, planeta, profit). Znamená fungování s ohledem na tzv. triple-bottom-line, kdy se firma soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti. Neboť firma nefunguje izolovaně od okolního světa, ale je jeho přímou součástí. Navíc, hodnocení činnosti firmy jejím okolím a stav tohoto prostředí přímo ovlivňuje komerční úspěšnost firmy.

Definice CSR by mohla znít:

Dle World Business Council for Sustainable Development je „CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku“.

CSR v ekonomické oblasti znamená:

- kodex podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex),
- transparentnost,
- uplatňování principů dobrého řízení (corporate governance),
- odmítnutí korupce,
- vztahy s akcionáři (shareholders dialogue),
- chování k zákazníkům / spotřebitelům,

- chování k dodavatelům,
- chování k investorům,
- ochrana duševního vlastnictví.

CSR v sociální oblasti znamená:

- firemní filantropie (především v Evropě se pojem filantropie hojně používá i v souvislosti dárčovstvím firem, mluví se o tzv. firemní filantropii),
- dialog s tzv. stakeholders (definice stakeholders viz. kapitola 2),
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců,
- rozvoj lidského kapitálu,
- dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce,
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance),
- rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně),
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé),
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění,
- jistota zaměstnání,
- lidská práva.

CSR v environmentální oblasti znamená:

- ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady ISO14000 a EMAS),
- ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů),
- zmenšování dopadů na životní prostředí,
- ochrana přírodních zdrojů.

Proč být společensky odpovědnou firmou?

Chování v souladu s principy CSR přináší firmě řadu výhod a zisků především nefinanční podoby, jejichž důležitost pro dobré a dlouhodobě udržitelné fungování firmy však není o nic menší. Stejně jako jsou pro firmu důležitá hmotná aktiva (tangible assets) ve formě nemovitostí, zásob či finančního majetku, jsou pro ni klíčová i aktiva nehmotná (intangible assets) jako je lidský kapitál, kapitál obsažený v přírodních zdrojích, hodnota značky, reputace či vztahy důvěry a partnerství. Jejich vedení anticipuje a aktivně vytváří nové, pozitivní trendy.

9.2.10 Typy ukončení pracovního poměru

Zaměstnancům i zaměstnavatelům se podle zákoníku práce nabízejí následující čtyři možnosti rozvázání pracovního poměru:

- dohoda,
- výpověď,
- okamžité zrušení,
- zrušení ve zkušební době.

Dohoda

Dohoda znamená rozvázání pracovního vztahu po vzájemné dohodě zaměstnavatele a zaměstnance. Dokument musí být písemný, přičemž důvod výpovědi na něm nemusí být uveden (jedině v případě, že to vyžaduje zaměstnanec). Pracovní poměr končí smluveným datem.

Výpověď

Výpověď musí být písemně doručena druhému účastníkovi. Na rozdíl od dohody končí v tomto případě pracovní poměr uplynutím výpovědní lhůty. Ta začíná první den následujícího kalendářního měsíce po doručení výpovědi. Zaměstnanec může dát výpověď bez udání důvodu, naopak zaměstnavatel udat důvod musí vždy, a ty legální Zákoník práce striktně stanoví. Důvodů je celkem šest, přičemž k prvním třem náleží výpovědní lhůta dlouhá 3 měsíce, k ostatním pouze měsíce dva:

- Zaměstnavatel nebo jeho část se ruší.
- Zaměstnavatel nebo jeho část mění své sídlo.
- Pracovník se stal nadbytečným kvůli organizačním změnám. Patří sem změny pracovních úkolů, technického vybavení, nebo snížení počtu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce.
- Zaměstnanec pozbyl dlouhodobě zdravotní způsobilost k vykonávání dané práce. Například kvůli vážné nemoci z povolání.
- Zaměstnanec nesplňuje předpoklady pro řádný výkon své práce (bez zavinění zaměstnavatele), v posledních 12 měsících byl navíc písemně nadřízeným vyzván k odstranění těchto nedostatků a přesto nedošlo k pozitivní změně.

- Zaměstnanec soustavně porušuje pracovní kázeň a v posledních 6 měsících na to byl písemně upozorněn. Patří sem také, splňuje-li pracovník podmínky pro možnost okamžité výpovědi (viz níže).

Výpověď může být případně (se souhlasem obou stran) písemně odvolána.

Okamžité zrušení

Dalším možným způsobem rozvázání pracovního poměru je jeho okamžité zrušení. I v tomto případě ale musí být splněny zvláštní podmínky. Ty se navíc odlišují podle toho, která strana chce pracovní vztah ukončit:

Zaměstnavatel může dát okamžitou výpověď v těchto případech:

- Hrubé porušení pracovní kázně ze strany zaměstnance.
- Pracovník byl odsouzen pro úmyslný trestný čin nepodmíněně k odnětí svobody na více než 1 rok.
- Zaměstnanec byl odsouzen k nepodmíněnému odnětí svobody minimálně na 6 měsíců. A to navíc pro úmyslný trestný čin spáchaný v přímé souvislosti s plněním pracovních úkolů.

Pracovník může dát okamžitou výpověď v těchto případech:

- Nedostal-li mzdu nebo její náhradu do 15 dní od data splatnosti.
- Ztratil-li zdravotní způsobilost k vykonávání dané práce (nutno doložit lékařským potvrzením) a zaměstnavatel nenašel do 15 dní od oznámení zaměstnanci jinou vhodnou pozici.

Zrušení ve zkušební době

Ve zkušební době mají zaměstnavatel i zaměstnanec možnost ukončit pracovní poměr bez udání důvodu. Výpověď by měla být sepsána a oznámena alespoň tři dny předem (to ale není právně vymahatelné).

Automatické ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr automaticky zaniká uplynutím dohodnuté doby v případě smlouvy na dobu určitou (bez dalšího prodloužení), či smrtí zaměstnance.

Zákaz výpovědi

Výpověď nemohou dostat zaměstnanci v tzv. ochranné době. Zákoník práce tímto způsobem chrání pracovníky, na které se vztahuje některý z následujících případů:

- Zaměstnanec je dočasně neschopný práce kvůli nemoci či úrazu, které si ale nezpůsobil úmyslně nebo v opilosti.
- Pracující v noci byl uznán dočasně nezpůsobilým pro noční práci.
- Těhotenství nebo mateřská a rodičovská dovolená.
- Dlouhodobé uvolnění pro výkon veřejné funkce.
- Doba od podání návrhu na ústavní péči nebo od povolení lázeňského léčení až do jejich ukončení. Pro nemocné tuberkulózou je tato ochranná doba prodloužena o 6 měsíců po propuštění z ústavního ošetřování.

Každá z možností ukončení pracovního poměru sebou nese různé výhody či nevýhody. Například výpověď je díky své několikaměsíční výpovědní lhůtě výhodná především pro zaměstnance, kteří nemají zatím jistou žádnou novou práci.

9.2.11 Mzdové formy

Účelem mzdových forem je dotvářet tarifní mzdu, resp. základní mzdu, v závislosti na pracovním výkonu a jednání. Dříve než se rozhodneme, zda platit pracovníky za odpracovanou dobu nebo výkon či jiné zásluhy, popřípadě pro kombinaci časového a výkonového či jiného odměňování, měli bychom si uvědomit výhody a nevýhody základních mzdových forem. Rozlišujeme **mzdové formy**:

- **základní** (časová, výkonová, úkolová mzda),
- **doplňkové** (provize, mzdy a platy za očekávané výsledky práce, prémie, odměna).

Časová (nebo také základní) mzda nebo plat

Jde o mzdovou formu, která se zpravidla stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky.

Má následující výhody:

- je jednoduchá a administrativně nenáročná,
- usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů,
- je srozumitelná pro pracovníky, kteří mnohdy oceňují stabilitu odměny, která z časové mzdy či platu vyplývá,
- vyvolává méně sporů a nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu či dalších zásluh (výkon či další zásluhy jsou mnohem obtížněji měřitelné než odpracovaná doba) a přispívá k vytváření pozitivnějších pracovních vztahů ve firmě,
- je administrativně levnější.

Má však i své nevýhody:

- má jen omezený pobídkový účinek a nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu a produktivity práce a svým způsobem ani k rozšiřování schopností,
- umožňuje líným a méně zručným pracovníkům přiživovat se na práci svých spolupracovníků, parazitovat na firmě,
- vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků a mnohdy i donucování k tomu, aby plnili požadovaný výkon.

Je jen málo prací, pro které by bylo užití časové mzdy nebo platu zcela nevhodné, ale lze říci, že její použití je vhodné zejména v případech:

- kdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce,
- kdy množství a tempo (intenzitu) práce nemůže pracovník ovlivnit,
- kdy potřeba práce není rovnoměrná (kolísá),
- kdy jsou důležitější jiné charakteristiky výkonu než množství vykonané práce (např. důraz na kvalitu nebo hraní určité role).

Zdá se, že ve světě většina menších firem používá právě časovou mzdu nebo plat. Velmi často je však tato mzdová forma kombinována s dodatkovými pobídkovými mzdovými formami, protože

časová mzda a plat v čisté podobě nevyvíjí dostatečný tlak na výkon pracovníka. Často se za účelem zvýšení tlaku na výkon používají dva nebo více tarifů pro stejnou práci a tyto rozdílné tarify se přiznávají jednotlivým pracovníkům podle jejich výkonu. Zpravidla se časová mzda nebo plat používá při odměňování manažerů a administrativních pracovníků, ve službách, na pracovních místech s výrazně rozmanitou prací, s prací spočívající v kontrole nějakého technologického procesu (např. v aparaturních a vysoce automatizovaných provozech) apod. V poslední době dochází k jakési renesanci v používání časové mzdy i tam, kde se tradičně uplatňovala některá s pobídkových forem, zejména úkolová mzda. Je to důsledek zvýšené orientace na kvalitu výrobků, která by mohla utrpět, kdyby pracovníci usilovali o maximální množství odvedené práce. Stále častěji se do časové mzdy nebo platu zabudovávají prvky zohledňující vklad, přínos pracovníka v podobě jeho schopností, ať už jde o schopnosti odborné nebo schopnosti chování odrážející osobnost, schopnosti hrát žádanou roli.

Výkonová mzdová forma

Tzv. výkonové (někdy se používá i termín pobídkové) mzdové formy jsou ty, kdy odměna je přímo úměrná pracovnímu výkonu, přesněji řečeno těm složkám pracovního výkonu, které jsou nějakým způsobem měřitelné, popřípadě klasifikovatelné. Pokoušejí se posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím pracovníky motivovat. Má-li být výkonový systém odměňování efektivní, musejí být splněny tři požadavky:

- Je třeba zajistit přesné a spravedlivé hodnocení výkonu pracovníků.
- Vztah mezi výkonem a odměnou musí být jasný, viditelný, přímý. Pracovníci si jej musejí uvědomovat, a to i v případě, že je odměna vázána na výkon pracovní skupiny či celé firmy.
- Musí být jasné, jaký výkon je žádaný (standardní), jaký je nadstandardní, jaký je ještě přijatelný a jaký je nepřijatelný.

Použití výkonových mzdových forem přináší obecně následující výhody:

- může vést ke zvýšení kvantitativní stránky výkonu pracovníků, popřípadě i ke zlepšení jeho kvalitativní stránky,
- může vést ke zlepšení hospodářské situace firmy v případě, že se vyrobí a prodá více výrobků,
- může vést k vyšší spokojenosti pracovníků, protože jim poskytuje příležitost vydělat si více,

- více úkolů splněných v tomtéž čase a s tímtež zařízením snižuje náklady na jednotku výroby,
- může vést ke zvýšení pracovní morálky,
- může zlepšovat týmovou práci a zájem pracovníků na prosperitě firmy (v případě použití forem založených na skupinovém či firemním výkonu).

Na druhé straně však má použití výkonových forem i své nevýhody:

- systém se obtížněji zavádí a provádí a vyžaduje značnou přípravu (např. stanovení a aktualizování norem pro nejrůznější práce ve firmě bývá pracné a může vyvolávat konflikty, pokud není projednáno a akceptováno pracovníky),
- kontrola a měření individuálního, skupinového i firemního výkonu mohou být obtížné a časově náročné,
- může se objevit rivalita a z ní plynoucí konflikty mezi jednotlivými pracovníky či jejich skupinami a mohou se tak zhoršit pracovní a mezilidské vztahy ve firmě, což se může odrazit ve zhoršeném výkonu a přístupu k práci,
- při odměňování založeném na skupinovém či firemním výkonu může být obtížné specifikovat příspěvek jednotlivce k tomuto výkonu, což může opět vést ke konfliktům,
- v případě, že výkonové formy budou použity jen na některých pracovních místech ve firmě (např. dělnických), může to vyvolat dojem, že jedni musejí tvrdě pracovat, zatímco druzí si pracovní dobu „odsedí“,
- orientace na množství práce se může negativně odrazit v její kvalitě,
- obtížněji se odhadují a plánují mzdové náklady,
- výkonové (pobídkové) formy je v řadě případů třeba neustále vylepšovat a hledat nové, některé (zejména takové, u nichž není bezprostřední a zjevná závislost mezi výkonem a odměnou) postupem času ztrácejí svůj stimulační účinek.

Úkolová mzda

Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Odměna za jednotku práce je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka s přihlédnutím k situaci na trhu práce, k úrovni odměňování v zemi, v regionu, v odvětví či v organizacích konkurujících firmě na trhu práce,

k životním nákladům, k životnímu způsobu atd. Úkolovou mzdu je možné vypočítat dle následujícího vzorce:

$$\begin{aligned} \dot{U}_m &= S_j \times Q \\ S_j &= N\check{c} \times Mt/60 \end{aligned}$$

kde:

\dot{U}_m – úkolová mzda

S_j – mzdová sazba za ks

$N\check{c}$ – norma času

Mt – mzdový tarif za hodinu

Úkolová mzda (zpravidla s rovnoměrným průběhem závislosti odměny na výkonu) se uplatňuje i při odměňování skupiny pracovníků. V případě skupinové (kolektivní) úkolové mzdy existuje řada variant, např. vykonává-li skupina dělníků se stejnorodou kvalifikační strukturou současně stejnou pracovní operaci, používá se tzv. operační kolektivní úkolová mzda, vykonává-li skupina dělníků s různorodou kvalifikační strukturou komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací směřujících k vyrobení nějakého funkčního celku, používá se tzv. akordní úkolová mzda.

Pro rozdělování skupinové úkolové mzdy mohou být stanovena určitá pravidla (výhodné je, stanovují-li tato pravidla alespoň do určité míry členové skupiny), ale pravomoc k rozhodování může být také delegována na vedoucího skupiny. Druhá možnost může vyvolávat ve skupině určité napětí.

Výhodami a nevýhodami úkolové mzdy jsme se v podstatě zabývali v předchozí části této kapitoly.

Podílová (provizní) mzda

Uplatňuje se v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu, ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby (podílová mzda s garantovaným základem).

Variantou je tzv. zálohovaná podílová (provizní) mzda. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Varianta je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé a zálohované podílové mzdy pracovník ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářské situace, počasí, či preference zákazníků, prodej ovlivní testy kvality uveřejněné v tisku atd.

Mzdy a platy za očekávané výsledky práce

Mzdy a platy za očekávané výsledky práce jsou vlastně odměnami za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník firmě zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Firma vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, oprávněně očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku (stanovenou v podobě hodinové či měsíční mzdy) zahrnující již určitou výkonnostní složku. Pracovník má jistotu příjmu během dohodnutého období a má obvykle určitou možnost v rámci dohodnutého období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocování dosažených výsledků. Toto vyhodnocování může mít vliv na stanovení mzdy či platu za očekávané výsledky práce pro další období. Předpokladem uplatnění některé z podob této mzdové formy je:

- přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly,
- důkladné plánování,
- přesné stanovení pracovních postupů,
- stanovení postupů a kritérií pro hodnocení výsledků,
- existence zdůvodněných norem spotřeby práce,
- vytvoření potřebných podmínek pro pracovníka.

Tato mzdová forma je výrazem nových, partnerských vztahů mezi pracovníkem a firmou a odpovídá pojetí koncepce řízení pracovního výkonu a také se v rámci této koncepce často používá. Je však i výrazem přístupu „just-in-time“, tedy plnit úkoly v pravý čas a zbytečně nevyrabět na sklad a nemít finanční prostředky vázané v materiálu a výrobcích. Používá se u dělníků, specialistů a nižších a středních vedoucích pracovníků.

Po uplynutí období, na které byla uzavřena smlouva, je třeba vyhodnotit výsledky. V každém případě je třeba hledat příčiny nejen nedodržení dohodnutého výsledku, ale i jeho překročení.

Zpravidla se tyto příčiny hledají během jakéhosi hodnotícího rozhovoru s pracovníkem. Malé odchylky od dohodnutého výsledku nemají na smluvní mzdu žádný dopad (vždy je stanovena určitá tolerance), ale překročení horní meze tolerance vede k tomu, že je pro následující období pracovník přeřazen do vyšší kategorie využití času s vyšší smluvní mzdou. Naopak nedosažení ani dolní meze tolerance má za následek to, že je pracovníkovi v novém smluvním období poskytnut dodatečný čas na odvedení dohodnutého výsledku. Pokud ovšem ani během tohoto dodatečného času není schopen dosáhnout dohodnutého výsledku, je přeřazen do nižší kategorie využití času s nižší smluvní mzdou.

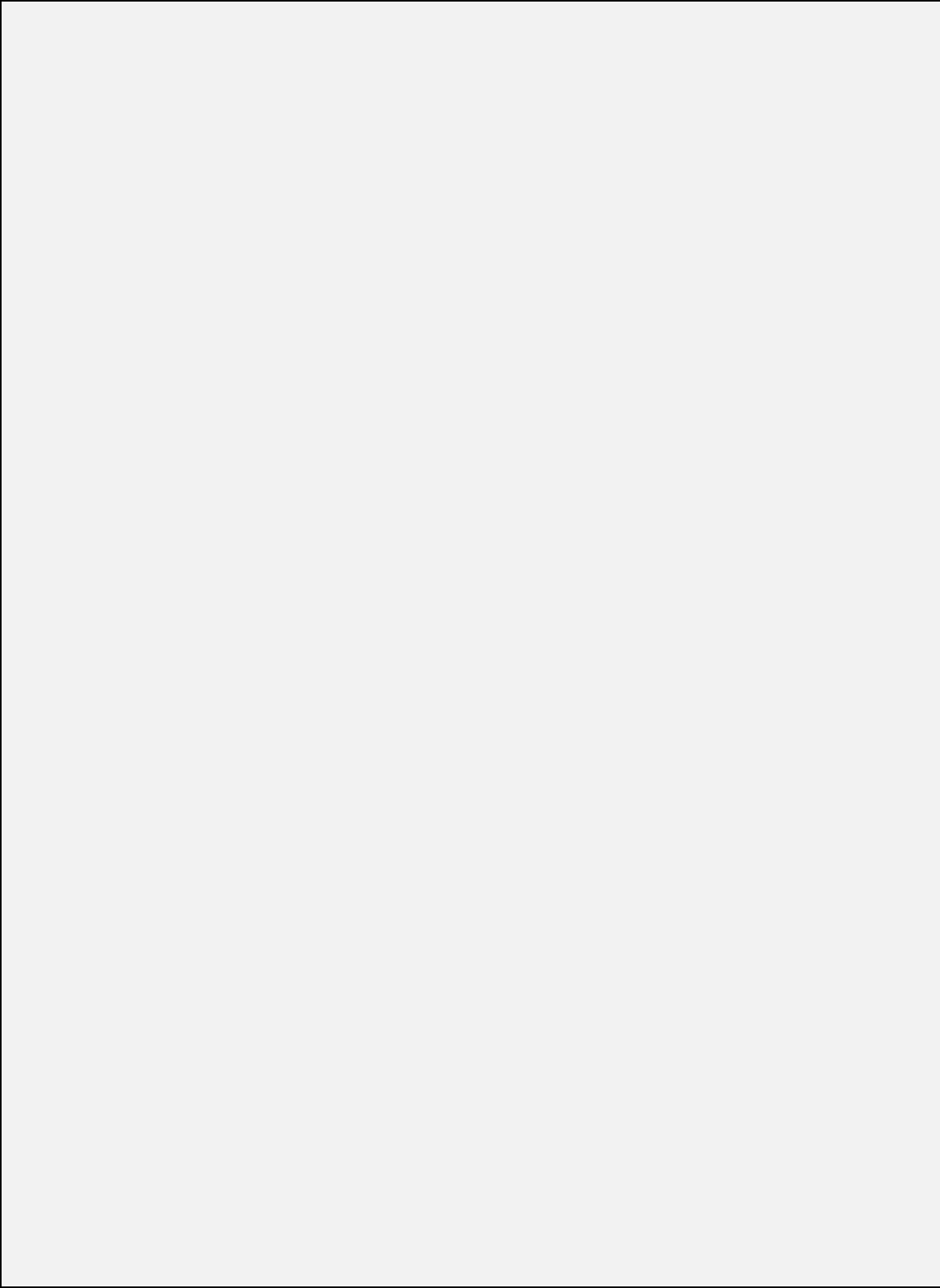
Prémie

Doplňuje základní mzdovou formu, např. prémie za výkon, za úsporu nákladů aj. Má stimulovat k plnění těch aspektů v práci, které neoceňuje jiná forma mzdy. Je poskytována za pracovní výsledky, které jsou kvantifikovatelné, zaměstnancem ovlivnitelné a pravidelně se opakují ve skladbě pracovních úkolů.

Odměna

Je přiznávána za periodické hodnocení zaměstnance podle hodnotitelných kritérií (osobní ohodnocení) nebo se jedná o ocenění jednorázových či mimořádných pracovních aktivit a výsledků, např. za dosažení dohodnutého cíle, k pracovnímu výročí aj.

Poznámky k 9. kapitole:



10. Podnikové řízení

CÍLE:

Cílem kapitoly 10. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

Pochopit podstatu podnikového řízení jako dispozitivního výrobního faktoru.

Poznat podpůrné nástroje pro prosazování řízení v podniku.

Vysvětlit princip vrcholového cíle podnikového řízení.

Identifikovat cílovou funkci a cílové rozhodnutí.

Vyjmenovat úkoly dispozitivního faktoru.

Vymezit nositele řídicích rozhodnutí.

Charakterizovat nástroje a principy podnikového řízení.

Vysvětlit jednotlivé hierarchické úrovně podnikového řízení.



Vrcholovým cílem podniku v tržním hospodářství je dosahovat dlouhodobě a při respektování určitých vedlejších podmínek co nejvyšší zisk. Aby se mohlo tohoto cíle dosáhnout, je nutno vytvořit jednotné podnikové řízení.



10.1 Podstata podnikového řízení

Podnikové řízení plánuje kombinaci lidské pracovní síly s dlouhodobým majetkem a materiálem, organizuje a kontroluje. Tuto činnost řídicího vrcholu označujeme jako **řídicí (dispozitivní) práci** a souhrn všech řídicích orgánů jako **dispozitivní faktor**.



Wöhe vymezil dispozitivní výrobní faktor (tj. dispozitivní řídicí práce – podnikové řízení) jako:

- **část originální (původní)** – tj. řízení podniku vlastníky, jejichž rozhodovací pravomoc je odvozena z vlastnictví výrobních prostředků,
- **část odvozená** – tj. práce manažerů, jejichž rozhodovací pravomoci jsou více či méně omezeny příkazy vlastníků.

Pro **řídicí pracovníky**, tj. pro skupiny lidí, které mohou ostatním osobám dávat příkazy, postupně zdomácněl také v češtině pojem „**management**“. Označení management se současně používá pro funkce, které tyto osoby vykonávají. **Úkolem řídicích pracovníků (manažerů)** je účinně a efektivně řídit přeměnu vstupů na výstupy a být produktivní (efektivní), jen tak lze dosáhnout žádoucí poměru mezi vstupy a výstupy.

Management lze vymezit jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení podnikatelských cílů firmy.

Vrcholným úkolem podnikového řízení je určování **konkrétních podnikových cílů**, jejichž prostřednictvím má být **dosažen konečný cíl** (dlouhodobá maximalizace zisku) a **formulace podnikové politiky**, kterou musí podnik dodržet, aby tyto **cíle co nejhospodárněji dosáhl**.

Všechny cíle, případně dílčí cíle, které podnik sleduje, lze shrnout do pojmu **cílová funkce**. Prvním a nejvyšším úkolem dispozičního faktoru je tuto cílovou funkci formulovat **cílovým rozhodnutím**. Všechna ostatní rozhodnutí se vztahují na volbu prostředků, jež má podnik využít, aby svou cílovou funkci realizoval. Označují se jako **rozhodnutí o prostředcích**.

Všechna rozhodnutí, která se vztahují na základní funkce dispozičního faktoru, se označují jako **řídící rozhodnutí**. O pravém řídícím rozhodnutí lze hovořit tehdy, jestliže splňuje následující podmínky:

1. má velký význam pro majetkovou a výnosovou situaci, a tím i pro stav podniku,
2. je orientováno na podnik jako celek,
3. nelze je převést na podřízená místa, nebo na ně nesmí být, v zájmu podniku, převedeno.

Rozhodnutí, která vyhovují všem těmto třem znakům, jsou např.:

- určení dlouhodobé podnikové politiky,
- koordinace velkých podnikových dílčích oblastí,
- odstraňování rušivých elementů v probíhajícím podnikovém procesu,
- obchodní opatření, která mají mimořádný význam pro podnik,
- obsazování vedoucích míst v podniku.

K realizaci podnikových cílů je třeba především přesné **plánování** všech jednotlivostí ve všech podnikových oblastech, tedy plánování výrobního programu v průmyslových podnicích nebo sortimentu zboží v obchodních podnicích, plánování, financování a pořizování výrobních faktorů, plánování odbytu atd.

Realizace tohoto plánování vyžaduje rozdělení úkolů, přenesení příkazovací pravomoci a upravení cest mezi vytvořenými podnikovými oblastmi. To je úkolem **podnikové organizace**.

K realizaci plánování patří vedle organizace také úkol pověřit pracovníka uskutečněním činností, uvést ho do určitého úkolu nebo ho, před provedením určitých úkolů, poučit. V literatuře se tato oblast realizace shrnuje pod pojmem „**aktuální působení**“.

Nakonec musí dispoziční faktor získat přehled, do jaké míry a jakým způsobem jsou stanovené cíle realizovány. K tomu potřebuje **dohled** nad podnikovými procesy jednak prostřednictvím osob, které činnosti vykonávají (kontrola), nebo prostřednictvím automatických kontrolních zařízení, jednak pomocí interních nebo externích znalců, kteří se na provádění dohledu podílejí (audit, revize). Důležitým prostředkem dohledu je podnikové účetnictví (vedení knih, bilance, plánování a rozpočtování nákladů, statistika a srovnávání).

Úkoly dispozičního faktoru lze tedy shrnout následujícím způsobem:

1. stanovení cílů
2. plánování
3. rozhodování
4. realizování
5. kontrolování

Tyto funkce podnikového řízení po sobě časově nenásledují, existují však mezi nimi **vzájemné souvislosti a zpětné vazby**. Určování cílů je stejně jako plánování **rozhodovacím procesem**. Předpokladem pro výkon řídicích činností dispozičního faktoru je výměna informací, tj. **komunikace**.

10.2 Nositelé řídicích rozhodnutí

Nositeli řídicích rozhodnutí jsou v tržní ekonomice buď **vlastníci podniku**, nebo orgány vytvořené vlastníky pro řízení podniku – **vedoucí, manažeri**. Pokud jsou vlastníci současně vedoucími, označují se tyto podniky jako „**vlastnické podniky**“. Jsou to např. podniky fyzických osob, dále veřejná obchodní společnost, kdy podnikové řízení (pokud to není smluvně dohodnuto jinak) přísluší všem společníkům a mimo to kapitálové společnosti s jedním vlastníkem. Sem patří např. takové



společnosti s ručením omezeným, jejichž podíly jsou soustředěny v rukou jediné fyzické osoby, která je současně vedoucím. Vlastník vykonává v podnicích tohoto typu **dvě funkce**: nese **kapitálová** rizika a **řídí** podnik, což znamená, že je sám odpovědný za sestavení hospodářského plánu, přijímá samostatně všechna rozhodnutí a nese celkovou zodpovědnost za hospodářský rozvoj podniku, na němž závisí nejen jeho vlastní příjem, ale i příjem jeho zaměstnanců. Zisk náleží pouze jemu, ale sám nese také ztrátu.

Jestliže spoluvlastníci podniku přejímají pouze kapitálové riziko a pokud jsou řídicí rozhodnutí přenášena na vedoucí, kteří nejsou na podniku kapitálově účastni, hovoří se o tzv. „**manažerských podnicích**“. Typickým příkladem jsou kapitálové společnosti, především akciové společnosti. Spoluvlastníci (akcionáři) vytváří **valnou hromadu**, která volí **dozorčí radu**; tak pak kontroluje **představenstvo**.

Kombinací vlastnického a manažerského podniku jsou podniky, které mají dvě skupiny vlastníků: první z nich činí řídicí rozhodnutí jakožto vedoucí, druzí pouze poskytují kapitál. Příkladem zde může být komanditní společnost ve které komplementáři podobně jako podnikatelé jednotlivci nebo společníci veřejné obchodní společnosti ručí celým svým jměním, ručení komanditistů je naproti tomu omezeno jejich vkladem. Obchodní vedení přísluší, pokud to společenská smlouva neřeší jinak, pouze komplementářům.

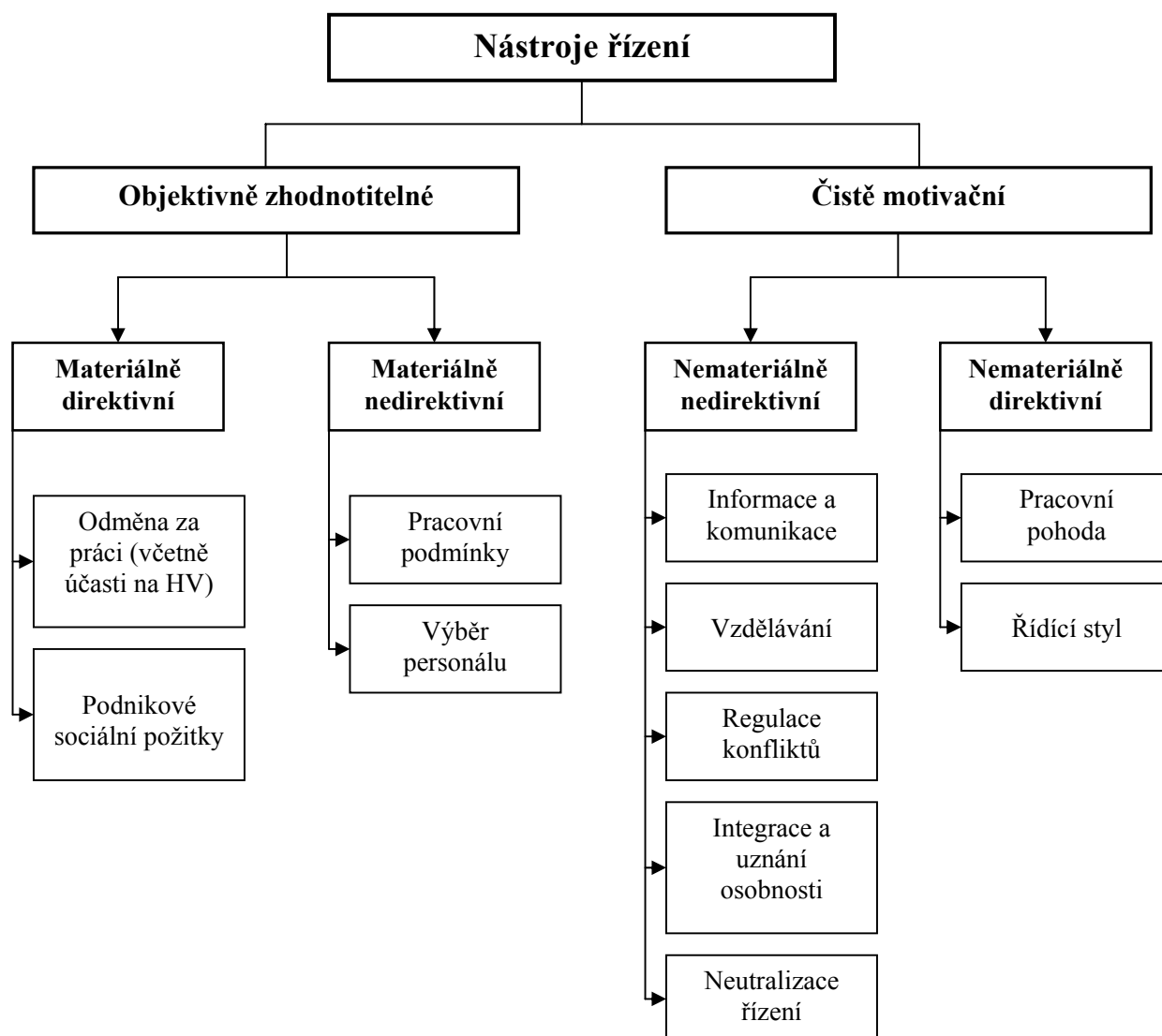


10.3 Nástroje řízení

Nástroje řízení ovlivňují na jedné straně **motivaci pracovníků**, na druhé straně lze motivaci samotnou označit jako nástroj řízení.

Motivaci charakterizuje Wöhe jako něco v nás samých a kolem nás, co nás vede k tomu, abychom se chovali právě určitým způsobem. Motivace sama reguluje aktivně a cíleně chování a proto je také vnímána jako **komplexní nástroj řízení**.

Optimální využívání řídicích nástrojů podnikovým řízením je zajištěno tehdy, jestliže se **identifikují podnikové cíle s osobními přáními pracovníků**. Vedení podniku se proto musí snažit, aby využitím odpovídajících nástrojů dosáhlo identifikace zaměstnanců s cíli sledovanými podnikem. Nástroje řízení, které mají vedoucí pracovníci k dispozici pro ovlivňování chování zaměstnanců lze členit způsobem uvedeným v Obr. 10.1.



Obr. 10.1 Systemizace nástrojů řízení

10.3.1 Objektivně hodnotitelné nástroje řízení

Objektivně hodnotitelné nástroje řízení mohou být sice jednotlivými pracovníky hodnoceny subjektivně rozdílně, přesto však existují v případě **materiálně direktivních i materiálně nedirektivních nástrojů řízení** relativně jednoznačná hodnotící kritéria. Úkolem řízení podniku je **odměňovat za práci, poskytovat podnikové sociální požitky, vybírat personál a vytvářet pracovní podmínky** takovým způsobem, aby mohl být dosažen **co nejlepší výsledek podniku**. U

odměny za práci a podnikových sociálních požitků je objektivní zhodnotitelnost zřejmá stejně, jako **direktivní (přímý) materiální charakter**. **Výběr personálu a pracovní podmínky** se považují za **materiálně nedirektivní (nepřímé) nástroje řízení**. Je tomu tak proto, že pracovní podmínky i správný výběr personálu je předpokladem pro materiální spokojenost pracovníků podniku. V určitých, i když úzkých hranicích, mohou mít tyto nástroje řízení přednost i před vyšší odměnou za práci.

10.3.2 Čistě motivační nástroje řízení

Nemateriálně direktivní nástroje řízení

Nemateriální nástroje řízení využívá vedení podniku k dosahování spokojenosti v práci a spokojenosti s prací svých zaměstnanců. Slouží v podstatě k **podpoře výkonově cíleněji zaměřených materiálních nástrojů řízení**. Mezi nemateriálně direktivní nástroje řízení patří **pracovní pohoda a řídicí styl**.

Ke **zlepšení pracovní pohody** se využívá opatření ve strukturování (organizaci) práce. Patří mezi ně zejména:

- **Rozšíření práce** (job enlargement) je opatření v organizaci práce, kdy se odstraňuje roztržitost pracovního procesu tím, že se pracovníkovi svěří k provedení ucelený „balík práce“.
- **Pracovní rotace** (job rotation) umožňuje čelit pracovní monotonii a frustraci z monotonie. Má se jí dosáhnout rozšíření horizontu pracovníka a určitého zpestření práce.
- **Obohacení práce** (job enrichment) se týká změny ve strukturaci práce. Pracovní náplň místa se rozšiřuje např. o rozhodovací a kontrolní pravomoci. Cílem je kvalitativní zhodnocení pracoviště.
- **Autonomní pracovní skupiny** jsou opatřením, v jehož rámci se objektem řízení místo jednotlivých pracovníků stává skupina. Vytvořeným malým pracovním skupinám se poskytuje větší samostatnost v určování obsahu práce, stanovení cílů a provádění úkolů.

Dalším direktivním nemateriálním nástrojem řízení je uplatnění určitého **řídicího stylu**. Podnikové řízení se zde přiklání k určitému stylu řízení podle toho, zda využívá **spíše autoritu, tlak a přinucení** nebo **spíše přesvědčování, kooperaci a participaci**. V návaznosti na Webera rozlišuje

Wöhe čtyři klasické řídicí styly – **patriarchální** a **charismatický** řídicí styl (u nichž východiskem řídicí kompetence je osobnost řídicího pracovníka) a **autokratický** a **byrokratický** řídicí styl (u nichž je východiskem řídicí autority vedoucího pracovníka její delegace podnikem. Zároveň uvádí, že **tradiční řídicí styly jsou stále více nahrazovány kooperativním řídicím stylem.**

Nemateriálně nedirektivní nástroje řízení

Souhrn **nemateriálně nedirektivních nástrojů řízení** zahrnuje řadu prostředků pozitivního ovlivňování a motivace pracovníků v podniku. Patří sem zejména následující nástroje:

- informace a komunikace,
- podnikové vzdělávání,
- regulace konfliktů,
- podporování integrace osobnosti,
- neutralizace řízení.

K nejdůležitějším předpokladům úspěšné a uspokojující práce pro podnik i pro pracovníky patří **informace a komunikace**. Jejich prostřednictvím dostávají obsah vztahy, které vznikají mezi pracovníky a podnikem i mezi pracovníky navzájem. Informace, jako účelově orientované poznání, jsou předpokladem úspěšnosti práce zaměstnanců, ale i nástrojem vytváření jejich vědomí, že „jsou při tom“, že jsou aktivní součástí podniku.

Podnikové vzdělávání plní funkci nástroje řízení, jestliže působí motivačně a zvyšuje sounáležitost pracovníků s podnikem. Možnost rozvoje ve svém povolání dalším vzděláváním, spojená s reálnou šancí postupu v zaměstnání, může motivovat k vyšší výkonnosti a sounáležitosti s podnikem.

Úspěšné fungování podniku vyžaduje dosahování souhlasu o tom, kdo, kdy, co a jak udělá. Napomáhá k tomu **regulace konfliktů**, která se nezaměřuje nutně na dosažení konsensu, ale usiluje o dosažení operativního souhlasu i když je například založen na tom, že jedna strana byla přehlasována nebo donucena vzdát se.

Integrace a uznání osobnosti je nástrojem řízení orientujícím se na úplné sociální přijetí pracovníka do skupin v nichž spolupůsobí a tím i na uznání jeho osobnosti. Cílem je naplnění práva pracovníka

na uznání a kritiku. Toho lze dosáhnout tehdy, když je integrován do svého sociálního okolí a vedoucí pracovníci jsou připraveni přiměřeně hodnotit jeho pracovní výkon.

Řízení přímými kontakty mezi řídicími a řízenými je obtížné. Jeho problémy může zmenšit **neutralizace řízení**. Spočívá ve členění řídicí pomůcky mezi vedoucího a podřízené a její institucionalizaci. Podřízený přijímá příkazy například prostřednictvím počítače. Využitím počítačové autority jsou tlaky na plnění rozhodnutí neutralizovány.



10.4 Principy řízení

Podnikové řízení využívá různé principy řízení, označované také jako principy managementu nebo řídicí techniky. Jejich obsahem jsou **návody na řešení organizačních problémů** v rámci řídicích štábů.

Dle Wöheho lze **cíle sledované využitím principů řízení** shrnout následovně:

- Principy řízení, jako regulační systémy, **mají uvolnit vedoucí pracovníky pro zásadní řídicí problémy** a zbavit je rutinních činností, které mohou vykonávat jejich podřízení.
- Principy řízení **mají přinést podřízeným pracovníkům více samostatnosti** při výkonných činnostech a umožnit tak využití jejich tvůrčích sil.
- Principy řízení mají **optimálně podněcovat podnikovou výkonnost a přizpůsobivost měnícím se podmínkám okolí**, při plnění dlouhodobých cílů podniku.

V posledních letech byla vyvinuta řada řídicích koncepcí pod názvem „**Management by ...**“. Tyto principy řízení, které se zaměřují, v různé míře, na příslušné oblasti výše uvedených cílů, lze rozčlenit do dvou skupin:

- principy pro delegování pravomocí,
- principy orientované na cíle a výsledky.

10.4.1 Principy pro delegování pravomocí

Mezi **principy pro delegování pravomocí** se řadí:

- řízení podle výjimek,

- řízení podle rozhodovacích pravidel,
- řízení delegací úkolů,
- řízení pomocí regulace systémů.

Management by exception (řízení podle výjimek) – řízení podniku omezuje svá rozhodnutí na výjimečné případy.

Management by decisions rules (řízení podle rozhodovacích pravidel) – spolu s delegací rozhodovacích úkolů je nutno formulovat přesná pravidla, podle nichž by se měla delegovaná rozhodnutí uskutečňovat.

Management by delegation (řízení delegací úkolů) – na podřízené pracovníky mohou být přeneseny jasně vymezené úkoly s odpovídající odpovědností a kompetencí.

Management by systems (řízení pomocí regulace systémů) – zakládá se na systémové teorii podnikového hospodářství a snaží se dosáhnout dalekosáhlou delegací úkolů co nejširší samoregulaci subsystémů za pomoci informačního a řídicího systému využívajícího počítače.

10.4.2 Principy orientované na cíle a výsledky

Mezi **principy orientované na cíle a výsledky** se řadí:

- řízení podle cílů,
- řízení podle výsledků.

Management by objectives (řízení podle cílů) – podnikové řízení rozpracovává společně s pracovníky na podřízených řídicích úrovních určité cíle, které má daný pracovník na svém pracovním úseku dosáhnout.

Management by results (řízení podle výsledků) – vychází ze zadaných cílů. Nadřízený zde má určovat spolupracovníkům výsledky, které mají dosáhnout (plán). S ním má porovnávat skutečně dosažené výsledky (skutečnost) a tím kontrolovat výkony.



10.5 Úrovně podnikového řízení

Podnikové řízení probíhá na **třech úrovních**:

- strategické řízení,
- taktické řízení,
- operativní řízení.

10.5.1 Strategické řízení

Vrcholový management je nositelem specifické složky řízení podniku, řešící základní problémy jeho fungování – **strategické řízení**. Jeho prostřednictvím integruje vrcholový management podnik v jeden celek, soustřeďuje jeho síly, vytváří, upevňuje a zjišťuje systémové vazby mezi jednotlivými podnikovými činnostmi a útvary, a to **za účelem dosažení strategických cílů**.

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí **strategie** směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím, a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je **základem řízení celého podniku**, je východiskem všech podnikových cílů a projektů, prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.

Na strategické řízení navazuje řízení **taktické** a **operativní**, jejichž úkolem je stanovit a řídit postupy a prostředky, které vedou k nejefektivnější realizaci strategie podniku.

Strategické řízení se tedy v podniku uskutečňuje **prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií**. Tato problematika bude podrobněji rozebrána v kapitole Strategie podniku.

10.5.2 Taktické řízení

Strategické řízení, jak bylo uvedeno výše, se orientuje na základní směry vývoje, nikoliv na detaily; proto je **nezbytné strategické řízení „doplnit“ řízením taktickým a operativním**, které jsou zaměřeny právě na **detailnější pohled na vývoj podniku**.

Taktické řízení má za úkol stanovit a řídit postupy a prostředky, které vedou k nejefektivnější realizaci strategie podniku. Mezi strategickým a taktickým řízením existuje řada odlišností vyplývajících z rozdílné úlohy při řízení podniku. Jedná se především o:

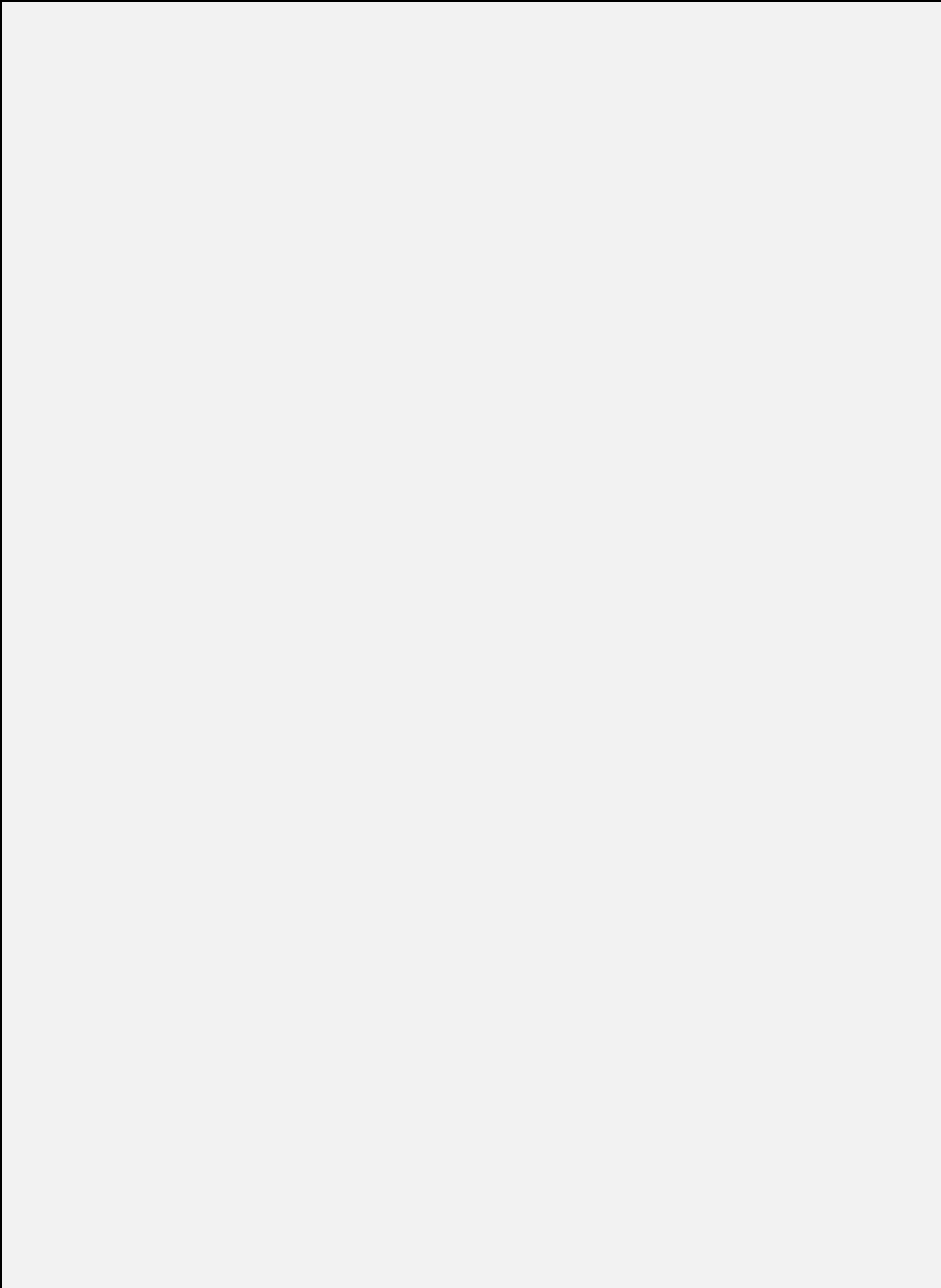
1. **Úroveň na které je řízení realizováno** – zatímco strategické řízení se realizuje na úrovni vrcholového managementu, taktické řízení probíhá především na střední úrovni managementu.
2. **Obsah a komplexnost** – strategické řízení má výrazně komplexní působnost zahrnující veškerou činnost podniku, při taktickém řízení dochází ke konkretizaci strategických cílů a prostředků, zahrnuje užší okruh činností.
3. **Kvantifikovatelnost** – taktické řízení umožňuje větší konkrétnost a jmenovitost, v mnohem větší míře jsou využívány kvantitativní cíle (výše prodeje, podíl na trhu, výše zisku, výnosnost kapitálu).
4. **Délka časového horizontu** – zatímco výsledky strategického řízení mohou být viditelné až po delší době, výsledky taktického řízení jsou zřejmé mnohem dříve, přičemž jsou snadněji zjištělné a kvantifikovatelné.

10.5.3 Operativní řízení

Operativní řízení představuje poslední, nejnižší článek v hierarchii podnikového řízení. Jedná se o velmi konkrétní a detailní řízení v krátkém časovém horizontu (týden, měsíc, kvartál, rok). Nástrojem operativního řízení jsou především **operativní a vnitropodnikové plány a nástroje vnitropodnikového řízení** (např. kalkulace, rozpočty, limity nákladů atd.).

Základní součástí operativního, ale i taktického řízení je tedy **plánování**. O problematice podnikového plánování podrobněji pojedná následující kapitola.

Poznámky k 10. kapitole:



11. Plánování, rozhodování, kontrola

CÍLE:

Cílem kapitoly 11. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

Pochopit podstatu plánování jako podpůrného nástroje pro prosazení podnikového řízení.

Vymezit základní plánovací principy.

Definovat pojem podnikový plán.

Pochopit posloupnost procesu plánování

Vysvětlit plánovací systém podniku a jednotlivé komplexy plánovacího systému.

Poznat jednotlivé metody plánování, jejich výhody a nevýhody.

Pochopit proces rozhodování na základě jednotlivých skupin rozhodnutí.

Popsat strukturu rozhodovacího procesu.

Vysvětlit princip jednotlivých metod rozhodování.

Vymezit podstatu a jednotlivé druhy kontroly.



Činnosti dispozičního faktoru, jak již bylo zmíněno, probíhají v následujících etapách: stanovení cílů, plánování, rozhodování, organizace (provádění) a kontrola. Sled těchto etap vyjadřuje logiku kroků řídicího procesu. Jestliže je vymezen cíl, musí následovat plánování postupu jeho dosažení. Plánování je tedy hledání alternativních cest k dosažení stanoveného cíle, z nichž je pak v rámci etapy rozhodování zvolena k provedení optimální varianta.



11.1 Podnikové plánování

Aby mohlo podnikové řízení realizovat svůj cíl, tj. dosáhnout podnikovými procesy dlouhodobou maximalizaci zisku, potřebuje **plánování průběhu těchto procesů**.

Konečný definuje **plánování** jako **proces zpracování a přijetí základních rozhodnutí** (rozhodnutí o cílech řízené činnosti, o vhodných cestách k dosažení cílů, o použití podnikových zdrojů) **k efektivnímu dosažení cílů** za určitých předpokladů ve stanoveném čase.

Gozora vymezuje **plánování** jako systematický rozvoj cílených programových činností na **dosažení podnikových cílů** založených na analyzování, vyhodnocování a třídění předvídaných skutečností.

Podle Wöheho znamená **plánování přijímání rozhodnutí orientovaných do budoucna**, která **určují průběh podnikového procesu**, jako celku i v jeho částech.



Hahn definuje **plánování** podobně jako předchozí autoři, a to jako **systematicky připravené, na budoucnost orientované stanovení cílů, včetně opatření, cest a prostředků potřebných k jejich dosažení.**

Do budoucna je zaměřeno i **prognózování**. Zatímco plánování stanovuje jaká rozhodnutí je třeba přijmout, aby nastaly budoucí události, prognóza vypovídá o tom, jaké události v budoucnu pravděpodobně nastanou. Prognóza se na rozdíl od plánování nevyznačuje aktivním jednáním, je podkladem pro plánování.

Na základě předchozích vymezení můžeme vyjádřit **podstatu plánování** pomocí následujících **charakteristik plánování:**

1. plánování přispívá k dosažení jasných, dosažitelných a verifikovatelných cílů podniku,
2. je prioritní mezi manažerskými funkcemi,
3. vztahuje se na veškeré činnosti (podpůrné plány přispívají k hlavním plánům, plány jsou navzájem provázány a koordinovány),
4. umožňuje efektivní provádění činností.

Efektivnost plánování je možné vyjádřit tím jak **přispívá k dosažení záměrů a cílů podniku při vynaložení přiměřených nákladů.**

Při podnikovém plánování je možno uplatnit několik **principů podnikového plánování**. Gozora vymezuje **dva základní principy podnikového plánování**, a to:

1. **ochranný princip (ochranné plánování)** – je založeno na minimalizaci zisku v nejistých měnících se podnikových podmínkách a ujasnění následných manažerských činností. Má zajistit přežití podniku v nepříznivém okolí.
2. **kladný princip (plánovací přístup)** – jeho cílem je zvýšit stupeň podnikového úspěchu.

Konečný dokonce hovoří o **čtyřech principech uplatňovaných v průběhu plánovacího procesu:**

1. **princip omezujícího faktoru** – při výběru variant je nutné rozpoznat a brát v úvahu ty faktory, které jsou pro dosažení cílů omezující nebo kritické.

2. **princip závazku** – plán by měl zahrnovat takové budoucí období, které je dobře předvídatelné i z hlediska potřebných návazných činností pro splnění závazků, zahrnutých v dnešním rozhodnutí; je nutné, aby krátkodobé plány byly koordinovány s plány dlouhodobými.
3. **princip pružnosti** – vyjadřuje, že možnost změn musí být zabudována do plánů; pružné plány zmenšují nebezpečí ztrát v důsledku neočekávaných událostí; výhody pružnosti je ale nutné porovnávat s náklady na její dosažení.
4. **princip navigační změny** – znamená, že je nezbytné systematicky periodicky kontrolovat události a očekávání; pokud je to nutné, revidovat a přepracovávat plány tak, aby byl dodržen postup k realizovaným cílům; nemají-li plány v sobě zabudovanou pružnost, může být navigační změna obtížná nebo nákladná.

Výsledkem plánování je nakonec **plán. Plán je záměr na dosažení budoucích cílů v očekávaných podmínkách.** Vyžaduje:

- reálnost pohledu při tvorbě plánu,
- průběžné zpřesňování plánu, které reaguje na změnu předpokladů uvažovaného záměru a odchylek vznikajících v procesu plnění plánu (proto se klade velký důraz na **zpětnou vazbu** danou kontrolou plnění plánu).

Plán tedy představuje jakýkoli postup budoucích činností. Charakteristickými znaky plánu jsou zpravidla **účel a časový horizont.**

Základní součástí plánu můžeme shrnout následujícím způsobem:

- **Cíle** – kam chceme dojít?
- **Problém** – co musíme udělat a proč to musíme udělat?
- **Zdroje** – co máme k realizaci?
- **Nositel** – kdo?
- **Výsledek** – co je dosaženo?
- **Termíny** – kdy?
- **Opatření** – co uděláme a jak to realizovat?
- **Podmínky** – za jakých podmínek?

11.1.1 Plánovací systém podniku

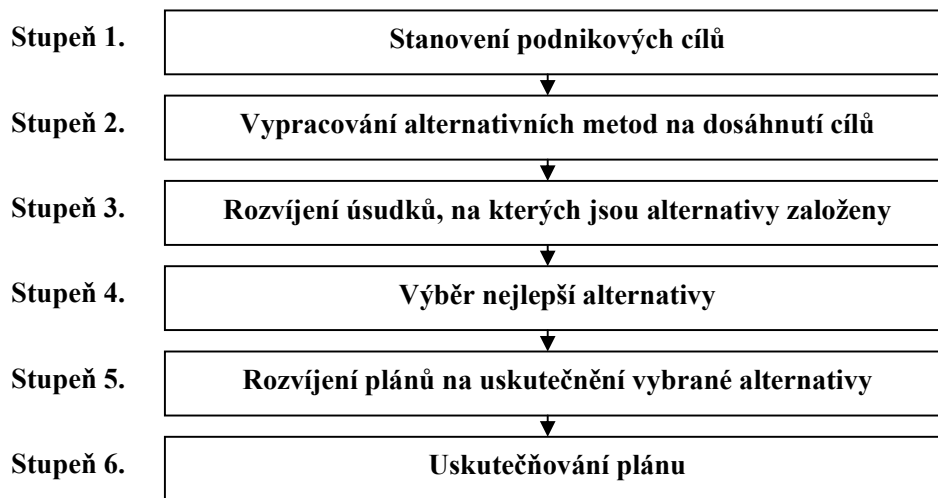
Plánovací systém podniku je cílově uspořádaná množina prvků, která obsahuje jednotlivé druhy plánů, které se ve firmě sestavují a vztahy mezi těmito plány.



Dříve než si objasníme, jaké druhy plánů obsahuje plánovací systém podniku a jaké jsou mezi nimi vazby, je nejdříve nezbytné vymezit jaké prvky plánovacího procesu plánovací systém podniku obsahuje a v jakých stupních posloupnosti se postupně naplňují.

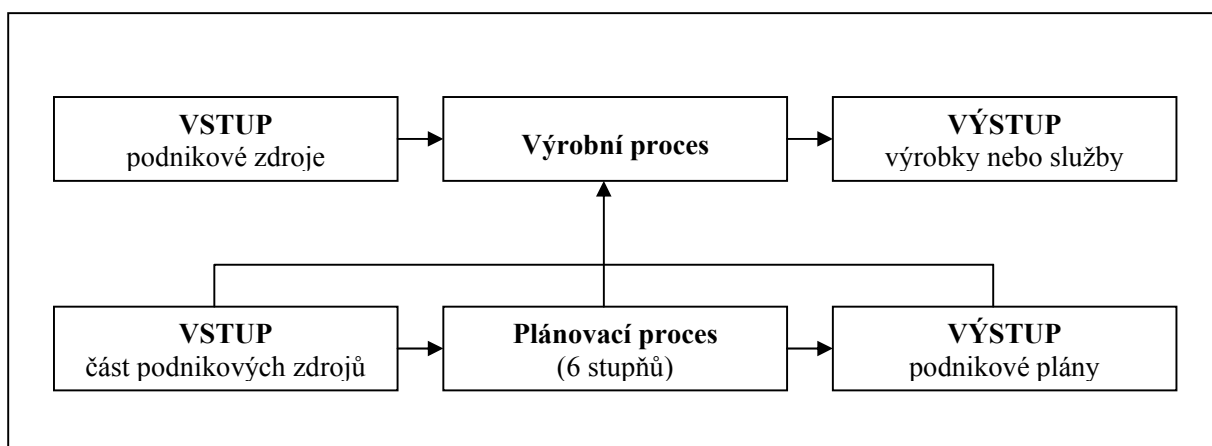
Proces plánování obsahuje těchto šest stupňů (viz Obr. 11.1):

1. **Stanovení podnikových cílů.** Stanovení podnikových cílů je potřebné uskutečnit na začátku plánovacích činností. Těmito cíli se zároveň obohatí celý systém podnikového řízení.
2. **Vypracování seznamu alternativních cest na dosažení stanovených cílů.** Jedním z organizačních cílů by mělo být, aby manažer vypracoval seznam účinných alternativ na dosažení a obohacení podnikových cílů.
3. **Rozvíjení úvah, na kterých je založena každá alternativa.** Flexibilní využití každé alternativy v zájmu dosažení podnikových cílů je určováno úvahami nebo předpoklady na kterých jsou tyto alternativy založeny. Jako příklad můžeme uvést dvě alternativy zvýšení zisku:
 - zvýšením prodeje původně poskytovaných výrobků,
 - výrobou a prodejem kompletně nového výrobku.Manažer si uvedeným způsobem vypracuje seznam takovýchto úvah pro každou alternativu.
4. **Výběr nejlepší alternativy.** Hodnocení alternativ musí zahrnovat hodnocení úsudků, na kterých je založena každá alternativa.
5. **Rozvíjení plánů na sledování vybrané alternativy.** Po realizaci výběru alternativy začíná manažer rozvíjet strategii a taktiku podnikových plánů.
6. **Realizace plánů.** Vypracované plány začínají fungovat. Pozitivně zvolený přístup k funkci podnikového plánu je založený na dlouhodobém i krátkodobém usměrňování organizačních aktivit. Všeobecně lze konstatovat, že podnik se prostřednictvím plánování dostává k úspěchu pouze nepřímo až po realizaci všech uvedených stupňů.



Obr. 11.1 Prvky plánovacího procesu

Plánovací aktivity vstupují do celkového systému podnikového řízení jako organizační subsystém. Plánovací subsystém pomáhá manažerům **organizovat celý systém a zvýšit jeho výkonnost**. Cílem tohoto subsystému je **zvýšit účinnost celého podnikového řízení efektivnějším plánováním**. Plánovací subsystém pomáhá manažerům rozpoznávat plánované činnosti uvnitř systému podnikového řízení, usměrňovat je a řídit. Jen část podnikových zdrojů se využívá jako vstup plánovacího subsystému. Tento vstup je umístěn do plánovacího subsystému a transformovaný do výstupů prostřednictvím stupňů procesu plánování. Obr. 11.2 prezentuje tyto vztahy.



Obr. 11.2 Vztah mezi celkovým systémem podnikového řízení a subsystémem plánování

Vraťme se ale zpět k **plánovacímu systému podniku**, který jsme si definovali výše. Východiskovým aspektem tvorby adekvátního systému podnikového plánování je jeho **integrita** nebo-li (**celistvost**). Plánovací systém podniku je nutno formulovat diferencovaně, v souladu s časovými dimenzemi integrovaného managementu. Jde o tzv. časový aspekt plánovacího systému podniku, podle kterého tvoří celkový systém podnikového systému plánování čtyři částečné komplexy plánování:

1. **Normativní plánování (plánování vize podniku)** – rozhodující úlohou této části plánovacího systému je **zabezpečení dlouhodobé rovnováhy** mezi podnikem a jeho okolím prostřednictvím **definování cílů, poslání a vize, resp. základní strategie dlouhodobého rozvoje podniku**.
2. **Strategické plánování** – tento částečný komplex uceleného systému podnikového plánování zahrnuje **tvorbu programů, projektů – strategických plánů** na období 3 – 5. Celé strategické plánování se uskutečňuje ve dvou rovinách. Jednak je to **strategické plánování v rámci podniku jako celku**, při kterém jde především o strategické plány podpory určitých strategických podnikatelských jednotek zohledňujících jejich tržní atraktivitu a synergické efekty v podnikatelském portfoliu podniku. Kromě toho jsou pro **strategické kombinace „výrobek – trh“** tzv. **strategické podnikatelské jednotky formulovány podnikatelské (konkurenční) strategie**. Jejich cílem je hledat a nacházet konkrétní konkurenční výhody, které umožní strategické podnikatelské jednotce získat výhodnější postavení na trhu v porovnání s konkurencí.
3. **Operativní plánování** – úlohou operativního plánování je **vypracování střednědobého a krátkodobého výrobního a odbytového programu** vycházejících ze strategických plánů přijatých v předchozím částečném komplexu plánování. Následnou úlohou operativního plánování je **vypracování systému dílčích plánů pro jednotlivé funkční oblasti**. Při formování systému krátkodobých operativních plánů příslušných funkčních oblastí je nutné brát zřetel na nezbytnost jejich **vzájemného propojení**, což je především úloha **rozpočetnictví**, jako součásti operativního plánování podniku.
4. **Plánování hospodářských výsledků a likvidity** – všechny tři předchozí částečné komplexy plánovacího systému podniku musí být v souladu s **finančně – hospodářskými záměry vrcholového vedení podniku**. Tyto záměry jsou obsahem plánování a řízení hospodářského výsledku a likvidity podniku v rámci každého částečného komplexu plánování. Z tohoto důvodu se hovoří o čtvrtém částečném komplexu, který z části obsahově odpovídá

finančnímu plánování. K jeho hlavním nástrojům patří podnikový plán výkazu zisků a ztrát, plán podnikové rozvahy, plán cash flow a jiné formy finančního plánu.

Většinou se však můžeme setkat, z důvodu kompaktnosti a praktického využití, pouze se dvěma částečnými komplexy plánovacího systému podniku:

- **strategické plánování** (zahrnuje první dva částečné komplexy plánovacího systému),
- **operativní plánování** (zahrnuje třetí a čtvrtý částečný komplex plánovacího systému).

Základní rozdíly mezi strategickým a operativním plánováním lze spatřit v Tab. 11.1.

Znaky	Strategické plánování	Operativní plánování
Řídící hierarchie	nejvyšší úroveň řízení – vrcholový management	všechny stupně řízení s těžištěm na střední úrovni
Nejistota	vysoká	nízká
Charakter problému	nestrukturovaný	relativně dobře strukturovaný a často se opakující
Časový horizont	především dlouhodobý, ale jsou možné i střednědobé a krátkodobé horizonty	krátkodobý a střednědobý
Zdroj informací	především podnikové okolí	interní zdroje informací
Počet alternativ plánů	poměrně široký	ohraničený
Rozsah	vybrané problémy s vybraným stupněm důležitosti	všechny funkční oblasti a jejich integrace
Stupeň podrobnosti	nízký, globální aspekty	relativně vysoký
Řídící veličina	„strategické potenciály úspěchu“ jako např. tržní podíl, růst trhu	zisk, likvidita

Tab. 11.1 Ohraničení strategického a operativního plánování

Za základní aspekt takového dělení se **považuje časový aspekt**, a k němu se přidružuje **aspekt tzv. řídicích veličin**, které jsou dominantní pro jednotlivé částečné komplexy. Jak je z předchozí tabulky patrné, zaměřuje se operativní plánování na **hospodářské výsledky a likviditu**, zatímco strategické plánování se zaměřuje na tzv. **strategické potenciály úspěchu** jako jsou např. **tržní podíl nebo růst trhu**.



Kromě časového aspektu lze pro účely charakteristiky plánovacího systému podniku poukázat na další dva částečné aspekty:

- **úroveň plánování**, podle které integrovaný systém podnikových plánů tvoří:
 - plán podniku jako celku,
 - plán nižších organizačních jednotek (divizí, provozů, oddělení),
 - plán funkčních oblastí (marketing, výroba, finance, lidské zdroje),
 - plán dílčích projektů, úloh apod.
- **věcný obsah plánu**, podle kterého systém podnikových plánů tvoří:
 - marketingový plán,
 - finanční plán,
 - investiční plán,
 - plán výroby,
 - plán výzkumu a vývoje,
 - personální plán apod.

11.1.2 Metody podnikového plánování

V plánovacím procesu podniku se mohou z hlediska **posloupnosti plánování** mezi jednotlivými řídicími úrovněmi používat tři základní typy plánovacích metod (postupů). Podle toho z jaké úrovně se začíná plánovat a jak pokračuje proces tvorby podnikových plánů, je možné rozlišovat tři níže uvedené metody plánování.

Plánování shora (Top – down, retrogradní plánování)

Při tomto způsobu plánování jsou **plány přijímány na nejvyšších úrovních řízení** a takto sestavené **globální plány** jsou posléze postoupeny **nižším úrovním řízení**, které na základě toho vypracují **rámčové plány** pro nejnižší plánovací úrovně.

Výhodou této metody je kompatibilita cílů a úloh nižších hierarchických úrovní s cíli podniku jako celku. Naopak nevýhodou je možnost vzniku demotivace zaměstnanců v případě, kdy vyšší úrovně řízení zadají nižším stupňům takové plánové údaje, které tyto nejsou schopny objektivně splnit.

Uvedená metoda si tedy vyžaduje kvalitní tok informací mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi řízení.

Plánování zdola (Bottom – up, progresivní plánování)

U této metody plánování se postupuje opačným směrem – zdola nahoru. Plánování **začíná na nejnižších úrovních řízení a sestavené plány se poskytují vyšším úrovním, které plány koordinují a postupují** je dále směrem k vrcholové úrovni.

Výhodou je vysoká motivace a zainteresovanost manažerů všech úrovní, kteří se přímo účastní tvorby plánů a s jejich obsahem se tak mohou lépe ztotožnit. Problém této metody spočívá ve složité koordinaci jednotlivých dílčích plánů, které mohou být vzájemně si konkurující a nedají se současně realizovat.

Kombinované plánování (Top – down / Bottom – up, protisměrné plánování)

Nedostatky obou předchozích metod plánování lze eliminovat použitím metody **kombinovaného plánování**. Při této metodě stanovuje vrcholové vedení nejdříve rámcový plán, ze kterého se pak na nižších úrovních odvádějí příslušné dílčí plány. Ve druhé etapě se postupuje od nejnižších plánovacích úrovní až po vrcholové vedení podniku s cílem verifikovat plán z pohledu jeho realizovatelnosti a schopnosti naplnění podnikových cílů. V případě výskytu odchylek od rámcového plánu je potřebné je koordinovat a hledat přijatelné řešení.

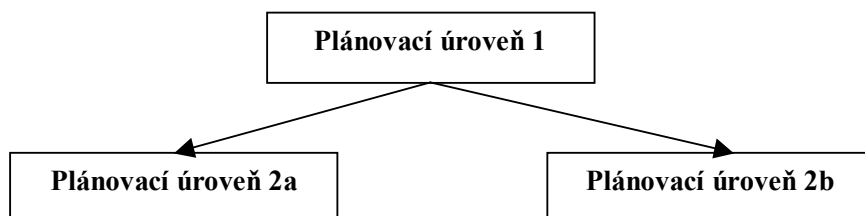
Tento přístup využívá v současnosti většina prosperujících firem, i když vzhledem k uvedeným faktům, se jako zásadní nevýhoda může jevit vysoká časová a finanční náročnost této metody.

Tyto základní metody podnikového plánování přináší Obr. 11.3.

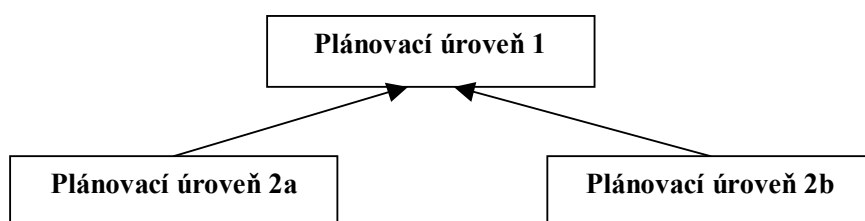
*Jak vyplývá z uvedeného, závisí celková úspěšnost podnikového plánovacího procesu především od **stupně decentralizace** a **uplatněného systému motivace** všech zaměstnanců, kteří se na plánovacím procesu aktivně podílejí.*



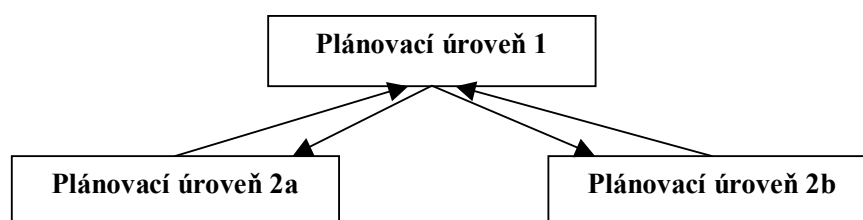
Plánování Top - down



Plánování Bottom - up



Plánování Top – down /Bottom - up



Obr. 11.3 Základní metody podnikového plánování



11.2 Rozhodování

Plánování je úzce spojeno s rozhodováním. Je tomu tak proto, že plánování je ve své podstatě předjímání budoucích rozhodnutí, která mají umožnit dosažení stanoveného cíle, tak i z toho

důvodu, že v tržním systému je obsahem plánovacího procesu zpracování alternativních plánů, z nichž je návazně vybrán jeden jako závazný plán.

Rozhodování je výběrem ze dvou nebo více možných alternativ, které má rozhodovatel k dispozici pro uskutečnění daného cíle. Rozhodování existuje jak při vědomém, tak při nevědomém výběru jednoho z více řešení. Volba nejlepší alternativy na splnění plánovaných podnikových cílů byla již uvedena jako součást čtvrtého stupně plánovacího procesu podniku. Podnikový manažeři však musí taktéž využívat rozhodování při vykonávání ostatních manažerských funkcí, a to při organizování, vedení a kontrole.

Ve všeobecnosti můžeme rozhodnutí rozdělit do dvou skupin:

- programovaná rozhodnutí,
- neprogramovaná rozhodnutí.

Programová rozhodnutí jsou rutinní a opakující se. Určují např. kolik produktů bude potřebných na uložení do regálů v supermarketu, nebo do dopravního prostředku. Jedná se o rutinní a opakovaný problém, proto se mnohé rozhodnutí řídí vypracovanými a využívanými standardy.

Neprogramová rozhodnutí jsou přijímána náhradně a jsou méně strukturalizované než jako programová rozhodnutí. Manažeři je však musí při rozhodování přijímat s větším či menším rizikem.

Programová i neprogramová rozhodnutí jsou na stejné úrovni a navzájem se doplňují.

11.2.1 Struktura rozhodovacího procesu

Rozhodnutí je výběr alternativy z více možných alternativ. **Rozhodovací proces** je posloupností výběru této alternativy. Proces, ve kterém manažer využívá rozhodnutí, naráží objektivně na kvalitu rozhodnutí. Pokud manažeři využívají organizovaný a systematický proces, potom úroveň jejich rozhodnutí bude vyšší než při neorganizovaném a nárazovém rozhodování.

Rozhodovací proces se vnitřně člení na několik stupňů, které na sebe kontinuálně navazují. Jedná se o následující kroky:

1. **Identifikace existujícího problému** – specifikuje se vzniknutý problém, objasňují se bariéry a stupně jeho eliminování. Zjišťují se souvislosti problému s možnými příčinami.
2. **Sestavení alternativ řešení problému** – manažeři soustředí potřebné informace k předmětnému problému a vypracují seznam alternativ na jeho řešení, které vyjadřují pět základních limitujících faktorů vyřešení problému, a to:
 - odbornou úroveň manažerů,
 - úroveň biologických a lidských činitelů,
 - zdroje surovin,
 - technicko – technologickou vybavenost,
 - ekonomické faktory.
3. **Výběr nejlepší alternativy** – manažer může vybrat nejúspěšnější řešení až po vyhodnocení každé alternativy. Z toho důvodu musí mít dostatek účinných rozhodovacích metod a standardů pro hodnocení alternativ. Vlastní výběr alternativy je založený na upřednostnění toho způsobu řešení problému, který přinese maximální ekonomický efekt.
4. **Zavedení vybrané alternativy do podnikové činnosti** – tento krok spočívá ve vytvoření organizačních předpokladů, které jsou nevyhnutné pro zavedení vybrané alternativy činnosti podniku. V rámci tohoto kroku dochází k organizačním změnám, personálním a technickým přesunům.
5. **Kontrola a sběr problémů** – zde se prostřednictvím zpětné vazby získávají informace o účinnosti rozhodnutí v podnikovém řízení, objasňují se průvodní problémy a rozhodnutí se upravují do požadované podoby.

11.2.2 Podmínky a metody rozhodovacího procesu

Častým předmětem diskusí podnikových manažerů v oblasti podnikového řízení jsou **podmínky, ve kterých rozhodovací proces probíhá**. Vyplývá to ze skutečnosti, že prostředí, ve kterém se podnik nachází se soustavně mění a mění se i výrobně – ekonomické podmínky uvnitř podniku.

Všeobecně lze v našich podnicích rozlišit tři rozdílné podmínky uskutečňování rozhodovacího procesu:

1. **Podmínky s nejvyšším stupněm určitosti (rozhodování za jistoty)** – v těchto podmínkách manažeři, kteří přijímají rozhodnutí vědí s naprostou určitostí, že se tato rozhodnutí v plném

rozsahu uskuteční. Např. nákup nových strojů v rámci strategického programu zvyšování výrobní kapacity.

2. **Podmínky s neurčitým výsledkem (rozhodování za nejistoty)** – manažeři zde nemají žádné poznatky o tom, jaký bude účinek rozhodnutí v podnikové organizaci. Rozhodování je v takových podmínkách velmi obtížné, právě tak jako předpovědět, co bude v budoucnu lepší. Např. nákup zemědělského stroje na sběr plodiny, u které nevíme, jaká bude následující úroda.
3. **Rizikové podmínky (rozhodování za rizika)** – rizikové podmínky jsou z hlediska určitosti na rozhraní mezi podmínkami s nejvyšším stupněm určitosti a podmínkami s neurčitým výsledkem. Např. rozhodnutí o přijetí jednoho nebo dvou obchodních prodejců, když chybí poznatek o tom, zda budou vytvořeny podmínky pro zvýšení prodeje výrobků nebo nebudou vytvořeny. Manažer tak jde do rizika zvýšených nákladů.

Mnoho manažerů využívá v rozhodovacím procesu vlastní intuici. Mnohé rozhodnutí přijímají manažeři na základě tzv. samozřejmosti řešení problému, která vyplývá z konkrétních společenských podmínek a přirozeného individuálního rozhodnutí. Velmi často se manažeři odvolávají na názor uznávaného odborníka. Tento způsob si manažeři zvolí zejména tehdy, když není k dispozici žádná racionální rozhodovací metoda.

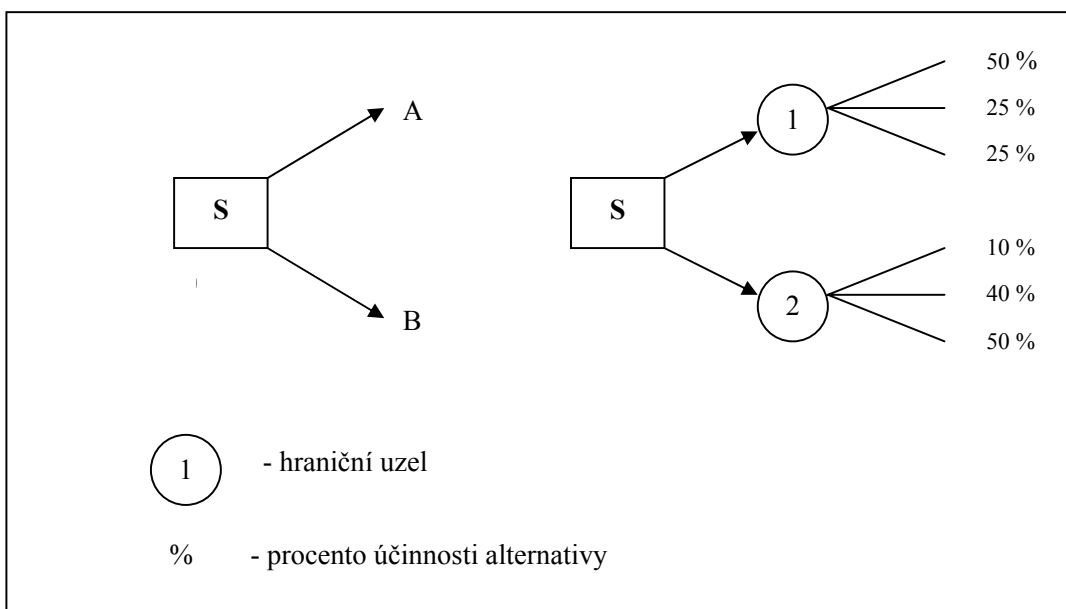


Kromě **subjektivních metod rozhodování** se v rámci podnikového řízení využívá celá řada **metod objektivních, založených na matematické formulaci myšlení**. Tyto metody nenahrazují odbornost a logický úsudek rozhodovacího subjektu, ale pouze organizují jeho způsob myšlení a využívají jeho znalostí, zkušeností a schopností. Používají formální analýzu a využívají zkušenosti a úsudek. Jedná se o následující metody:

1. **Heuristická metoda** – spojuje matematický a heuristický (systémový) postup při rozhodování. Vychází z poznatků všeobecné teorie rozhodování, využívá modelové zpracování problému a podle možností kvantifikuje vztahy mezi prvky modelu. Tyto metody mohou mít podobu matice, grafu nebo tabulky.
2. **Metoda rozhodovací analýzy** – je nejpropracovanější a poměrně dobře využívaná v podnikové činnosti. Skládá se z vícečetných kritérií, podle kterých se hodnotí alternativy. Kritéria jsou upravena do tabulky, která má charakter matice. Rozhodovací analýzou sleduje podnikové řízení dvě základní úlohy:

- výpočet efektivnosti jednotlivých variant a
- výpočet rizika.

3. **Rozhodovací strom** – je metodou, která ukazuje jaké další důsledky a kombinace mohou nastat, když se zvolí jedna nebo druhá cesta. Dává možnost každou z uvažovaných alternativ promyslet do dílčích alternativ druhého, třetího a dalšího řádu. Charakteristickým znakem této metody je prostorová i časová variantnost, která dělá rozhodovací proces dynamickým. Rozhodovací stromy účelně a zjednodušeně zobrazují v grafické podobě strukturu rozhodovacího procesu. Toto zobrazení využívá teorii grafů na vyjádření hraničních uzlů a hran grafu (viz Obr. 11.4).



Obr. 11.4 Rozhodovací strom

4. **Rozhodovací tabulky** – Jsou metodou zobrazení logických rozhodnutí. Tabulka zobrazuje podmínky jednotlivých situací a vztahy mezi různými podmínkami a zodpovídajícími činnostmi. Rozhodovací tabulky vychází z principu matematické logiky. Jsou to dvojrozměrně uspořádané struktury informací popisující soubor různých situací a s nimi související možné rozhodnutí, které vedou k výsledným činnostem. Příklad rozhodovací tabulky ilustruje Tab. 11.2.

Název tabulky	Číslo tabulky					
	Pravidla rozhodování					
	1	2	3	4	5 I
P_1 P_2 . popis (slovem nebo . symboly) podmínek . problému . . P_n					P R A V I D L O	
A_1 A_2 . popis (slovem nebo . symboly) činností, . akcí A_n možných . rozhodnutí						
Vysvětlivky: 1,2,3 I jsou pravidla $P_1, P_2 \dots P_n$ jsou popisy podmínek problému $A_1, A_2, \dots A_n$ jsou popisy činností nebo možných rozhodnutí						

Tab. 11.2 Rozhodovací tabulka

11.2.3 Předcházení a zmírňování rozhodovacího rizika

Výběru **účinných rozhodnutí** lze dosáhnout prostřednictvím **vhodného poznávacího systému**. Dobře informovaný rozhodovací subjekt umí předpokládat výsledky svých rozhodnutí. Na to, aby s naprostou pravděpodobností věděl získat obraz o vybrané alternativě, musí nevyhnutně předcházet rizikovým situacím v podniku.

Předpokladem **předcházení podnikatelských rizik** je důkladná znalost rizikových oblastí a potenciálních nositelů rizika, monitorování výrobních podmínek a vnějšího ekonomického prostředí. Snahou podnikového řízení by mělo být předcházet rizika a dosahovat trvalý rozvoj podnikové organizace.

Hlavními nositeli podnikatelského rizika jsou především následující podnikové funkční oblasti:

1. **Výrobní činnost** je funkční oblastí podniku s největší možností vzniku výrobního a technologického rizika.
2. **Financování podniku** je potenciálním nositelem finančního, cenového a bankovního rizika.

3. **Komerční činnost** je funkční oblastí obchodního a marketingového rizika, rizika nesolventnosti a kursového rizika.
4. **Vedení lidí** je oblastí potenciálního vzniku sociálního rizika.

Na předcházení a zmírňování rizika využívají rozhodovací subjekty různé metody ochrany proti rizikům, např.:

1. **Diverzifikace výroby.** Uvedená metoda je založena na existenci hlavních a vedlejších výrobních programů, na rozšíření výrobního a kapitálového portfolia. Cílem diverzifikace je rozložení podnikatelského rizika ve výrobní sféře.
2. **Vytváření rezervních fondů.** Metoda je založena na vytváření rezervního kapitálového fondu na zmírňování hospodářských ztrát a na ekonomickou stabilizaci podniku.
3. **Pojištění výroby a vyprodukovaných výrobků.** Prostřednictvím pojišťovacího ústavu jistí vrcholové vedení očekávaný výrobní a obchodní výsledek.
4. **Systematicky a účelově cílený průzkum trhu,** kolektivní účast na rozhodování, účinné využívání metod tvořivého myšlení a kontroly rozhodnutí v analogických podmínkách.



11.3 Kontrola

Význam moderní organizace práce roste s uplatňováním **kontrolní funkce**. **Kontrola** je cílevědomá činnost uskutečňovaná za účelem zjištění do jaké míry se realizovali plánované cíle. Plánování a kontrola jsou proto neodlučitelné a obě funkce můžeme považovat za spojené nádoby podnikového řízení. Proto je nevyhnutelné vědět, které činnosti jsou potřebné na dosažení stanovených cílů, avšak jednoduché zmapování činností nestačí k tomu, aby se dosáhli očekávané výsledky. Musíme proto uplatnit takové metody měření a kontroly, které signalizují odchylky od podnikového plánu a které je možné ještě upravit. Podnikoví manažeři by měli kontrolu uplatňovat kontinuálně s procesem plánování v podnikové organizaci.

Manažeři se často v souvislosti s kontrolou setkávají s tzv. **Murphyho zákonem**, který říká, že „vše co se může pokazit, se pokazí“. Tento zákon upozorňuje na fakt, že manažeři musí být soustavně připraveni na řešení možných problémů uvnitř podnikového řízení. Proto musí prostřednictvím zpětné vazby identifikovat úroveň podnikového řízení a realizovat opravné změny tam, kde to systém podnikového řízení vyžaduje.

Kontrolování je proces, který prostřednictvím manažerů vede ke kontrole. Je to systematické úsilí podnikového řízení porovnávat stanovené cíle a ukazatele plánu se skutečností a předpokládanými výsledky v závislosti na organizačních zdrojích a dosažených podnikových cílech.

11.3.1 Typy kontrol

V podnikatelské praxi se můžeme setkat s třemi typy kontroly, které podnikoví manažeři využívají ve své řídicí činnosti. Jedná se o tyto typy kontroly:

- předkontrola,
- verifikační kontrola,
- zpětná kontrola.

Předkontrola je kontrola, která se uskutečňuje před vykonávanou prací. V tomto případě podnikové řízení tvoří politiku, postupy a cílená pravidla pro eliminaci chování, které vede k nežádoucím pracovním výsledkům. Jako příklad lze uvést rozhovory manažerů s kupujícími, analyzování výzkumných zpráv a záznamů rozhovorů se zákazníky. Uvedenou formu předkontroly mohou manažeři využít v rozhovoru s prodejci nebo kupujícími v obchodech. Předkontrola slouží na včasné odstranění predikovaných problémů.

Verifikační nebo **vlastní kontrola** se uskutečňuje v organizační jednotce, která vykonává určitou činnost. Týká se nejen výkonnosti lidí, ale i výkonnosti techniky a oddělení výzkumu. Jako příklad můžeme uvést velké obchodní domy, které stále uplatňují pravidla o množství zásob, které by měly být na každém prodejním poschodí. Ve všeobecnosti chtějí tyto obchody vyložit zboží na pulty s prázdnými prostory. Cílená kontrola verifikuje, zda jsou tyto pulty zaplněny požadovaným zbožím a vybaveny cenovkami.

Zpětná kontrola se zaměřuje na zjištění podnikové výkonnosti v minulosti. Podnikoví manažeři vykonávající tento typ kontroly se snaží uskutečnit opravu uvnitř podniku s přihlédnutím k podnikové minulosti v určitém časovém úseku. Toto zjišťování se soustřeďuje jen na jeden faktor jako je např. inventář nebo na vztahy mezi vícerymi činiteli, např. mezi vstupy a daněmi, prodejní cenou a marketingovými náklady apod.

Podnikové řízení by mělo systematicky uskutečňovat záznamy o podnikové výkonnosti a tyto porovnávat s plánovanou výkonností podniku a současně přijímat opravná rozhodnutí na sladění skutečné a plánované výkonnosti.



Ztotožňování kontroly s controllingem je v našich podnicích stále rozšířeným manažerským omylem. Vy se s tímto progresivním nástrojem řízení setkáte ve vyšších ročnících studia, ale v každém případě si zapamatujte že controlling nerovná se kontrola.

Poznámky k 11. kapitole:

12. Podniková organizace

CÍLE:

Cílem kapitoly 12. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

Vymezit pojem organizace.

Vysvětlit pojem organizování.

Charakterizovat organizační strukturu.

Vysvětlit základní typy organizačních struktur.

Objasnit propojení organizačních jednotek.

Poznat proč je pro podnik důležité vybrat správnou organizační strukturu.



Problematika organizačních struktur je důležitým předpokladem úspěšnosti firmy a lze jí účelně dosáhnout plnění podnikového cíle. Organizační struktura je rámcem („formou“) pro účinné zabezpečení manažerského procesu činnosti lidí ve firmě. Jde především o zvládnutí účelné dělby práce, sdružování dílčích činností, dořešení pravomoci a zodpovědnosti za řízení a realizace sdružených prací, o koordinaci zdrojů a úkolů s orientací na celistvé plnění poslání řízené organizace.



12.1 Organizování a organizace

Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi a k zavedení určitého řádu v objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Smyslem organizování je zabezpečit způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení. Výsledkem organizování je organizace.



Organizace – souhrnný pojem pro podnik či instituci, jako výraz pro určitý způsob vnitřního uspořádání podniku či instituce.

Organizace v širším slova smyslu – zahrnující cílené spojení lidských i dalších ekonom. zdrojů, tzv. ekonomické organizace.

Organizace v užším slova smyslu – hierarchicky řízené skupiny osob, vytvořené a fungující proto, aby mohlo být dosaženo určitých cílů.

Pojem organizace je mimořádně mnohotvárný a ve vztahu k podniku je většinou používán ve trojím smyslu:

1. „*Podnik jako organizace*“

Lidé a skupiny mohou vytvořit na základě určitých vztahů mezi sebou organizaci. Spojením těchto prvků vzniká soustava, která není vysvětlitelná pouze vlastnostmi prvků. Jde o pojetí organizace jako instituce.

2. „*Podnik má organizaci*“

V tomto smyslu je organizace výsledkem organizačního procesu. Jinými slovy, popisuje určitou formu uspořádání. Organizace je chápána jako organizační struktura.

3. „*Podnik je organizován*“

Provádění organizačního procesu je úkolem managementu. Manažer je (kromě jiného) organizátorem. Pokouší se ovlivnit chování prvků (osob a skupin). Pojem organizace je chápán jako proces strukturalizace.

Organizace se považuje především za prostředek, který lidem umožňuje sdružit se ke společné činnosti za nějakým účelem, zejména k činnosti podnikatelské.

Důvodem organizování je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení. Dělbá práce je proces, jímž je celková práce rozdělována do činností tak, aby jejich realizace byla co nejefektivnější. **Dělbá práce je nutná z důvodu:**

- rozsahu práce - objem práce nemůže být zvládnut jedním pracovníkem,
- různorodosti práce - provedení práce vyžaduje různé vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jeden člověk,
- efektivnosti - seskupení činností tak, aby bylo dosaženo co nejlepší hodnoty podílu výstupu a vstupu.

Koordinace osob a zdrojů v organizaci vytváří náklady, které nazýváme **náklady organizování** a zahrnují:

- náklady navržení a vytvoření organizace;
- náklady spojené s vlastním chodem organizace:

- náklady spojené s komunikací se spolupracovníky;
- náklady se sjednáváním či obnovováním pracovních a dalších smluv;
- náklady se sledováním a hodnocením výkonu různých členů organizace;
- náklady s řešením vnitroorganizačních konfliktů.

12.2 Organizační struktura



Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávaných řídicích a prováděcích činností. Organizace je prostředkem k dosažení cíle a ne cílem sama o sobě. Organizační struktury zabezpečují:

- a) diferenciaci (dělbu práce) při zajišťování stanovených okruhů činností,
- b) integraci stanovených okruhů činností, tj. zabezpečuje harmonické celistvé řízení prostřednictvím vzájemných informačních vazeb.

Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů, sledování aktivit organizace;
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů;
- koordinace činností různých složek organizace a různých oblastí činností, přizpůsobení změnám v okolí;
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.

Slabiny organizačního uspořádání:

- zbytečná či nedostatečně využitá pracovní místa;
- složité vnitřní členění bránící spolupráci a plynulému toku procesů;
- nejasně stanovené či vzájemně se překrývající pravomoci a odpovědnosti;
- příliš dlouhé řídicí linie;
- nadměrná specializace pracovních míst;
- nerovnoměrné rozdělení organizace do jednotlivých úseků.

12.2.1 Základní prvky organizační struktury

Mezi základní prvky organizační struktury patří dělba práce a tvorba míst.

a) dělba práce

Úzce specializovaná dělba práce je z ryze ekonomického hlediska výhodná. Čím vyšší je stupeň specializace prací, tím je možné dosáhnout lepších ekonomických výsledků. Je však třeba upozornit na to, že od určitého stupně specializace začínají náklady vynaložené na jednotku produkce opět růst. Pokud jejich přírůstek nepřevyšuje přírůstek produktivity, lze specializaci považovat za ekonomicky výhodnou. Nejdůležitějším problémem při dělbě úkolů je otázka, zda řídicí úkoly soustředit, nebo co možná nejvíce oddělit, tzn. zda chceme zvolit centralizovaný nebo decentralizovaný systém řízení.

Decentralizace jako princip rozdělení úkolů znamená, že řídicí úkoly jsou přeneseny na více míst. To vyžaduje značný počet odborných sil, které by přenesené úkoly a požadavky zvládly. Na druhé straně však decentralizace minimalizuje správní aparát na vrcholu a odlehčuje mu. Zvětšuje pocit odpovědnosti zaměstnanců a radost z práce. Při příliš silné decentralizaci však existuje nebezpečí, že v podniku vznikne chaos. Kromě toho se ztratí přednosti dělby práce.

Centralizace jako princip rozdělení úkolů je neodvratná tehdy, když podnik nedisponuje dostatkem odborných sil, na které by mohl určité úkoly přenést. Její nebezpečí spočívá v tom, že v extrémním případě jsou podřízená místa pouhými příjemci rozkazů, kteří nemohou rozvíjet žádnou vlastní iniciativu. Tak se neodvratně ztrácí kontakt mezi vedením podniku a podřízenými místy. Vedení podniku řídí všechno samo, nemůže ale také všechno samo kontrolovat.

V praxi jsou oba organizační principy používány společně. Centralizace může být výhodná pro jednotlivé podnikové oblasti, pokud umožňuje dosažení lepšího postavení podniku na trhu nebo vede k úsporám nákladů.

Řídicí místa a oddělení mohou vznikat v rámci vertikální nebo horizontální dělby práce. **Vertikální dělba práce** vznikají jednotlivé stupně řízení v podniku, tzn. posloupnost liniových míst. Pravomoc a odpovědnost za splnění úkolů podniku je soustředěna do liniových míst. Počet stupňů řízení závisí na konkrétních podmínkách podniku. Platí, že počet podřízených liniových pracovníků vedoucímu vyšších stupňů je podstatně menší, než na spodních úrovních pyramidy. Na velkém počtu

pracovišť spočívá malý počet řídicích oblastí vyššího stupně. Na vrcholu pyramidy stojí vedení podniku.

Horizontální dělba práce je dělba práce v rámci určitého stupně řízení. Z důvodu rozsahu, různorodosti a efektivnosti práce si linioví pracovníci vytvářejí funkčně specializované štáby. Štábní místa nemají řídicí, ale pouze podpůrnou funkci (poradenství, kontrola aj.). Počet štábních pracovníků je největší na nejvyšším stupni řízení, protože je zde největší podíl věcných otázek a směrem k nižším stupňům řízení klesá. Počet štábních pracovníků na jednotlivých stupních řízení tak tvoří obrácenou pyramidu.

b) tvorba míst

Místa jsou základním prvkem útvary organizace a představují shrnutí dílčích úloh na jednoho pracovníka. Přiřazení dílčích úkolů je obsaženo v tzv. popisech míst, které závazně reprodukuje začlenění míst v organizační struktuře, jejich funkce, odpovědnost a pravomoc. Popisy míst obsahují zejména:

- věcné určení úkolů,
- bližší vysvětlení organizačního začlenění místa a uvedení organizačních vztahů,
- návod na účelné řešení úkolu a
- personální požadavky.

Z úkolu místa se odvozuje **pravomoc a odpovědnost** pracovníka, který místo vykonává. Pravomocí se rozumějí práva nebo oprávnění výslovně pracovníkovi přidělená. Protějškem pravomoci je odpovědnost nebo povinnosti, které pracovník přebírá. Pojem odpovědnost lze definovat jako povinnost pracovníka osobně odpovídat za správné splnění úkolu. Odpovědnost předpokládá vztahy mezi nejméně dvěma místy – místem vydávajícím příkaz a místem přijímajícím příkaz. Mezi oběma místy jsou stanovena pomocí dělby práce a pravomocí jasná pravidla. Jestliže na tento postup nahlédneme z hlediska stanovení úkolů vyšším místem, hovoříme o **delegaci úkolů**.

12.2.2 Faktory ovlivňující organizační strukturu podniku

Organizační strukturu ovlivňuje celá řada faktorů. Faktory je možno klasifikovat např.:

- podle původu – pak můžeme hovořit o vnějších a vnitřních faktorech,

- podle možnosti managementu faktory ovlivnit – rozlišujeme ovlivnitelné a neovlivnitelné faktory.

Pokud jde o důsledky právních předpisů pro organizaci podniku, jedná se o managementem podniku neovlivnitelný, vnější faktor. Právní předpisy ovlivňují především některé činnosti, které musí podnik vykonávat a dále vztahy mezi vlastníkem a managementem:

- činnosti, které musí podnik vykonávat (např. rozsah a způsob vedení účetnictví),
- vztahy vlastník – management (rozdělení pravomoci a odpovědnosti).

Právní formy podniků definuje Obchodní zákoník. Práva a povinnosti vlastníků, orgány jednotlivých právních forem společností, vymezení jejich působnosti a způsobu rozhodování se řídí Obchodním zákoníkem a společenskou smlouvou, resp. stanovami obchodní společnosti.

12.2.3 Základní typy organizačních struktur z hlediska jejich vývoje

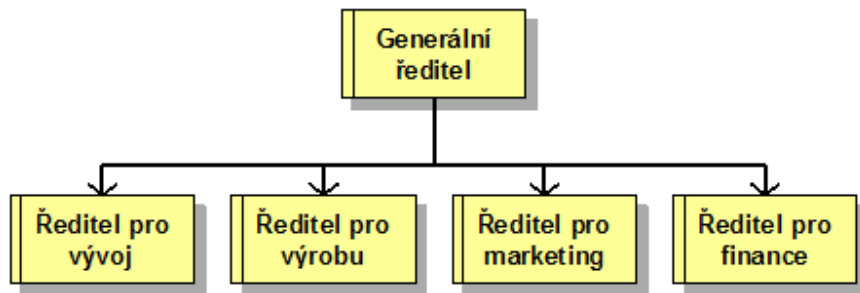
Typy organizačních struktur lze členit dle mnoha hledisek pro naše potřeby budeme rozlišovat org. struktury dle jejich vývoje na:

- Klasické (funkcionální, divizionální)
- Moderní (org. struktury s pružnými prvky, maticové, projektové)
- Moderní a netradiční (podnikatelské jednotky, procesní)

Je nutné připomenout, že struktura organizace může být určitou kombinací jednotlivých druhů struktur.

12.2.3.1 Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jemu příslušnou specializovanou funkci. Nadřízení jsou specialisté pro určité dílčí úkoly. Ve funkcionální struktuře je podřízenému místu přiřazeno více nadřízených míst. Tím dochází k vícenásobné podřízenosti pracovníka viz. Obr. 12.1.



Obr. 12.1 Schéma funkcionální organizační struktury

Výhody:

- je logickým odrazem základních funkcí,
- udržuje výkonnost a prestiž hlavních funkcí,
- respektuje princip pracovní specializace,
- zjednodušuje školení,
- příkazy přicházejí z odborně kompetentních míst,
- krátké komunikační cesty,
- umožňuje důkladnou kontrolu vrcholového vedení.

Nevýhody:

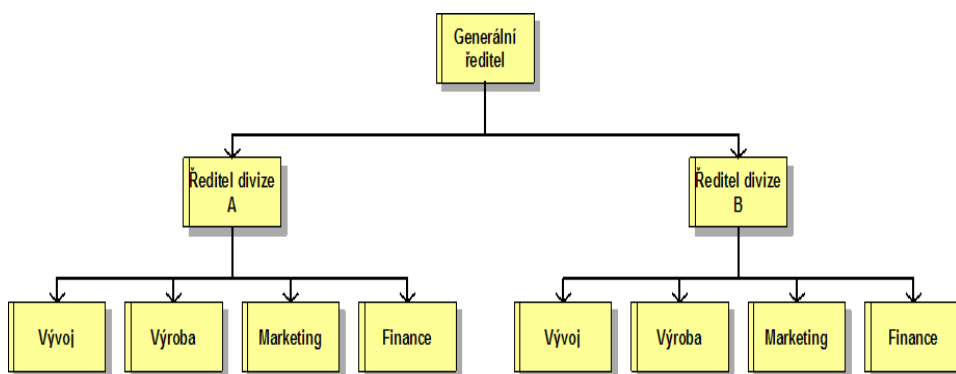
- malý důraz na celkové cíle společnosti,
- problémy při přiřazování odpovědnosti,
- přílišná specializace a úzké zaměření klíčových zaměstnanců,
- menší koordinace mezi funkcemi,
- za zisk odpovídá pouze vrcholový manažer,
- pomalá adaptace vůči změnám v prostředí,
- omezený rozvoj běžných manažerů.

Plně funkcionální struktura funguje jestliže:

- Firma působí jen na několika málo místech,
- Vyrábí produkty, které jsou vzájemně příbuzné.

12.2.3.2 Divizionální organizační struktury

Divizionální struktura znamená, že všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií. Divizionální struktura vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky. Divizionální struktura vzniká vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby (osobní automobily, nákladní automobily, motocykly), podle geografického umístění (jižní Čechy, západní Čechy, severní Čechy) nebo podle typu zákazníka (lednice pro domácnost, lednice pro restaurace, lednice pro mrazírny). Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí, jak ukazuje Obr. 12.2..



Obr. 12.2 Divizionální organizační struktura

Výhody:

- přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí, požadavkům zákazníků, rozdílům jednotlivých oblastí,
- styk se zákazníky je operativnější a jejich spokojenost je vyšší,
- pracovníci se více zaměřují na konečný produkt, než na specializovanou činnost, výsledky divizí jsou průhlednější, neboť každá divize má přímý vstup na trh, který její produkty objektivně ocení,
- příprava nových vrcholových manažerů v divizionální struktuře probíhá přirozeně, je kladen důraz na koordinaci.

Nevýhody:

- neefektivní využívání zdrojů,
- nižší specializace pracovníků,
- upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy,
- ztráta kontroly vrcholového vedení společnosti nad jednotlivými divizemi.

Členění divizí podle výrobku

Výrobní struktury jsou založeny na výrobní specializaci. Vycházejí tedy z předmětného, či oborového principu. Do jednotlivých strukturálních jednotek se kumulují stejné, či podobné výrobky, služby, technologické činnosti apod.

Výhody:

- důraz na výrobní řady,
- možnost využívání speciálních zařízení, dovedností a znalostí, zdokonalování koordinace základních aktivit,
- odpovědnost za zisk na divizionální úrovni,
- vhodné prostředí pro výcvik běžných manažerů.

Nevýhody:

- vyžaduje více manažerů,
- potíže se zajišťováním provozu centrálních departmentů, obtížná kontrola ze strany vrcholového managementu.

Členění divizí podle zákazníků

Vychází ze specifických požadavků zákazníků.

Výhody:

- důraz na potřeby zákazníků,
- zákazník má pocit, že má chápajícího dodavatele, rozvoj odborníků v zákaznické oblasti.

Nevýhody:

- obtížná koordinace operací vzhledem k protichůdným požadavkům zákazníků,
- vyžaduje manažery a odborníky, kteří se vyznají v problematice zákazníků,
- zákaznické skupiny nemusí být vždy jednoznačně definovány.

Členění divizí podle území

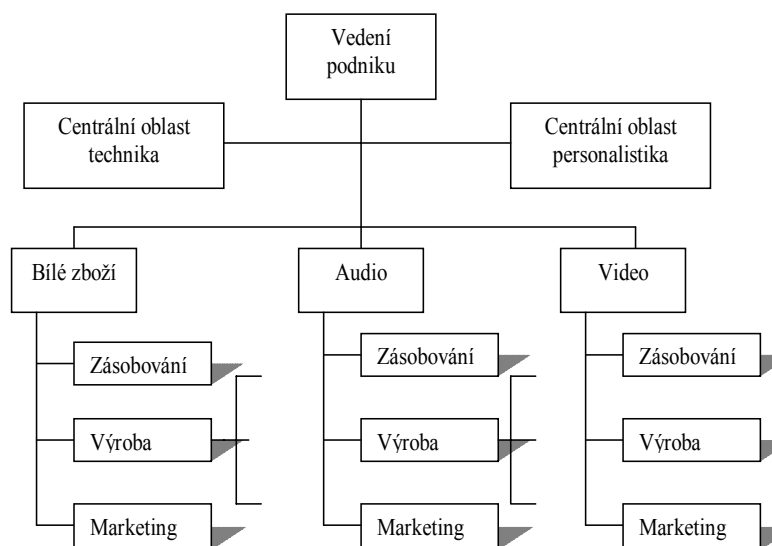
Územní organizace je pro obchodní podniky s místně roztráštěnými provozními jednotkami dosti obvyklá. Centrální koordinace územně rozdělených jednotek je přirozeně obtížnější, a proto funguje tato struktura dobře při vysoké decentralizaci pravomocí (viz. Obr. 12.3).

Výhody:

- důraz na odpovědnost na nižších úrovních, důraz na lokální trhy a na lokální problémy, lepší koordinace v dané oblasti,
- zužitkování ekonomických výhod lokálních operací, lepší komunikace s lokálními zájemci,
- lepší výcvik běžných manažerů.

Nevýhody:

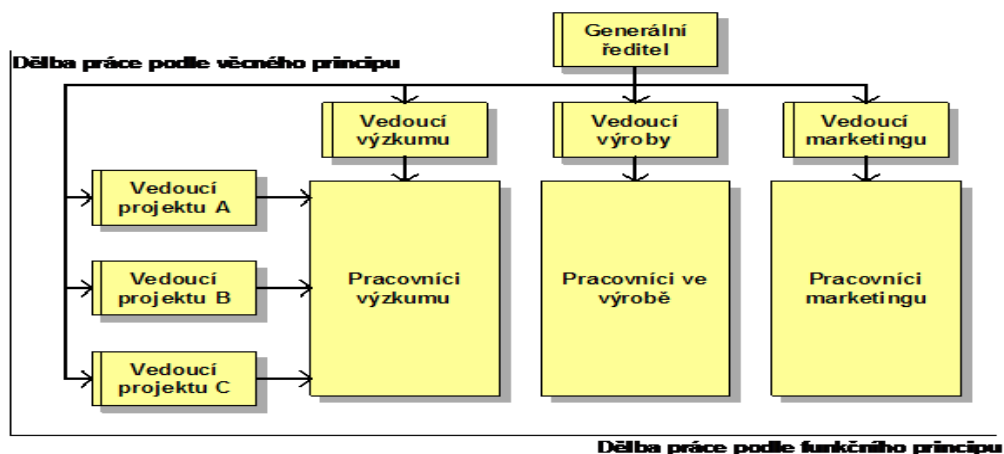
- vyžaduje více všestranných manažerů,
- obtížné zabezpečování centrálních ekonomických služeb a častý vznik požadavků na oblastní úrovni,
- obtížnější kontrola vrcholovým managementem.



Obr. 12. 3 Schéma členění divizí dle výrobků

12.2.3.3 Maticová organizační struktura

Příkladem moderní organizační struktury s pružnými prvky je maticová organizační struktura. Maticová organizace vzniká spojením dvou nebo více principů členění. Jednoznačnost podřízenosti je porušena a vzniká forma víceliniového systému. Jednou linií mohou např. být výrobky, druhou linií funkce. Manažeři výrobních skupin mají odpovědnost za dané výrobky, funkční manažeři jsou odpovědní za koordinaci ve svých odborných oblastech a „průsečíky“ odpovídají za sladění zájmů těchto manažerů. Výhodou maticové organizace by měla být zvýšená inovační schopnost, pružnost celkové organizace a možnost řešení problémů v průsečících (styčných plochách). Velkou nevýhodou je však zvýšená složitost struktury a tím vzniklé prodlevy rozhodovacích procesů a ztráty způsobené značnou potřebou komunikace a řešením konfliktů. Nezanedbatelné je i velmi vysoké pracovní zatížení průsečíků. Maticovou strukturu ukazuje Obr. 12.4.



Obr. 12. 4 Maticová organizační struktura

12.2.3.4 Týmová struktura

Týmová organizační struktura se v podnicích vyskytuje převážně v rámci existující organizační struktury nebo jako určitá varianta maticové organizační struktury. Tým je malá skupina lidí s doplňujícími schopnostmi a dovednostmi, společným postupem a jasně definovanými cíli směřuje k cíli hlavním za jehož splnění je odpovědný. Založení týmu má smysl jen dokáže-li zvýšit výkonnost všech zúčastněných osob. Tým může být použit jako základní princip tvorby organizace přičemž vzniká určitá hierarchie týmů z různých funkcionálních útvarů.

Základní charakteristika týmu:

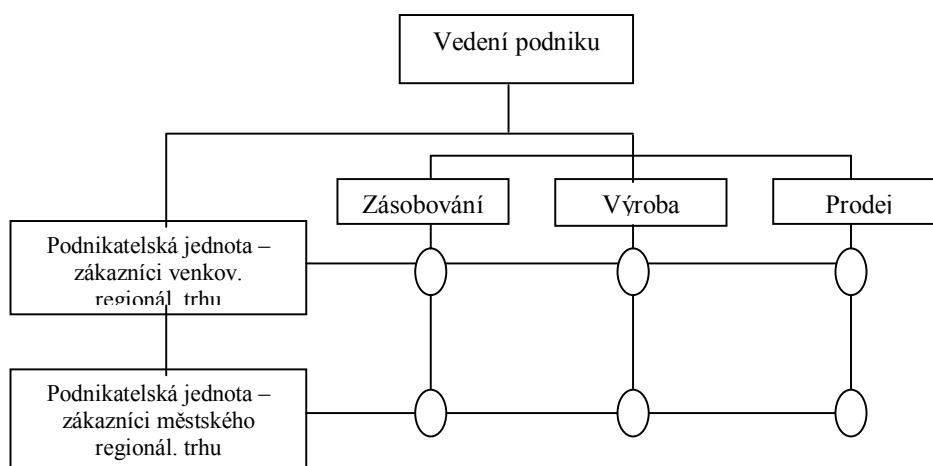
- Členové jsou jmenováni bez ohledu na své hierarchické postavení a jejich postavení je rovnocenné.
- Členové jsou zástupci různých odborností.
- Tým je řízen na základě cílů.
- Přináší svůj efekt především tehdy je-li spojeno se změnami v celkovém org. uspořádáním firmy.

12.2.3.5 Podnikatelské jednotky

Mezi netradiční moderní organizační struktury patří např. podnikatelské jednotky. Strategická podnikatelská jednotka (Small Business Units – SBU) je relativně samostatná část většího organizačního celku. Strategické otázky řeší sice značně autonomně, ale v koordinaci s vrcholovým

vedením firmy. Vytvářejí se na různých úrovních hierarchického řízení. Počet zaměstnanců bývá rozmanitý – od desítek až po dva tisíce, což se považuje za maximální strop. Pojem „podnikatelské“ je zdůrazněn význam vztahů podniku k jeho okolí: zákaznické, tržní a konkurenční struktury spoluurčují také organizační strukturu a tím chování organizace. Předstupněm podnikatelských jednotek jsou podnikatelské útvary. Jsou tvořeny podle výrobků nebo skupin výrobků, které mají odbyt na určitých trzích a mají stejné konkurenty. Východiskem pro stanovení podnikatelských útvarů je analýza výrobního programu, trhu a konkurence. Jejich definování je předpokladem pro tvorbu podnikatelských jednotek. Podnikatelské útvary mohou, ale nemusí být organizačně zakotveny. Můžeme rozlišit tři případy:

1. Podnikatelské útvary slouží pouze jako jednotky analýzy, které jsou pomocným prostředkem pro tržně orientované řízení podniku.
2. Struktura podnikatelských útvarů se kryje s existující divizionální nebo funkcionální strukturou. Tato forma slouží zesílené tržní orientaci podniku.
3. Podnikatelské jednotky jsou nosným principem strukturalizace podniku. Úkoly a rozhodovací pravomoci jsou rozděleny podle podnikatelských útvarů. Tím vzniká divizionální organizace, jejíž oblasti disponují podobnou autonomií a odpovědností jako tradiční výrobkové divize. Zavedení podnikatelských jednotek je proto v tomto případě jednodušší.



Obr. 12.5 Struktura podnikatelské jednotky

Výhody organizace podle podnikatelských jednotek spočívají v možnosti diferencovaného zpracování trhu a ve zvýšené pružnosti. Nevýhody organizace podle podnikatelských jednotek jsou integrace jednotlivých tržních strategií, která může činit potíže, zvýšené náklady na analýzu a marketing a orientační problémy a problémy se sladěním požadavků.

12.2.3.6 Procesní organizační struktura a Business Process Management

Business Process Management (BPM) představuje změnu chápání a řízení organizace. Spolu se zaváděním BPM se začaly objevovat v organizačních strukturách nové organizační prvky a role. Jsou jimi vlastníci procesů a procesní specialisté nebo-li metodici procesů, procesní týmy a skupiny. Z hlediska procesně orientovaných organizačních se jedná o důležité organizační prvky.

Vlastník procesu by měl být manažer, který má velkou odpovědnost za jemu svěřený proces. Aby vlastník procesu mohl efektivně řídit jednotlivé procesy, potom by měl mít k tomu delegovány i příslušné pravomoci. Někdy tuto pozici zastávají linioví manažeři a je otázkou k diskusi, zda tento stav je uspokojivý či nikoliv.

Procesní specialisté (metodici) jsou lidé, kteří odpovídají za metodické vedení při zavádění BPM. Jsou to výkonní lidé, kteří provádějí procesní analýzy, navrhuji metodiky pro modelování a optimalizaci podnikových procesů, tak aby tyto principy procesního řízení byly v celém podniku jednotné. Jsou to lidé, kteří by měli komunikovat s IT specialisty, vrcholovými manažery a vlastníky procesů. Proto základem jejich efektivní komunikace by mělo být vytvoření „procesního slovníku“, aby každý používaný pojem byl chápán stejným způsobem bez ohledu na postavení a vzdělání zaměstnance ve společnosti.

Zavádění BPM hraje také důležitou roli z hlediska personální práce v podniku. Jedná se nejen o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale také o jejich motivování a odměňování. Základem by mělo být sledování výkonnosti jednotlivých pracovníků, jejich vytíženosti v rámci jednotlivých procesů a to jakým způsobem přispívají k dosahovaným výsledkům z pohledu zákazníka. Měl by být sledován jejich podíl ke zvyšování výkonnosti procesů a k tvorbě přidané hodnoty procesů. Zde nastává posun od tradičních systémů odměňování a motivování pracovníků.

Při přechodu stávající organizační struktury na procesní, je nutné se odpoutat od tradičních modelů a přístupů. Svoji roli v této transformaci hraje nejen typologie firmy, její velikost, druh ekonomické

činnosti nebo specializace, ale i způsob jakým je nastaven procesní způsob řízení. Aby byla nově vytvářená procesní struktura životaschopná, pružně reagovala na potřeby zákazníků a vývoji na trhu bude muset zahrnovat jak měkké, tak i tvrdé organizační vazby a vztahy. Tomu musí odpovídat i popis jednotlivých pracovních pozic, kde hlavní pozornost by měla být soustředně zejména na popis dovedností a znalostí zaměstnanců v rámci jednotlivých procesů.

Zcela zásadní v procesu organizování je také rozdělení pravomocí a odpovědností mezi vlastníky procesů, liniové nebo vrcholové manažery, procesní specialisty. Hlavní myšlenkou při přechodu na procesně orientované organizační struktury a nejen na ně, ale i na procesně orientovanou firmu může být motto: „Nebojme se změň“. Procesní organizace navazuje na dřívější organizační struktury v podnicích.

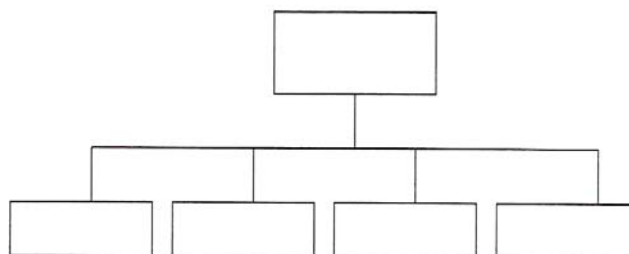
12.2.4 Způsob propojení organizačních jednotek

Pojivem pro propojení organizačních jednotek je pravomoc. Pomocí ní jsou definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Prostřednictvím těchto vztahů může být uskutečňována koordinace organizačních jednotek. Známe tyto druhy:

- a) Jednoliniový (liniový) systém
- b) Liniově štábní systém

Ad a)

Liniové struktury se obvykle charakterizují jako organizační jednotky s přímou rozhodovací pravomocí. Svoji činností jsou přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů, či úkolů a to včetně jimi řízených strukturálních jednotek.



Obr.12. 6 Jednoliniový systém

Výhody:

- jasné uspořádání vztahů, snadnější kontrola,
- méně kompetenčních konfliktů, přehlednost celého systému.

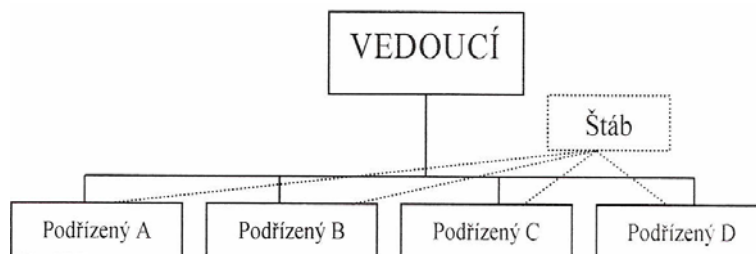
Nevýhody:

- přetížení vyšších úrovní hierarchie řízení,
- přílišná délka cest mezi řídicími místy a s tím spojené zhoršení komunikace,
- menší pružnost organizace ke změnám v okolí.

Ad b)

Štáb je organizační jednotka, která vykonává informační, poradenské a kontrolní funkce pro liniové místo. Štáb nemá oprávnění rozhodovat, ale má v určitých úkolech odlehčit liniovému pracovníkovi, ke kterému je přiřazen. Bez linie nemůže štáb existovat. Štáby jsou přiřazeny zejména vyšším úrovním řízení, které jsou nejvíce zatíženy. Princip jednoty příkazů a řízení zůstává neporušen. Štábní organizační struktury nemohou existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkcionální nebo jinou organizační strukturou.

Liniově - štábní struktury v určité proporcii slučují štábní a liniové funkce. Obvykle vznikají delegováním částí rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní strukturální jednotky. Ty pak uplatňují delegovanou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům, a to v jednoznačně vymezené funkční oblasti. I když hodně záleží na konkrétní situaci, obecně převažuje skepticismus k nejednotnosti vedení organizačních útvarů z více míst.



Obr. 12. 7 Liniově – štábní struktura

Výhody:

- štáb odlehčí zátěži liniového pracovníka,
- zlepšší kvalitu rozhodování liniového pracovníka,
- štábní funkce mohou být dobrou přípravou pro výkon liniové funkce.

Nevýhody:

- neschopnost linie chápat úlohu štábu,
- neochota linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu, štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie,
- štáb pracuje extremisticky - buď diktuje, nebo je příliš slabý, politika štábu často mate linii.

12.2.5 Základní formy organizačních struktur

Jsou výsledkem organizování a vznikají kombinací manažerem vybraných možností.

- průkopnická organizace;
- byrokratická organizace;
- pružné organizační formy např. maticová organizace viz. kap. 12.2.3.3

12.2.5.1 Průkopnická organizace

Průkopnickou organizaci mají mladé a malé podniky. Je charakteristická malou dělbou práce a orientací na konkrétní osobu. Funkční oblasti vycházejí ze schopností konkrétních lidí. Identitu organizace určuje osobnost majitele. V organizace existuje přímá komunikace, všichni pracovníci jsou bezprostředně podřízeni vedení podniku, rozhodnutí jsou činěna centrálně.

Mezi výhody průkopnické organizace patří přímá komunikace uvnitř organizace s okolím, nízké správní náklady a vysoká flexibilita ve vztahu ke změnám okolí. Průkopnická organizace má však i své nevýhody. Patří mezi ně závislost organizace na určitých lidech, což může vést při zastupování k vážným problémům, stálé přetěžování vedení podniku, nebezpečí chybných rozhodnutí v důsledku nedostatečné vnitřní kontroly vedoucího, nebezpečí kompetenčních sporů v důsledku nejasné dělby úkolů. Tato nebezpečí přicházejí v úvahu zejména při prudkém vzrůstu počtu pracovníků nebo obratu dále při nutnosti investování a v případě generační změny. Problémům lze

čelit organizačními opatřeními a diferenciací organizace podle funkcionálních, výrokově nebo tržně orientovaných kritérií.

12.2.5.2 *Byrokratická organizace*

Byrokratická organizace je charakteristická hierarchizací, standardizací, specializací s nízkou závislostí na konkrétní osobě. Byrokratické principy jsou rozšířeny především ve velkých podnicích finančních služeb. Význam této organizační formy spočívá především v tom, že je velice stabilní. Tím je dosaženo přehlednosti a vysoké možnosti kontroly.

Mezi výhody byrokratické organizace patří vysoká stabilita organizace, nízká závislost na konkrétních osobách a standardizované způsoby jednání a jasné vztahy podřízenosti. Z nevýhod byrokratické organizace lze uvést, že smysl organizace není pro jednotlivé pracovníky vždy jasný, čímž trpí komunikace a anonymita byrokratické organizace poškozuje motivaci pracovníků.

Poznámky ke 12. kapitole:

13. Růst, sanace a zánik podniku



CÍLE:

Cílem kapitoly 14. je, abyste po jejím prostudování byli schopni:

Vysvětlit fázi podniku - růst.

Definovat nejnebezpečnější období v životě podniku – stabilizaci.

Vysvětlit nejčastější důvody krize podniku.

Poznat proces sanace podniku.

Definovat rozdíl mezi zrušením a zánikem podniku.

Vysvětlit kroky likvidace.

Objasnit smysl konkurzu a vyrovnání.

Každá firma v průběhu své existence prochází určitým vývojem. Je založena, rozvíjí se, roste, ale rovněž se potýká s problémy či řeší krizové situace. Daří-li se firmě zvládat růst a vyrovnávat se s měnícím vnějším prostředím, prosperuje. V opačném případě stagnuje či dochází k jejímu zániku. Cítíme zde paralelu s živým organismem - i člověk se narodí, vyvíjí se, roste a nakonec umírá. Poslední fáze ovšem firmu potkat nemusí. Existují firmy, které působí na trhu mnoho desetiletí. Větší je ovšem počet firem, které zanikají už brzy po svém založení.



Úvahy o růstu a životním cyklu firmy nalzáme v ekonomické literatuře už několik desetiletí. V současnosti je možné nalézt v odborné literatuře více než třicet modelů růstu firmy či životního cyklu firmy. Tyto modely popisují život firmy jako určitou posloupnost stadií, které tvoří obvykle vznik, růst, stabilizace, krize a zánik.

13.1 Růst podniku



Po úspěšném založení podniku obvykle následuje **fáze růstu**. Konkrétně to znamená, že podnik v dané komoditě nebo segmentu trhu zvyšuje objem výroby, prodeje a poskytování služeb. Někdy se jedná o velmi agresivní expanzi na trh, jindy o proces pozvolný. Otázka růstu a růstových příležitostí však dnes již zdaleka není záležitostí nově zakládaných firem. Je možno konstatovat, že se jedná o všechny firmy, které chtějí dlouhodobě na trhu působit. Platí, že firma, která neroste, „zahyne“. Růst je dnes závažným faktorem, který se dotýká každého podniku. Přístup a možnosti zajišťování růstu se však liší podle velikosti podniku, podle oboru, ve kterém firma působí, a celé řady dalších faktorů. Na tomto místě je užitečné upozornit především na skutečnost, že EU, jejímž členem ČR je, věnuje právě tomuto fenoménu zvláštní pozornost. Vytváří nástroje, jejichž posláním je podpořit rozvoj podniků a zvýšit jejich konkurenceschopnost v globální ekonomice. Klíčovou otázkou přitom

zůstává, které firmy mají být podporovány a jakou formou. Tato rozmanitost se projevuje v různých programech, které jsou z úrovně EU připravovány a určeny k podpoře podnikové sféry. Jako příklad lze uvést Strukturální fondy, všeobecné podpory malých a středních podniků, Sedmý rámcový program apod. U všech těchto a dalších programů je podstatné, aby kandidáti splňovali podmínky pro předběžný a následný výběr. Zvláště se sleduje soulad firemních zájmů s cíli a prioritami daného programu, odvětví nebo regionu a potenciální růst daného odvětví. Těžiště pozornosti věnuje EU zvláště malým a středním podnikům, které zpravidla potřebují intenzivnější podporu, neboť především tyto firmy jsou klíčovými nositeli ekonomické a zpravidla i inovační prosperity EU. Význam malých a středních podniků v České republice za rok 2004 dokumentuje Tab. 14.1.

V EU je nyní registrováno přibližně 23 mil. malých a středních podniků, které reprezentují 99 % všech podnikatelských entit a zaměstnávajících na 75 mil. pracovníků. Tyto podniky přispívají k rozvoji podnikatelského prostředí a inovací. Konkrétně to znamená, že z celkové zaměstnanosti v EU tvoří dvě třetiny zaměstnanosti právě tyto společnosti, jen jednu třetinu velké společnosti.

2004	Počet zaměstnanců (tis.)			podíl zaměstnanců v MSP na počtu v ČR (%)
	právnícké osoby	fyzické osoby	celkem	
	0-249 zam.	0-249 zam.		
Průmysl	545	110	655	49,85
Stavebnictví	126	50	176	80,00
Obchod	278	109	387	78,18
Pohostinství	45	59	104	88,89
Doprava	62	33	95	32,20
Peněžnictví	11	5	16	23,53
Služby	258	80	338	78,60
Zemědělství	118	10	128	85,91
Celkem	1443	456	1899	61,50

Tab. 13.1 Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích

Vraťme se nyní k růstu podniku. Jestliže podnik roste, pak to znamená, že trh má zájem o jeho produkci nebo služby, management je úspěšný ve své práci a podnik je ziskový. Za těchto okolností lze hovořit o růstu podniku. Jeho jevovou stránkou je především růst tržeb nebo obrátu. Jestliže obrat

roste, pak obvykle vzniká potřeba i dodatečných investic nejen do budov, strojů a zařízení k zajištění dodatečné kapacity, ale i potřeba pokrytí přírůstku pracovního kapitálu. To lze vysledovat ve výkazu rozvaha, kde roste celková bilanční suma. Není nutné, aby firma prošla během své existence všemi stadii. Firma může:

- některé stadium při rychlém vývoji přeskočit - např. při nalezení tržní mezery či nového produktu,
- ukončit svou činnost v kterémkoliv stádiu vlivem špatných manažerských rozhodnutí či vlivem vnějších okolností - např. změna preferencí zákazníků,
- záměrně zastavit svůj růst - např. u malé firmy, kdy vlastník firmy sice vidí další možnosti rozvoje firmy, ale vlastníka uspokojuje řízení malé firmy a svých pravomocí se nechce vzdát, nechce ztratit svůj zásadní vliv na veškeré dění ve firmě,
- vrátit do předchozího stadia - např. nezvládne-li přechod do dalšího stadia, přehodnotí své ambice a vrátí se na předchozí úroveň,
- být ve kterémkoliv stádiu vývoje prodána - např. se jedná o situaci, kdy vlastník firmy změní své preference, a ačkoli si firma vede dobře, rozhodne se pro opuštění podnikání.

V kontextu podniku lze hovořit o růstu trvale udržitelném, vysokém nebo naopak příliš nízkém, případně příliš vysokém. Pokud firma roste extrémně rychle, vzniká mimořádná potřeba dodatečného kapitálu, který ne vždy se daří získat; proto v důsledku „přehřátého“ růstu může firma zaniknout, i když příležitost a prostor na trhu podnik měl, ale nedokázal růst pro financovat.

Klíčovým měřítkem růstu je, jak již bylo řečeno, **tempo růstu tržeb (obratu)**. Tento parametr je odvozován jednak od příležitostí podniku na trhu produktů a služeb, jednak od možností profinancování růstu, tj. kolik a v jaké struktuře bude nezbytné zajistit dodatečné zdroje. V tomto kontextu bývá zmiňován **tzv. trvalý růst podniku**, který v podstatě představuje takovou míru růstu tržeb podniku, při které nevznikají další dodatečné nároky na externí financování firmy. Růst firmy je v tomto případě označován jako růst z interních zdrojů, tj. ze zisku a odpisů určených pro reinvestice a z generovaných přirozených zdrojů (stálá pasiva) nebo ze zdrojů získaných odprodejem majetkových částí.

Vedle růstu financovaného z interních zdrojů se v praxi setkávají podniky i s potřebou financování růstu z externích zdrojů. V tomto případě pak podnik zvažovat, zda zvolí vlastní, akciový kapitál,

nebo zda půjde na formu cizího kapitálu krátkodobého nebo dlouhodobého), či využije jinou možnost k profinancování např. leasing, faktoring nebo forfaiting apod.

V případě, že se rozhodne pro akciový kapitál, jedná se o zvýšení základního kapitálu společnosti. V případě nejsložitější formy podnikání, v akciové společnosti podléhá zvýšení základního kapitálu rozhodování valné hromady. Kromě toho je otázkou, zda bude mít nějaký investor o nově emitované akcie zájem, což je v případě omezené likvidity trhu v ČR velmi podstatné. Existují však i jiné možnosti, jak dosáhnout růstu podniku s využitím externích zdrojů. Jedná se například o emisi obligací.

Pro podnik však není důležité jen kolik a za kolik vyrobit a z jakých zdrojů růst financovat. V tomto kontextu se tedy nabízí několik úvah o tom, jak hodnotit úspěšnost podniku. Základní představa trvalého fungování podniku je založena na filozofii, že trvalá existence podniku je zajištěna, jestliže se investice rovnají odpisům.

Růst podniku však může být řešen i zcela jinou formou. Nabízí se různé formy spojování, nebo naopak štěpení podniků. Mezi nejdůležitější patří zejména:

- **fúze**, tj. forma sloučení nebo splynutí dvou podniků (blíže viz kap.2),
- **rozštěpení** původního podniku na dva (nebo více podniků), z nichž jeden podnik zaniká a jeho aktiva jsou rozprodána.



13.2 Stabilizace podniku

Jestliže podnik zvládne bez zvláštních těžkostí růst, pak obvykle nastupuje **fáze stabilizace**, tj. období, kdy podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. Období stabilizace lze identifikovat, mimo jiné, podle základního vztahu mezi úrovní odpisů a investic - v období růstu investice rostou vždy rychleji než odpisy, v období stabilizace se odpisy rovnají investicím. **Je nejnebezpečnějším obdobím v životě podniku.**

Je nutné:

- starat se o inovaci nabízených výrobků a služeb;
- obnovit původní podnik. záměr (podle toho jak se mění podmínky v okolí, zejména na trhu);

- zavést pružné organizační formy, podpora prodeje, cen. politika;
- pečovat o zaměstnance.

Ztratí-li podnik potřebné tempo růstu a začnou-li jeho aktivity klesat, vystává před managementem úkol tento nežádoucí vývoj zvrátit. Prostředkem k tomu je **sanace**; nepodaří-li se, zůstane podnik v trvalé krizi, která obvykle končí jeho úpadkem.

13.3 Krize podniku



Pod pojmem **krize podniku** lze označit takové stadium jeho života, kdy po delší období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat. Krize však svým charakterem může souviset jak s životní fází, ve které se právě podnik nachází, tak i s velikostí, kterou právě podnik má. Jiné příčiny vyvolávají krizový stav například u nově založených podniků - zde se často jedná o nezvládnutí růstu z pohledu financování, nebo nezvládnutí řízení většího pracovního kolektivu zakladatelů podniku.

Jinou situaci lze vysledovat u velkých podniků, u kterých se lze často setkat s jevem zvaným **byrokracie**, kdy vysoký stupeň specializace a velký počet řídicích stupňů vyvolávají poruchy v komunikaci; ty se pak projevují v pozdní reakci na probíhající změny.

V současné podnik. realitě je stále méně případů, kdy můžeme s vysokou pravděpodobností předpokládat, že daný vývoj skutečně tak a tak nastane. Tuto skutečnost je nutné promítnout do manažerských (podnikových) rozhodnutí.

Podnikatel by se měl vyvarovat:

- nenaplněného podnikatelského záměru;
- podkapitalizovaného podnikání;
- opojení úspěchem;
- situace, kdy příležitost dělá zloděje;
- poskytování úplatků;
- selhání managementu.

Nenaplněný podnikatelský záměr

V jehož důsledku nedochází k dosažení předpokládaných finančních toků. Důvodů tohoto stavu může být celá řada:

- chybně zaměřený předmět podnikání do oboru či regionu s vysokým převisem nabídky nad poptávkou,
- příliš optimistické vize v obracech firmy, které se naplňují mnohem pozvolněji,
- nesplnění některých předpokladů, které měly v průběhu realizace projektu nastat a nenastaly, a nevytvořila se tak konkurenční výhoda, kterou projekt předpokládal,
- nepředvídaný vnější moment, který vážně ohrozil podnikatelskou činnost firmy atd.

Podkapitalizované podnikání

Podnikatelský subjekt nedisponuje dostatečným vlastním kapitálem, jeho podnikatelský plán je založen na cizích zdrojích, zejména bankovních úvěrech, a jakékoliv výkyvy v plynulosti provozních, obchodních, ale i bankovních podmínek mohou vážně ohrozit finanční stabilitu firmy.

Opojení úspěchem

Paradoxně zárodkem krize může být úspěch, dochází k tomu, kdy se firmě daří a podnikatel okouzlen dosavadními výsledky se pustí nebo nutí management k expanzi - vstupu na nové trhy, investicím do rozvoje nových kapacit, akvizicím atd. toto vše na bázi úvěrů. Ovšem tyto záměry mohou mít i další podnikatelé, takže rychle dochází k nasycení nebo se optimistické předpoklady nenaplnily a podnik se dostává do problémů, jak uhradit své dluhy. Svým způsobem do této skupiny příčin patří situace, kdy podnikatel či manažeři úspěšně podnikají v oboru, ovšem v oboru dochází k závažným změnám a tito konzervativní manažeři nejsou schopni se těmto změnám přizpůsobit nebo vůbec připustit, že je třeba změnit dosavadní řídicí praktiky.

Příležitost dělá zloděje

Lidstvo již někdy od středověku, kdy existovaly větší ekonomické celky, systematicky rozvíjelo kontrolní mechanismy, které měly zamezit podvodu či zpronevěře. Ani v současnosti tyto „nizké“ pohnutky nejsou vyloučeny, ba dokonce řada předních firem má nastaveny kontrolní a preventivní mechanismy k vyloučení těchto situací.

Na prvním místě lze doporučit zamezit nakládání s hotovostí pouze jedné osobě, jeli firma větší, měla by mít nastaven mechanismus tak, aby s hotovostí nakládaly minimálně dvě osoby (jedna přijímá, vydává, druhá transakce účtuje apod.), všechny osoby, které spravují hodnoty (pokladní, skladníci), by měly mít ve smlouvě pasáž o hmotné odpovědnosti. Kontrolní systém by měl počítat s pravidelnými, neformálními inventarizacemi. Novým rizikovým fenoménem jsou elektronické způsoby ovládání účtů - platební karty, elektronické bankovníctví. I na tuto oblast musí být uplatněny vhodné kontrolní mechanismy.

Pozor na úplatky

Poskytnutí úplatku, zejména s cílem získání zakázky či jiné podnikatelské výhody, je považováno za trestný čin. Naopak zákon připouští poskytnutí drobných darů v souvislosti s podnikáním.

Selhání managementu

Je nesporné, že podnikatelé, manažeři, jsou těmi kočimi, kteří tahají za oplatě a určují směr vývoje firmy. Jakékoliv chyby v jejich činnosti se mohou fatálně promítnout do existence jimi řízené firmy.

Nejčtetnější příčina způsobující vážné problémy firem je špatné hospodaření. Důvodů finančních neúspěchů může být celá řada pro příklad uvádíme:

- Neproduktivní, kontraproduktivní aktivity;
- Orientace na celek;
- Nepoužívání systému včasného varování např:
 - srovnávací analýzy;
 - testování finančního zdraví firmy – finanční analýza.

13.4 Sanace podniku

Prvním krokem, který musí být při sanaci realizován, je co nejpřesnější **zjištění stavu**, v jakém se podnik nachází. K tomuto účelu lze využívat nejrůznějších analytických nástrojů. Součástí analýzy musí být rovněž **zjištění příčin krize**. Z praxe je známo, že existují dva okruhy příčin vyvolávajících krizi, a to příčiny interní a externí. Mezi **interní příčiny** mimo jiné patří:

- problémy v kvalitě výrobků,
- nedostatečná míra výrobní inovace,



- nedostatečná distribuční síť,
- chybná cenová politika a s tím spojený trvale klesající objem prodeje,
- vysoké úvěrové zatížení,
- nízká míra likvidity
- chyby ve finančním řízením.

Krize však může být i důsledkem působení **vnějších (externích) příčin**. Jedná o faktory, které podnik sám nemůže ovlivnit, avšak mají zásadní dopad na jeho celkovou hospodářskou situaci. Je nutné upozornit, že právě tyto změny jsou v podmínkách České republiky vysoce významné. Patří sem například:

- změny úrokových měr,
- vývoj měnový kurzů,
- vývoj legislativy,
- vývoj měnové zásoby apod.

Sanace je tedy soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy. Z hlediska časového horizontu existují tyto sanační strategie:

- Krátkodobý sanační program - rychlá obnova narušené stability, několik týdnů, eventuelně měsíců.
- Střednědobý sanační program - zásadní restrukturalizace, max. jeden rok.
- Dlouhodobý sanační program - smyslem je předcházet krizovým situacím pomocí vhodně koncipované dlouhodobé strategie podniku.

Fáze ozdravného procesu:

1. Analýza výchozí situace podniku - analýza ekonomická, výrobní, personální, finanční;
2. Formulace cílů podniku;
3. Ozdravný plán – opatření směřující např. do oblastí:
 - výroby (redukce výrobních kapacit, zvýšení technické úrovně);
 - personální oblasti (nový řídicí systém, organizační schéma);

- obchodní oblasti (oživení týmu prodejců, politika prodeje);
 - finanční oblasti (likvidita, zvýšení rentability);
4. Kvantifikace nákladů spojených s ozdravným programem;
5. Realizace ozdravného procesu.

13.5 Zrušení podniku

Legislativní úpravy stanovují řadu požadavků pro ukončení podnikatelské činnosti a zánik podnikatelského subjektu. Jisté odlišnosti jsou dány pro případ zániku obchodních společností a pro případ ukončení podnikatelské činnosti živnostníků.



13.5.1 Ukončení podnikatelské činnosti živnostníků

Živnostenské oprávnění může pozbýt platnosti, dle litery živnostenského zákona se hovoří o jeho zániku, a to v případech:

- smrti podnikatele, pokud nepokračují v živnosti dědicové nebo správce dědictví,
- zániku právnické osoby,
- uplynutím doby, pokud živnostenský list nebo koncesní listina byly vydány na dobu určitou,
- výmazu zahraniční osoby z obchodního rejstříku,
- stanoví-li tak zvláštní právní předpis,
- rozhodnutí živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění.

Příslušný živnostenský úřad zruší živnostenské oprávnění, jestliže:

- podnikatel o to požádá,
- podnikatel již nespĺňuje podmínky provozování živnosti a neustanovil odpovědného zástupce,
- nastaly překážky v provozování živnosti - konkurz, popř. soudem nebo jiným správním orgánem uložený zákaz činnosti,
- na návrh příslušné správy sociálního zabezpečení, jestliže podnikatel neplní závazky vůči státu,
- jestliže podnikatel neprovozuje živnost po dobu delší než 4 roky.

V některých případech může živnostenský úřad pozastavit provozování živnost (na dobu ne delší než jeden rok), těmi může být žádost živnostníka, který současně musí předložit doklad o tom, že o svém záměru informoval i finanční úřad, nebo v případech, kdy orgán státní správy zjistí nedostatky, na jejichž základě rozhodne o zastavení užívání nebo provozu zařízení nebo jeho části a živnostníku bylo uloženo odstranit zjištěné závady.

Bylo-li živnostenské oprávnění zrušeno z důvodů zákazu činnosti, neodstranění závažných provozních nedostatků apod., může podnikatel ohlásit ohlašovací živnost nebo požádat o udělení koncese v oboru nebo příbuzném oboru nejdříve po uplynutí tří let od právní moci rozhodnutí o zrušení živnostenského oprávnění, žádost o udělení koncese v jiném oboru může podnikatel podat nejdříve po uplynutí jednoho roku od nabytí právní moci rozhodnutí o zrušení živnostenského oprávnění.

13.5.2 Zrušení obchodních společností

Tržní ekonomika se vyznačuje značnou dynamičností, která je charakterizována tím, že trvale vznikají a zanikají podnikatelské jednotky, podniky. Zatím bylo pojednáno pouze o založení, růstu a sanaci podniku. V některých podnicích není sanace úspěšná a podnik zanikne. **Zrušení společnosti** se řídí právní úpravou. V podmínkách České republiky jsou ve smyslu § 68 Obchodního zákoníku upraveny dva způsoby zrušení společnosti, a to:

- zrušení s likvidací - musí být majetek rušeného podniku zpeněžen, vypořádány všechny závazky vzniklé i v průběhu likvidace.
- zrušení bez likvidace - při zrušení společnosti (podniku) rozdělením, sloučením nebo splynutím (fúze) přechází majetek spolu s právy a závazky na nástupnickou společnost, jiný subjekt.

Ke zrušení podniku může dojít buď na základě dobrovolného rozhodnutí vlastníka, nebo na základě určitého donucení v případě, že nastala určitá zákonná okolnost vynucující si toto řešení. **Obecné důvody ke zrušení podniku** jsou:

- uplynutí doby, na kterou byl podnik založen,
- dosažení účelu, pro který byl zřízen,
- rozhodnutí společníků o zrušení podniku,

- rozhodnutí soudu o zrušení podniku,
- rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo přeměně v jinou společnost nebo družstvo.

Zvláštní důvody pro zrušení jsou pak specifikovány pro jednotlivé právní formy společností v zákoně. Snad k nejdůležitějším zvláštním důvodům patří:

- smrt společníka,
- zánik právnické osoby, která je společníkem,
- zbavení nebo omezení právní způsobilosti společníka,
- výpověď společníka (v případě založení společnosti na dobu neurčitou),
- prohlášení konkurzu nebo zamítnutí návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku.

13.5.3 Likvidace společnosti

Likvidace, která je jednou z forem zrušení společnosti, vyvolává zdání katastrofy a často bývá mylně spojována pouze s okolností neschopnosti nebo neúspěchu v podnikání. Podnik však může být úspěšně zlikvidován i tehdy, jestliže žádné problémy nemá, a výnos z likvidace může být pro vlastníky zajímavější než pokračování v podnikání.

Co se vlastní likvidací rozumí? **Likvidace** je zákonem řízený postup, při němž dochází k mimosoudnímu vyrovnání majetkových vztahů zanikající právnické osoby, podniku.

Na rozdíl od řešení úpadku v režimu konkurzu a vyrovnání pro likvidaci žádný speciální zákon neexistuje. V současné době tvoří právní rámec likvidace podniku Obchodní zákoník, tj. zák.č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, zejména po posledních novelách: zákony č. 501/2001 Sb., č. 15/2002 Sb., č.125/2001 Sb., č. 126/2001 Sb. ač. 151/2002 Sb., dále zákon č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, ve znění platných novel, zákon č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, v platném znění, zejména po novele zákonem č. 105/2000 Sb., občanský zákoník Č. 47/1992 Sb., zákon Č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách. Zákon č. 111/1990 Sb., o státním podniku, se vztahuje na likvidaci státních podniků založených před účinností novely Č. 77/1997 Sb., tj. do 1. 7. 1997. Na likvidaci státních podniků založených podle novely č. 77/1997 Sb. se vztahují ustanovení § 6 až § 10 tohoto zákona. Likvidace obchodních společností je obecně upravena v § 68 a § 70 až § 75 obchodního zákoníku. Likvidace jednotlivých typů obchodních společností (a. s., s. r. o., v. o. s., k. s., družstev), zejména způsob jmenování likvidátora, rozdělení

likvidačního zůstatku, má určitá specifika, která jsou upravena v příslušných ustanoveních obchodního zákoníku, která se těchto společností týkají.

Jen v letech 1997 až 2001 bylo u nás vyhlášeno téměř 13 tisíc likvidací podnikatelských subjektů, tj. 2000 až 3000 ročně, a téměř 11 tisíc konkurzů. V roce 2000 byla přijata rozsáhlá novela zákona o konkurzu a vyrovnání a významných změn doznal i Obchodní zákoník, který přesněji upravil i procesy likvidace. Na základě mnohaleté praxe v insolvenčním řízení v České republice lze tyto změny hodnotit vesměs pozitivně.

Společnost vstupuje do likvidace ke dni, k němuž je zrušena a zapisuje se do obchodního rejstříku.

- Podobu likvidace se používá dovětek „v likvidaci“.
- Na likvidátora (fyzická osoba) přechází působnost statutárního orgánu společnosti – jednat jménem společnosti.

Likvidátor má za úkol:

- oznámení a zveřejnění vstupu společnosti do likvidace (ochrana věřitelů a třetích osob, zejména obchodních partnerů),
- sestavení likvidační účetní závěrky,
- soupis aktiva pasiv s akcentem na položky neobsažené v rozvaze,
- sestavení rozpočtu a plánu likvidace,
- řešení pracovněprávních záležitostí,
- jednání s úřady a bankami,
- jednání s obchodními partnery, úpravy, resp. dodatky ke smlouvám,
- prodej majetku (veřejná dražba, veřejná soutěž, přímý prodej),
- likvidace pohledávek (odkupem nebo cestou upomínek, osobního jednání apod.),
- vypořádání odvodů, daní a poplatků,
- splacení úvěrů a vypořádání ostatních věřitelů,
- předložení konečné zprávy spolu s návrhem na rozdělení likvidačního zůstatku,
- vypracování účetní závěrky ke dni skončení likvidace,
- návrh na výmaz společnosti z obchodního rejstříku (dále OR).

Postup likvidace

1. Vstup společnosti do likvidace, zápis do OR.
2. Orgány společnosti přestávají vykonávat svoji funkci a veškerá dispoziční práva přecházejí na likvidátora.
3. Účetní uzávěrka ke dni likvidace, dražba a rozprodej majetku, vypořádání závazků z pracovních smluv.
4. Pokud je společnost předložena je podán likvidátorem soudu návrh na prohlášení konkurzu.
5. Ukončení zpeněžení majetku a následné vyrovnání, závěrečná účetní uzávěrka.
6. Do 30 dnů po ukončení likvidace je podán návrh na výmaz společnosti z OR.

13.5.4 Konkurz společnosti

Jestliže likvidátor zjistí, že podnik, který je v likvidaci, je předlužen, má povinnost podat návrh na zahájení konkurzního řízení. Smyslem konkurzního řízení je rovněž likvidace majetkové podstaty podniku, avšak cíl konkurzu a likvidace se zásadně liší. Jak již bylo řečeno, **likvidace si klade za cíl** postupnou přeměnu majetkových částí v likvidní prostředky, z nichž budou v plném rozsahu uhrazeny veškeré závazky společnosti, a likvidační přebytek bude rozdělen mezi vlastníky. **Cílem konkurzu** nebo vyrovnání je dosáhnout poměrného uspokojení věřitelů z majetku úpadce (dlužníka).

Konkurz je prohlášen soudem v těch případech, kdy odhadovaná majetková základna je minimálně tak velká, aby bylo možno uhradit minimálně náklady konkurzního řízení. Konkurzní a vyrovnávací řízení upravuje zákon. Tato právní úprava má za úkol zajistit, aby došlo k uspořádání majetkových poměrů dlužníka, který je v úpadku (viz. dále zákon 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení).

Konkurzní řízení řídí **správce konkurzní podstaty**. Správci konkurzních podstat musí být nepodjaté osoby, jejichž seznam vede příslušný krajský obchodní soud. K základní povinnosti správce konkurzní podstaty patří:

- zjištění konkurzní podstaty;
- sestavení seznamu věřitelů;
- vypořádání bezpodílového spoluvlastnictví manželů;

- zpeněžení majetkové podstaty;
- uspokojení pohledávek podle schváleného rozvrhu.

Právnícká osoba nebo fyzická osoba - podnikatel, která je v úpadku, je povinna bez zbytečného odkladu podat (sama) návrh na prohlášení konkurzu. Právnícká osoba v likvidaci má tuto povinnost, jen je-li předložena. Jestliže osoby tuto povinnost nesplní, odpovídají věřitelům za škodu, která jim tím vznikne. Místo návrhu na prohlášení konkurzu mohou povinné osoby podat návrh na vyrovnání; jestliže však vyrovnání nebylo povoleno nebo potvrzeno soudem, jsou povinny do patnácti dnů podat návrh na prohlášení konkurzu.

Vedle dlužníka je oprávněn podat návrh na konkurz kterýkoliv z jeho **věřitelů**. Jde-li o návrh věřitele, musí navrhovatel doložit, že má proti dlužníkovi splatnou pohledávku, a uvést okolnosti, které osvědčují úpadek dlužníka.

Podnikatel by měl před podáním návrhu na konkurz pečlivě zvážit, zda svou pohledávku nezíská dohodou s dlužníkem - vypracováním splátkového kalendáře, nabídkou proti plnění, postoupením jiné pohledávky od dlužníka apod. Pokud je dlužník **předlužen**, měl by mít na zřeteli, že ze získaných finančních prostředků konkurzem (konkurzní podstaty) budou přednostně uhrazeny náklady konkurzního a soudního řízení, poté případné pohledávky výživného a následně nároky úpadcových zaměstnanců z pracovněprávních vztahů vzniklé za poslední tři roky před prohlášením konkurzu a až následně další pohledávky.

Navrhovatel je povinen zaplatit zálohu na náklady konkurzu až do částky 50 000 Kč. Účastní-li se řízení více navrhovatelů, jsou povinni zaplatit zálohu společně a nerozdílně. Po doručení návrhu dlužníka na prohlášení konkurzu soudu nebo po doručení návrhu na prohlášení konkurzu soudem dlužníkovi je dlužník povinen:

- zdržet se jednání směřujícího ke zmenšení svého majetku s výjimkou běžné obchodní činnosti,
- na výzvu soudu sestavit seznam svého majetku a závazků s uvedením svých dlužníků, věřitelů a jejich adres a odevzdat jej soudu ve lhůtě určené soudem; tato lhůta nesmí být kratší než patnáct dnů.

Pokud návrh na konkurz podal věřitel, může dlužník požádat soud o povolení ochranné (tříměsíční) lhůty, ve které by mělo dojít k uspokojivému řešení dlužnickových majetkových poměrů. Konkurz se týká majetku, který patřil dlužníkovi v den prohlášení konkurzu a kterého nabyt za konkurzu.

Účastníky konkurzu jsou věřitelé, kteří uplatňují nároky a dlužník. Konkurzní věřitelé přihlásí své pohledávky, a to ve lhůtě stanovené v usnesení o prohlášení konkurzu. Přihlášky pohledávek se podávají u soudu ve dvojím vyhotovení. V přihlášce je třeba zvlášť uvést důvod a výši každé přihlášené pohledávky. K přihlášce je třeba přiložit kopie listin, z nichž jednotlivé pohledávky vyplývají.

Prohlášení konkurzu pro podnikatele znamená, že oprávnění nakládat s jeho majetkem (konkurzní podstatou) přechází na **správce**.

Dlužník, u kterého jsou dány podmínky pro prohlášení konkurzu, může podat u soudu příslušného ke konkurzu návrh na **vyrovnání**. Soud projedná návrh, jen nebyl-li už prohlášen konkurz. V návrhu uvede dlužník, jaké vyrovnání nabízí. Může přitom nabídnout vyrovnání formou nové emise akcií nebo jiných cenných papírů emitovaných dlužníkem nebo i nepeněžní formou, například vydáním části aktiv, jež bezprostředně nesouvisí s vlastní podnikatelskou činností dlužníka. Osoby ochotné zavázat se za splnění vyrovnání jako spoludlužníci nebo ručitelé musí návrh spolupodepsat. Všechny podpisy musí být úředně ověřeny. Je-li navrhovatel podnikatelem, uvede v návrhu počet zaměstnanců podniku a opatření, která provede k reorganizaci a pro další financování podniku. O návrhu na vyrovnání rozhoduje soud, který svým rozhodnutím návrh na vyrovnání buď odmítne, nebo povolí vyrovnání.

13.6 Zánik podniku

Společnost zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku.



Poznámky ke 13. kapitole:

14. LITERATURA

- [1] BOUKAL, P., MIKOVCOVÁ, H., SCHOLLEOVÁ, H.: Podniková ekonomika 1 – Sbírnka příkladů, 1. vyd. Praha: VŠE, Oeconomica, 2004, 140 s. ISBN 80-245-0679-3
- [2] DRÁBEK, J. ŠATANOVÁ, A. VOLČKO I. *Podnikové hospodářství*. 1. vyd. Zvolen: Lokálne stredisko dištančného vzdelávania pri TU Zvolen, 1999. 131 s.
- [3] EISLER, J. *Podniková ekonomika I a II. I* vyd. Praha: SVŠES, s.r.o. Praha, 2002. 143 s.
- [4] GOZORA, V. *Podnikový manažment*. 2. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2000, 193 s. ISBN 80-7137-690-6
- [5] JUROVÁ, M. *Ekonomika a management podniku*. 2. vyd. Brno: VUT v Brně, 2002. 217 s. ISBN 80-214-1471-5
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 1998. 356 s.
- [7] KONEČNÝ, M. *Ekonomika firmy*. 1. vyd. Brno: Akademie Sting v Brně, 2003. 150 s. ISBN 80-86342-36-0
- [8] KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Brno: VUT v Brně v nakladatelství PC-DIR Real, s.r.o., 1999. 252 s. ISBN 80-214-1404-9
- [9] KOUBEK, J. *Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, 400s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [10] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9
- [11] MIKOVCOVÁ, H. SCHOLLEOVÁ, H. *Praktikum Podniková ekonomika pro bakalářské studium*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2006. 231 s. ISBN 80-86898-78-4
- [12] NOVOTNÝ, J. SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004, 184 s. ISBN 80-210-3333-9
- [13] PASEKOVÁ, M. OTRUSINOVÁ, M. *Základy účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. 3. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2007, 205 s. ISBN 978-80-7318-610-4
- [14] RAJNOHA, R. *Podnikové plánovanie*. 1. vyd. Zvolen: Lokálne stredisko dištančného vzdelávania pri TU Zvolen, 2000, 207 s.
- [15] SEDLÁK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Bratislava: ELITA Bratislava, 1995, 249 s. ISBN 80-85323-73-7

- [16] SOUKUPOVÁ, V. STRACHOTOVÁ, D. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: VŠCHT Praha, 2005. 129 s. ISBN 80-7080-575-7
- [17] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [18] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4
- [19] ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED, 2004, 295 s. ISBN 80 -9025-529-9
- [20] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : EKOPRESS, 2001. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [21] VEBER, J. SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6
- [22] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. s. 748. ISBN 80-7179-014-1.
- [23] <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>