

# **Nauka o podniku**

**Studijní opora**

**Miroslav Škoda**

**Xenie Lukoszová**

**Lukáš Polanecký**

**2016**

**České Budějovice**

1. vydání

© Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016

Vydala: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01 České Budějovice

Za obsahovou a jazykovou správnost odpovídají autoři a vedoucí příslušných kateder.

### **Cíl předmětu**

Obsahem předmětu je naučit studenty definovat podnik, umět charakterizovat základní podnikové funkce a procesy, znát a rozumět zákonitostem vývoje podniku, jeho financování, majetkové struktury, způsobu formování hospodářského výsledku a provádění kalkulací.

### **Výstupy z učení**

Absolvent předmětu rozumí charakteristice podniku a umí definovat podnikání, určí typologie podniků, chápe podnikové okolí, rozumí životnímu cyklu podniku, optimalizuje tok zásob v podniku, chápe výrobní funkci podniku, rozumí prodejní funkci podniku, hodnotí marketing a logistiku podniku, rozumí financování podniku a dopadu řízení lidských zdrojů do financí podniku, rozumí majetkové struktury podniku a optimalizuje kapitálovou strukturu, predikuje budoucí vývoj nákladů podniku a chápe podstatu hospodářského výsledku podniku, rozumí a umí sestavit nákladové a cenové kalkulace, řídí lidi v podniku.

### **Základní okruhy studia**

- 1) Charakteristika podniku a podnikání.
- 2) Typologie podniků.
- 3) Podnikové okolí.
- 4) Životní cyklus podniku.
- 5) Zásobovací funkce podniku.
- 6) Výrobní funkce podniku.
- 7) Prodejní funkce podniku.
- 8) Marketing a logistika podniku.
- 9) Financování podniku.
- 10) Majetková struktura podniku.
- 11) Náklady, výnosy a hospodářský výsledek podniku.
- 12) Nákladové a cenové kalkulace.
- 13) Lidé v podniku.

### **Povinná literatura (minimálně dvě knihy)**

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

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

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. 2014, ISBN 978-80-247-5316-4.

### **Studijní průvodce**



**Klíčové pojmy**



**Cíle kapitoly**



**Čas potřebný ke studiu kapitoly**



**Výklad**



**Úkoly k zamyšlení a diskuzi**



**Klíč k řešení otázek**



**Studijní materiály**

# Kapitola 1: Charakteristika podniku a podnikání



## Klíčové pojmy:

podnik, podnikání, obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, rizika podnikání



## Cíle kapitoly:

- pochopení podstaty podnikání,
- objasnit pojem podnik a důvody pro vlastnictví podniku,
- znalost principů a cílů podnikání.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



## Výklad:

### 1.1 Podnikání

Slovo „podnikání“ i slovo „podnik“ používáme v běžném hovoru velmi často. Říkáme například, že podnikneme určitou akci, neustále něco podnikáme, ten či onen navštěvuje často noční podniky, jistá osoba neustále něco podniká atd. Běžné používání těchto slov ale nevyjadřuje přesně právní podstatu ani slova podnik, ani slova podnikání.

*Definice dle obchodního zákoníku - podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*

Podnikání fyzických osob je v České republice vymezeno Zákonem o živnostenském podnikání (zákon č. 455/1991 Sb., v aktuálním znění), podnikání právnických osob se řídí obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb., v aktuálním znění). Je však třeba říci, že obchodní zákoník je rozhodujícím zákonem i pro živnostenské podnikání, a opačně i právnické osoby mohou (z části) podnikat na základě živnostenského oprávnění.

Podnikatel je tedy označení fyzické nebo právnické osoby, která je:

- zapsaná v obchodním rejstříku,

- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- provozuje činnost na základě jiného než živnostenského oprávnění, například licence (privátní lékaři, účetní a daňoví poradci, advokáti apod.),
- provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Na území ČR mohou podnikat i zahraniční osoby. Podnikání nebo provozování samostatné činnosti vyžaduje tedy evidenci, pokud tomu tak není, jedná se o neoprávněné podnikání.

## 1.2 Obchodní a živnostenský rejstřík

Všechny právnické osoby podnikající na území České republiky musí být povinně zapsány do obchodního rejstříku. Znamená to, že v obchodním rejstříku jsou zapsány:

- obchodní korporace, družstva a jiné právnické osoby, o nichž tak stanoví zákon,
- zahraniční osoby,
- fyzické osoby s trvalým pobytem v ČR, které jsou podnikateli, se mohou zapsat do obchodního rejstříku na vlastní žádost (dobrovolně),
- fyzické osoby, které jsou podnikateli zapsány do obchodního rejstříku, jestliže:
  1. výše jejich výnosů nebo příjmů snížených o daň z přidané hodnoty (je-li součástí) dosáhla v průběhu za dvě po sobě bezprostředně následující účetní období částku 120 milionů Kč (dle zákona platného v roce 2006),
  2. provozují svou živnost průmyslovým způsobem,
  3. nebo pokud tak stanoví zvláštní právní předpis.

*Obchodní rejstřík je veřejný seznam vedený rejstříkovým soudem.*

Tento seznam obsahuje předepsané údaje, které musí žadatel o zápis do obchodního rejstříku uvést. Pro obchodní rejstřík platí, že:

- je volně přístupný veřejnosti (lze si jej otevřít i přes Internet),
- povolení zápisu do obchodního rejstříku se vede řízení, které se zahajuje návrhem žadatele. Jsou-li splněny zákonem požadované předpoklady, rozhodne soud o provedení zápisu,
- provedení zápisu do obchodního rejstříku soud zveřejňuje,
- skutečnosti zapsané v obchodním rejstříku jsou účinné vůči každému ode dne, ke kterému byl zápis proveden,

- žadatel o zápis do obchodního rejstříku je povinen prokázat (nestanoví-li zvláštní zákon jinak), že nejpozději dnem zápisu mu vznikne živnostenské či jiné oprávnění k činnosti, která má být jako předmět podnikání zapsána do obchodního rejstříku,
- soudy nebo jiné orgány (živnostenský úřad, finanční úřad apod.) upozorní rejstříkový soud vždy na neshodu mezi skutečným právním stavem a stavem zápisů v obchodním rejstříku, jakmile tato skutečnost při jejich činnosti vyjde najevo.
- do obchodního rejstříku se obecně zapisují tyto údaje:
  1. obchodní jméno, u právnických osob sídlo, u fyzických osob bydliště a místo podnikání, pokud se liší od bydliště,
  2. IČO (identifikační číslo - přiděluje příslušný - okresní či obvodní orgán statistického úřadu),
  3. předmět podnikání, právní forma právnické osoby, jakož i jméno a bydliště osoby nebo osob, které jsou jejím statutárním orgánem nebo jeho členy s uvedením způsobu, jakým jedná jménem právnické osoby,
  4. označení, sídlo a předmět podnikání odštěpného závodu, jméno vedoucího a jeho bydliště,
  5. jméno prokuristy a jeho bydliště,
  6. další skutečnosti stanovené zákonem.

Podle formy skupinového podnikání se pak ještě do obchodního rejstříku zapisují další údaje, které jsou specifikovány při dalším rozboru jednotlivých typů obchodních společností.

Podnikat tedy mohou:

- fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- kolektiv fyzických a právnických osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění,
- skupina více fyzických osob podnikajících na základě živnostenského oprávnění,
- fyzické osoby zapsané v obchodním rejstříku (fyzická osoba nemusí podnikat jen na základě živnostenského oprávnění, ale může se zapsat do obchodního rejstříku a podnikat jako kterýkoliv jiný podnik - právnická osoba),
- právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku,
- právnické a fyzické osoby zapsané v obchodním rejstříku (některé formy společného podnikání mohou být založeny fyzickými i právnickými osobami).

Rozlišování fyzických i právnických osob i různých forem podnikání má své důvody právní i ekonomické. Přesto mají všechny formy spojení několik společných charakteristických znaků tak, jak je to již obsaženo v úvodní definici podnikání.

### 1.3 Znaky podnikání

Každá činnost označovaná jako podnikání bez ohledu na to, zda ji provozují fyzické či právnické osoby či různé formy oboustranného spojení, je dána následujícími základními znaky:

- a) Podnikatel je právním subjektem.
- b) Podnikatel provozuje činnost samostatně.
- c) Podnikatel si sám vymezuje předmět své činnosti.
- d) Podnikatel nese riziko podnikání, podniká na vlastní účet.
- e) Podnikatel je povinen vést účetnictví (v některých případech jen daňovou evidenci).
- f) Podnikatel hospodaří s určitým majetkem.

### 1.4 Podnik a jeho vlastnictví

#### 1.4.1 Definice podniku

*Podnik je v obchodním zákoníku definován jako „soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.“*

K podniku patří věci, práva a jiné majetkové hodnoty náležející podnikateli, které k podnikání slouží nebo, vzhledem ke své povaze, tomuto podnikání mají sloužit. Tato definice je potřebná především pro zjištění, čím podnikatel ručí za své závazky.

Otázkou je, proč podnik vlastnit, jaké jsou pro to důvody, a také proč podnikat. To vysvětluje možné pojetí podniku.

#### 1.4.2 Důvody vlastnictví podniku

Vlastnictví podniku může mít různé důvody. Je přirozené, že lidé, kteří chtějí podnikat, si sami vytvářejí a budují svůj vlastní podnik. Podnikat se dá ale i formou majetkové spoluúčasti, podnikat se dá společně, podniky se slučují, rozdělují atd., to vše souvisí s pojetím podniku, které může mít několik podob.

- a) **Pojetí podniku jakožto producenta peněz** - toto pojetí vychází z názoru, že podnik podniku je nástrojem, jehož prostřednictvím dosahuje vlastník postupného návratu



vložených prostředků, a po určité době nástroje přinášejícího trvalý zdroj peněz. Podnik je chápán jako „stroj k výrobě peněz“.

b) **Pojetí podniku jako majetku** - druhý přístup k hodnocení výkonnosti podniku vychází pojetí z principu, že podnik představuje určitý souhrn majetku a je žádoucí jeho rozšiřování. Toto podniku pojetí se uplatňuje především při koupi podniku novým investorem. Pokud kupující získává koupí podnik v chodu, získává ovšem nejen jakýsi souhrn fyzického majetku (účetně řečeno aktiva), ale současně i hodnotu mnohem vyšší, neboť získává totiž zaběhaný podnik s:

- jeho stálými zákazníky,
- dodavateli,
- odběrateli,
- managementem,
- určitou technologií, zkušeností, dovednostmi, lokální či širší pověstí atd.

c) **Pojetí podniku jakožto faktoru redukce daňové zátěže z jiného druhu podnikání** - dalším faktorem, který je třeba vzít v úvahu je případná existence ztrát podniku. Majitel ztrátového podniku má spolu s reálným majetkem i kumulovanou ztrátu z minulých let.

d) **Vlastnictví podniku z důvodu získání tzv. nespecifikovatelných položek** - mezi zajímavé obchodní strategie patří mimo jiné i strategie, kdy potenciální majitel kupovaného podniku je zaměřen právě a pouze na tzv. nespecifikovatelné položky, které pro něho představují daleko větší hodnotu než celý soubor reálného majetku (aktiv).

## ? Otázky a úkoly

Kontrolní otázky:

1. Co je to podnikání?
2. Jaké jsou znaky podnikání?

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

1. Všechny legální aktivity podnikatele, které vedou za účelem dosažení zisku. Soustavná činnost prováděna podnikatelem na vlastní jméno, vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.
2. Podnikatel je právním subjektem., podnikatel provozuje činnost samostatně, podnikatel si sám vymezuje předmět své činnosti, podnikatel nese riziko podnikání, podniká na vlastní účet, podnikatel je povinen vést účetnictví (v některých případech jen daňovou evidenci), podnikatel hospodaří s určitým majetkem.



### **Studijní materiály:**

Česko (Československo). Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991, obchodní zákoník. In *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky*. 1991, částka 98, s. 2474-2565. ISSN 1210-0005.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s., s. 10 - 23. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, M. A KOL. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání, Praha : C. H. Beck, 2006. Strana 55 - 71. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praze: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. s. 3 - 14. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. 570 s. Praha: Grada, s. 27 - 54. ISBN 978-80-247-4372-1.

## Kapitola 2: Typologie podniků



### Klíčové pojmy:

podnik, podnikání, obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, formy podnikání, rizika podnikání, podnikatelský záměr, podnikatelský rozpočet



### Cíle kapitoly:

- znalost právních norem podnikání a jejich specifik,
- vysvětlit pojem podnikatelský záměr a podnikatelský rozpočet.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



### Výklad:

#### 2.1 Typologie podniků - hlediska třídění

- Podniky určitého typu mají stejné základní charakteristiky.
- Třídění = typologie.
- Kritéria a třídění:
  - podle sektorů (NH = národní hospodářství),
  - podle odvětví (OKEČ oborová klasifikace ekonomických činností),
  - podle velikosti (ČR a EU),
  - podle typu výroby,
  - podle právní formy:
    - podniky jednotlivce = FO,
    - obchodní společnosti PO - dva podtypy - osobní a kapitálové,
    - družstva,
    - veřejné (státní) podniky + nonprofity, v.o.s a ostatní nadace, fondy aj.

### 2.1.1 Živnost

- definice podnikání + „a za podmínek stanovených tímto (živnostenským) zákonem“,
- živnost může provozovat FO i PO,
- živnostmi nejsou např. lékaři, veterináři, advokáti, notáři, znalci, překladatelé,
- více živností jednotlivých lze nahradit i provozováním živnostenského průmyslového podnikání,
- podmínky k získání živnosti: všeobecné - dosažení 18 let, trestní bezúhonnost, právní subjekt, bezdlužnost a odborná způsobilost.

#### Druhy živností

- *Ohlašovací*: řemeslné (kombinace odborného vzdělání a praxe), vázané (splnění předcházejících podmínek + 4 roky praxe), volné (nevyžaduje se prokazování odborné způsobilosti - nákup za účelem dalšího prodeje).
- *Koncesované*: vždy 4 roky praxe, zásada regulace (prodej zbraní), nenárokové - taxikáři.
- Náležitosti ohlášení FO a PO - jméno, obchodní jméno, právní forma, sídlo, IČO, provozovna, předmět, odborné zástupce atd.

### 2.1.2 Podniky podle právní formy, Charakteristika právních forem - obchodní společnosti

#### Osobní obchodní společnosti

##### *veřejná obchodní společnost (v.o.s., veř.obch.spol.):*

- společnost zakládají min. 2 os.,
- není povinný vklad - základní kapitál,
- nutná společenská smlouva,
- zisk dělen mezi společníky rovným dílem,
- v. o. s. odpovídá za své závazky celým svým majetkem,
- společníci ručí veškerým svým majetkem společně a nerozdílně (špatné - někdo z partnerů může společnost poškodit).

#### Smíšená

##### *komanditní společnost (kom. spol., k. s.):*

- 1 nebo více společníků ručí za závazky spol. do výše nesplaceného vkladu = KOMANDITISTÉ - vklad je min. 5 000,- (dle smlouvy) i více a s určenou lhůtou splatnosti, jinak bez zbytečného odkladu,
- KOMPLEMENTÁŘI - k obchod. vedení společnosti jsou oprávněni pouze oni,
- 1 či více společníků ručí za závazky celým svým majetkem,
- nutná společenská smlouva s vymezením rozdělení zisku (jinak ½ do společ. = komanditisté a ½ pro komplementáře).

## **Kapitálové**

### ***společnost s ručením omezeným (s. r. o.):***

- může založit 1 FO i PO, max. 50 společníků,
- Základní kapitál - společnost min celkem 200 000,-, společ. min 20 000,-,
- před zápisem min 30 % na 1 vklad a 100 000 za společnost, když je 1 zakladatel tak základní kapitál musí být splacen celý,
- ručení je do výše nesplaceného vkladu,
- nutná společenská smlouva nebo zakladatelská listina,
- nutno tvořit rezervní fond (10 % v 1. roce dosaženého zisku, pak 5 % do 10 % Základního kapitálu).

### ***akciová společnost (a. s., akc. spol.):***

- počet zakládajících 2 FO nebo 1 PO,
- Základní kapitál 2 000 000,- bez veřejné nabídky nebo 20 000 000,- s veřejnou nabídkou,
- tento základní kapitál je tvořen na určitý počet akcií součtem jmenovitou hodnotou,
- společnost ručí za závazky svým majetkem, akcionář neručí,
- akcie = cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionářů jako společníka podílet se na jejím řízení, jejich zisku (DIVIDENDA) a likvidačním zůstatku.

Akcie musí obsahovat:

- firmu a sídlo společnosti,
- jmenovitou (emisní) hodnotu,
- označení formy - na jméno, kmenová,
- výše základního kapitálu a datum emise.

Akcie může znít na:

- jméno - veden seznam akcionářů, nutnost vyjádření souhlasu k převodu akcií,
- majitele - neomezeně převod.

Povinnost tvořit rezervní fond, 20 % ze zisku v 1. roce, pak min 5 % do výše 20 % základního kapitálu.

Orgány:

- VALNÁ HROMADA - nejvyšší orgán společnosti, lze se účastnit zastoupením, koná se min. 1x ročně, rozhoduje tzv. „balík akcií“ - různé možnosti hlasování...
- PŘEDSTAVENSTVO - statutární orgán, tj. řídí činnost společnosti, min. 3 členové (při 1 zakládajícím není).
- DOZORČÍ RADA - dohlíží na výkon představenstva - jeho podnikatelské aktivity - nejméně 3 členové a dělitelnost 3, 2/3 volí valná hromada, 1/3 zaměstnanci.

***družstvo - def. dle OZ § 221:***

- Je společenství neuzavřeného počtu osob, založených za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.
- Počet členů 5 FO, nebo 2 PO.
- Základní kapitál - nejméně 50 000,- souhrn členských vkladů, může být i více.
- Orgány:
  - členská schůze - nejvyšší orgán,
  - představenstvo - nejvyšší statutární orgán - řídicí funkce,
  - kontrolní komise,
  - další orgány podle stanov.
- Neplatí rozdíl v kladech - 1 hlas na hlavu.

**NON PROFITNÍ ORGÁNY - neziskové**

- neodřikají se uhrazení části svých nákladů,
- patří sem: rozpočtové organizace, příspěvkové, OPS - osobně prospěšné společnosti (Univerzita v Liberci).

## **Rozpočtové**

- Napojené na státní rozpočet.
- Kultura, základní školství, zdravotnictví...

## **Příspěvkové**

- Smíšené doplňkové činnosti.
- Část nákladů hrazena z podnikatelské činnosti - (výzkumy) + stát. rozpočet.

## **Nadace, fondy, dotace, charitativní fondy**

- Členské příspěvky, sponzorské příspěvky nebo z historicky založených fondů.

## **Podniky podle velikosti**

Charakterizované počtem pracovníků, velikostí majetku, objemem výkonů:

- a) malé,
- b) střední,
- c) velké.

## **Podle typu výroby**

- hromadná, plynulá, zakázková, sériová, druhová
  - např. automobilka - hromadná, plynulá, sériová

## **? Otázky a úkoly**

1. Na příkladě konkrétních podniků (z vašeho okolí, na základě informací z médií apod.) posuďte volbu právní formy podniku. Pokuste se vyhledat příklady na všechny uvedené formy.
2. Které prvky okolí jsou pro tyto firmy nejdůležitější?

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

1. Charakteristika jednotlivých právních forem podnikání.
2. Můžeme říci, že veškeré vnější i vnitřní podnikové okolí je z hlediska podniku velice důležité.

## **Studijní materiály:**

Česko (Československo). Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky*. 1991, částka 87, s. 2122-2159. ISSN 1210-0005.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. 2014, s. 18 - 23. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, M. A KOL. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006. Strana 55 - 71. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 79 - 95. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 27 - 54. ISBN 978-80-247-4372-1.



## Kapitola 3: Podnikové okolí



### Klíčové pojmy:

podnik, podnikání, formy podnikání, rizika podnikání, podnikové prostředí



### Cíle kapitoly:

- pochopení pojmu podnikové okolí,
- vysvětlit právní a politické prostředí podniku,
- pochopení členění okolí podniku.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



### Výklad:

### 3.1 Obecně o podniku a jeho okolí

Strategické řízení podniku je systém řízení vytvořený za účelem pomoci manažerům při přijetí strategických rozhodnutí. Zahrnuje tvorbu, změnu nebo podporu strategie vytvořené prostřednictvím přijetí rozhodnutí, které není snadné změnit a které ovlivňuje chod firmy během roku. Pro přijímání takových rozhodnutí je nezbytná znalost zásadních faktorů, které mohou rozhodujícím způsobem ovlivnit úspěch či neúspěch přijaté strategie. Z hlediska formálního členění lze faktory ovlivňující tržní úspěch podniku rozdělit dle celé řady kritérií. Mezi nejdůležitější patří členění na faktory exogenní (vnitřní) a endogenní (vnější).

Okolím podniku rozumíme v podstatě množinu faktorů ovlivňujících život podniku, jejichž zdroje se nacházejí vně firmy. Zásadní charakteristickou vlastností těchto faktorů je relativně malá možnost managementu ovlivnit jejich přítomnost, intenzitu či vývoj. Zkoumáním těchto exogenních faktorů se zabývá analýza vnějších vlivů. Analýza by měla být přesná a měla by klást důraz na to, co je nejdůležitější a nejbližší ve vztahu k vybrané strategii. Tím umožní definování a pochopení jak současných, tak potenciálních rizik a možností společnosti. Možností se rozumí tendence nebo událost, která může vést k růstu objemu prodeje nebo k růstu zisku, pokud je strategická reakce adekvátní. Rizikem či hrozbou rozumíme tendenci

nebo událost, která v případě, kdy společnost na ni nereaguje, vede k poklesu křivky prodeje nebo zisku.

Po zkoumání těchto proměnných můžeme vymežit důležité strategické aspekty, které se týkají nestability společnosti nebo jejího okolí, a které disponují potenciálem vlivu na strategii.

## **3.2 Typologické roviny vnímání okolí podniku**

To, zda bude podnik úspěšný, či nikoliv, závisí na celé řadě exogenních faktorů daných jeho okolím. Z hlediska jejich formální příslušnosti ke specifickým oborům lidské činnosti (ekonomickým odvětvím či vědním oborům) lze na okolí podniku nahlížet v celé řadě rovin typických pro daný obor. Tyto roviny pak představují nosné body analýzy prostředí a výsledkem jejich vzájemné interakce je souhrnné působení okolního prostředí na daný podnik. Hlavní typologické roviny vnímání okolí podniku:

### **3.3.1 Geografické a geomorfologické prostředí**

Vyjadřuje konkurenční výhody či nevýhody vyplývající z lokalizace podniku v konkrétním regionu. Od tohoto faktoru se dále odvíjí další specifické faktory, které mohou pozitivně či negativně ovlivňovat strategii podniku:

- přírodní podmínky, klimatické podmínky, kulturní zvyklosti atd.,
- kvalita dopravní infrastruktury,
- sociologické a ekonomické podmínky daného státu,
- celá řada dalších faktorů a prakticky všechny následující roviny.

### **3.3.2 Právní a politické prostředí**

Představuje z globálního hlediska rozhodující charakteristiku limitující svým obsahem předmět podnikání a jeho efektivnost. Pro strategické rozhodování je klíčový jak formální obsah právního systému daného státu, tak praktická vynutitelnost práva, která je určující veličinou z hlediska hodnocení rizikovosti investice. Z bezpečnostního hlediska je pak rozhodující také politická situace, např. zainteresovanost daného státu v mezinárodních sporech, vnitropolitická stabilita atd.

Dalším významným faktorem je ekonomická politika daného státu (např. restriktivní opatření pro vstup na trh, členství v mezinárodních organizacích, příslušnost k celní či měnové unii, programy na podporu podnikání atd.) Z hlediska podnikání v oblasti cestovního ruchu je také klíčová politika státu v této oblasti, strategie rozvoje a podpory cestovního ruchu, jakož i

preferance určitých druhů či forem cestovního ruchu (např. zvýhodňování ekologicky šetrných forem ČR).

### **3.3.3 Tržní a ekonomické prostředí**

Je určující z hlediska posouzení efektivnosti podnikání v daném regionu a segmentu a také z hlediska konkurenceschopnosti vlastního podniku. Rozhodujícími hledisky jsou nasycenost trhu a z ní vyplývající míra konkurence, úroveň nabídky a poptávky po daném typu produktů a další faktory. Významným faktorem může být např. existence mezery na trhu, kterou je vlastní podnik schopen vyplnit.

Důležitými parametry ekonomického okolí podniku jsou také klíčové ukazatele ekonomiky daného státu (vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost) či regionu. Ekonomické okolí podniku je charakterizováno nejen vývojem či tržní situací v daném odvětví, ale také celkovým vývojem dané ekonomiky, který má na podnikatelské aktivity v daném regionu významný vliv (např. úroková míra může mít zásadní vliv na rentabilitu investovaného kapitálu).

### **3.3.4 Technologické prostředí**

Technologické prostředí je rozhodujícím faktorem ovlivňujícím tržní úspěšnost podniku. Možnosti podniku jsou limitovány dostupnými technologiemi a naopak technologie obvyklé v daném prostředí představují faktor vyjadřující jistý standard, kterého musí podnik ve svém technologickém vývoji dosáhnout, aby mohl úspěšně čelit konkurenci. Zvládnutí inovativní technologie může pro každý podnik představovat rozhodující konkurenční výhodu. Naopak nemá-li podnik k dispozici standardní technologie obvyklé v daném prostředí, nachází se v poměrně silné konkurenční nevýhodě.

Z hlediska podnikání v cestovním ruchu mohou takovou zásadní technologií být např. informační systémy, umožňující uchovávat a zpracovávat data o klientech, jejich preferencích a potřebách. Příkladem standardní technologie, bez které se dnes neobejde žádný hotel třídy 3\* a více může být např. terminál k přijímání platebních karet, hotelová síť umožňující připojení k internetu a další služby.

### **3.3.5 Kulturní prostředí**

Zejména v zahraničním cestovním ruchu může být kulturní prostředí výrazně limitujícím faktorem. Při podnikání v cestovním ruchu je třeba brát v potaz skutečnost, že kultura domovské země hosta a kultura přijímající destinace mohou být v různé míře vzájemně

odlišné, což může způsobit řadu nepříjemností. Typickými destinacemi, kde kulturní prostředí výrazně zasahuje do podnikání v cestovním ruchu, jsou např. muslimské státy.

V zásadě hlavním úkolem podnikatele v této oblasti je zajistit kompromis mezi tím, co je ochoten akceptovat příjíždějící host, a tím co je ochotna akceptovat společnost přijímající destinace.

Je však třeba říci, že odlišnosti v kulturním prostředí se mohou stát také zdrojem konkurenční výhody a to v zásadě dvojím způsobem. Nejobvyklejší cestou je marketingové zvýraznění kulturních odlišností, které pak nejsou turisty vnímány jako překážka, nýbrž jako originalita a přednost, jakkoliv mají turistům prezentované „typické“ znaky k autenticitě původní kultury mnohdy daleko. Opačnou cestou je vytvořit v kulturním prostředí přijímající destinace jakýsi „ostrůvek“ blízký se domovské kultuře příjíždějícího hosta. Tak např. některé hotely či restaurace nabízejí židovské klientele speciální kosher menu a další služby.

### **3.3.6 Demografické prostředí**

Vývoj demografického prostředí ovlivňuje podnik zejména z marketingového hlediska, protože představuje kontinuální změnu demografických charakteristik potenciálních klientů a z ní vyplývající změnu jejich spotřebitelských preferencí. Je zřejmé, že spotřebitelské preference mladého páru, rodiny s dětmi, či seniorů budou výrazně odlišné. Proto je důležité sledovat demografický vývoj především u cílových segmentů. Ohled na věkové skupiny obyvatelstva má velký význam pro společnosti, jejichž klienty jsou děti, studenti nebo důchodci. Rozhodnutí o investicích může ovlivňovat situace v oblasti migrace obyvatelstva. V neposlední řadě představují demografické charakteristiky prostředí také jeden z neúčinnějších nástrojů marketingového výzkumu, resp. nejpoužívanější kritéria segmentace trhu.

## **3.3 Vzájemná interakce podniku a jeho okolí**

Podnik působící v oblasti cestovního ruchu vstupuje se svým okolím do celé řady vztahů, které ovlivňují jeho činnost. Každý podnik je vždy vystaven konkurenčním tlakům ve svém okolí. Lze říci, že na podnik působí celá řada sil ovlivňujících jeho činnost. Tyto vztahy lze v zásadě rozdělit na:

- vztahy se zákazníky,
- vztahy s dodavateli,
- vztahy s konkurencí,
- vztahy se státní správou a dozorovými orgány,

- vztahy s místní samosprávou,
- vztahy se širším okolím (neziskový sektor, občanská společnost a další).

Prioritou je pro úspěšný podnik samozřejmě vždy vztah se zákazníkem. Komunikace se zákazníky (potenciálními) probíhá na několika úrovních prostřednictvím celé řady komunikačních kanálů, počínaje např. jednáním recepčního s individuálním hostem, konče marketingovou strategií společnosti. Při vytváření marketingového plánu podniku je tedy třeba brát v potaz nezastupitelnou úlohu všech těchto komunikačních úrovní a kanálů. Dokonalá marketingová strategie a propracované public relations jsou bezcenné, nachází-li zákazník při osobním styku personál neochotný, či neschopný zajistit požadované služby či podat požadované informace.

Vztahy s dodavateli se odehrávají na poněkud odlišné úrovni, ovšem i v případě nákupu je možné (a vhodné) použít marketingových nástrojů (tzv. nákupní marketing). Ve většině případů se v nákupním vztahu podnik ocitá v poněkud nadřazené pozici (jeho management rozhoduje, zda bude nákup uskutečněn, či nikoliv), nemusí tomu tak však být vždy.

Vztahy s konkurencí se vyznačují jistou mírou vzájemné rivality, která je dána vzájemným bojem o zákazníky. Přesto však mohou nastat situace, kdy je nutné či prospěšné vzájemně spolupracovat. To se zpravidla odehrává na půdě nejrůznějších oborových asociací a podobných institucí.

Vztahy s veřejným sektorem jsou charakteristické nadřazeným postavením veřejných orgánů, které v rámci svých kompetencí mohou ovlivnit chod podniku. V této oblasti je důležité dbát na dodržení předepsaných postupů a respektovat hranice vymezené právem. Podnikatel v oblasti cestovního ruchu by tedy měl být velmi dobře obeznámen s platnou legislativou a kompetencemi jednotlivých orgánů.

## **?** Otázky a úkoly

1. Charakterizujte podnik a jeho okolí.
2. Gefinujte demografické vlivy, které ovlivňují podnikové okolí.

## **🔑** Klíč k řešení otázek:

1. Okolím podniku rozumíme v podstatě množinu faktorů ovlivňujících život podniku, jejichž zdroje se nacházejí vně firmy. Zásadní charakteristickou vlastností těchto

faktorů je relativně malá možnost managementu ovlivnit jejich přítomnost, intenzitu či vývoj. Zkoumáním těchto exogenních faktorů se zabývá analýza vnějších vlivů. Analýza by měla být přesná a měla by klást důraz na to, co je nejdůležitější a nejbližší ve vztahu k vybrané strategii. Tím umožní definování a pochopení jak současných, tak potenciálních rizik a možností společnosti. Možností se rozumí tendence nebo událost, která může vést k růstu objemu prodeje nebo k růstu zisku, pokud je strategická reakce adekvátní. Rizikem či hrozbou rozumíme tendenci nebo událost, která v případě, kdy společnost na ni nereaguje, vede k poklesu křivky prodeje nebo zisku.

2. Vývoj demografického prostředí ovlivňuje podnik zejména z marketingového hlediska, protože představuje kontinuální změnu demografických charakteristik potenciálních klientů a z ní vyplývající změnu jejich spotřebitelských preferencí. Je zřejmé, že spotřebitelské preference mladého páru, rodiny s dětmi, či seniorů budou výrazně odlišné. Proto je důležité sledovat demografický vývoj především u cílových segmentů. Ohled na věkové skupiny obyvatelstva má velký význam pro společnosti, jejichž klienty jsou děti, studenti nebo důchodci. Rozhodnutí o investicích může ovlivňovat situace v oblasti migrace obyvatelstva. V neposlední řadě představují demografické charakteristiky prostředí také jeden z neúčinnějších nástrojů marketingového výzkumu, resp. nejpoužívanější kritéria segmentace trhu.

## **Studijní materiály:**

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014, s. 10 - 23. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, M. A KOL. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006. Strana 55 - 71. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 15 - 28. ISBN 978-80-7400-274-8.

Váchal, Jan. *Podnikové řízení. Jan Váchal a kolektiv*. 685 s., 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 85 - 86. ISBN: 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 27 - 54. ISBN 978-80-247-4372-1.

## Kapitola 4: Životní cyklus podniku



### Klíčové pojmy:

založení podniku, růst, stabilizace, sanace, krize



### Cíle kapitoly:

- pochopení fáze založení podniku,
- pochopení jednotlivých fází životního cyklu podniku,
- pochopení celkového rozvoje podniku



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin**



### Výklad:

Stejně tak, jako je tomu například v životě lidském, i podnik může během své existence procházet tzv. životním cyklem. Ten je možné rozdělit do čtyř základních fází: růst, stabilizace, krize a zánik. Někdy bývá uvedena i pátá fáze: založení podniku. Všechny tyto fáze provází určité problémy a těmi se pak musí zabývat především finanční manažeři. Za primární strategický cíl manažerů je považováno udržování firmy po co nejdelší dobu ve fázi mimořádného růstu, popř. ve fázi zralosti. To, v jaké fázi se podnik nachází, ovlivňuje především samotná výkonnost podniku. Dále je rozhodující vývoj makroekonomického prostředí a celkové tendence odvětví, do kterého podnik spadá.

Přiblížení k lidskému životu naznačuje, že i podnikatelský subjekt někdy musí čelit nemocem či nehodám, které mohou mít až tragické konce (uzavření a likvidace firmy). Naopak by neměla chybět období, kdy firma sílí, spolupracuje s jinými či se s nimi spojuje, vytváří dceřiné společnosti či dokonce zakládá vnučky. 6 Současný podnikatel či vrcholový manažer se tak musí soustředit jak na prosperitu, vývoj a výkonnost firmy, tak i na prevenci, monitorování a řízení rizik.

Hlavními faktory makroekonomického prostředí mající vliv na život podniku a jeho výkonnost jsou především očekávaná tempa růstu HDP, fiskální politika státu, peněžní nabídka a její vývoj, očekávané úrokové míry, vývoj inflace a devizové kurzy. Tyto faktory



lze kvantifikovat. Existují ale i takové faktory, které nelze tak snadno kvantifikovat, a přesto mají na výkonnost podniků podstatný vliv. Jedná se především o vývoj právního prostředí a vymahatelnost práva obecně, úroveň a tvorbu infrastruktury a celou řadu dalších činitelů.

Rozvoj všech odvětví nebývá v dané době stejně rychlý, a tak i příslušnost podniku k určitému odvětví hraje svoji roli. Tento fakt je spjat i s rozdílnou úrovní míry zisku, rozdílností bariér vstupu do odvětví, jakož i s rozdílností perspektiv dalšího vývoje. Každý manažer by tak ke správnému stanovení strategických a taktických cílů měl znát základní charakteristické znaky odvětví, do kterého daný podnik spadá. Vzhledem k hospodářskému cyklu se rozdělují odvětví na cyklická, neutrální a anticyklická. Cyklická odvětví jsou téměř totožná s hospodářským cyklem ekonomiky jako celku. Nejlepších výsledků podniky cyklických odvětví tedy dosahují v době hospodářské expanze, období recese naopak přináší problémy. Příznačným příkladem cyklického odvětví je stavebnictví a automobilový průmysl. Do neutrálních odvětví patří zejména podniky vyrábějící nepostradatelné statky (léky, základní potraviny) a produkty vyznačující se nízkou cenovou elasticitou (tabák, alkohol, noviny). Za neutrální lze tedy označit odvětví, jejichž vývoj bezprostředně nesouvisí s hospodářským cyklem. Protikladem cyklických odvětví jsou odvětví anticyklická, kdy velmi dobrých výsledků dosahují podniky naopak v období recese (např. různé formy zábavy a odpočinku). Za další podstatný aspekt, který musí být manažery vnímán, je považována charakteristika konkurenčního prostředí. V neposlední řadě se naskytá otázka regulace ze strany státu, resp. bariéry vstupu do odvětví.

Stejně jako je tomu u životního cyklu produktu, i životní cyklus firmy lze ovlivňovat příhodnými marketingovými nástroji, a to z důvodu udržení firmy ve fázi zralosti po co nejdelší možnou dobu. Proto je třeba zvolit účinnou marketingovou strategii, která bude v každé etapě životního cyklu firmy efektivní. Nejlepší variantou je změna základní strategie podle dané etapy. Počátek přípravy nové strategie musí být načasován mnohem dříve, než stávající strategie dosáhne vrcholu svých možností, podniku se daří a nemá žádné potíže. Problémem se stává, že většina manažerů malých a středních podniků nepředpokládá, že v takové fázi je zapotřebí strategie nová. Neuvědomují si, že zachování dosavadní strategie nebude efektivní, jelikož stávající strategie se stane nevyhovující pro danou situaci podniku, bude obvykle lehce napadnutelná konkurencí, případně nebude vyhovovat měnícím se tržním podmínkám.

## 4.1 Založení podniku

„Založení podniku představuje cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem a podnikatelem“. Jde především o vytvoření základních předpokladů pro plnění funkcí podniku. Strategické cíle, které zakladatel podniku musí připravit, by měly směřovat zejména do následujících oblastí:

- a) vymežit předmět své činnosti,
- b) vyjasnit potřebu finančních a jiných prostředků a jejich dostupnost,
- c) zvážit své sociálně psychologické předpoklady pro podnikání,
- d) eventuálně doplnit znalosti vybraných právních a dalších norem dotýkajících se daného podnikání, zejména v oblasti ochrany životního prostředí, ekologie, hygieny, ale i hospodářské soutěže apod.

Mnoho malých a středních podniků vzniká na základě podnikatelského nápadu, kterým většinou bývá nový produkt (výrobek či služba) či mezera v nabídce stávajících podniků. Díky této prvotní myšlence je schopen podnik určitou dobu žít. Pro tuto fázi 8 existence je charakteristické: poměrně nízký obrat dosahovaný u malého počtu zákazníků převážně příležitostnými nákupy, nízký zisk (jde-li o investičně náročné technologie, může v této fázi podnik vykazovat i účetní ztrátu, díky splácení vysokých počátečních úvěrů), a minimální reakce konkurence, která nový podnik maximálně bere na vědomí. Majitelé v tomto období dávají přednost spíše nenápadné, neagresivní strategii, jejímž hlavním cílem je přežít (a splatit dluhy). Marketingové nástroje jsou využívány s mírnou opatrností, na podporu prodeje obvykle nezbyvají finance. Základem je produkt, díky kterému podnik vznikl.

Poté, kdy podnikatel zvolí, co bude vyrábět či jaké služby bude poskytovat, je zapotřebí vytvořit určité předpoklady k tomu, aby podnik mohl fungovat, aby výrobní proces nebo proces poskytování služeb mohl být realizován. To spočívá zejména:

- a) 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,
- b) 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.

## 4.2 Růst

Podnik, který úspěšně překonal prvotní období svého života, přechází do fáze růstu. V teritoriu své činnosti či v daném oboru má vybudované určité postavení a začíná rozšiřovat svoji působnost z hlediska produktů, objemu či místa. Pro tuto fázi je typické: stoupající obrat, zvyšující se počet zákazníků a opakovaných nákupů, výrazně stoupající zisk a vysoké marketingové náklady zaměřené na podporu prodeje, často agresivní cenová politika, případně budování distribučních kanálů. Strategie bývá podnícena zvláště snahou o získání pevného postavení na trhu. Konkurence v této fázi již nový podnik pozorně sleduje.

Růst a jeho řízení přinášejí specifické problémy především do finančního plánování. Může to být způsobené tím, že někteří manažeři mají tendence růst maximalizovat, jelikož jsou přesvědčeni, že zvyšováním tempa růstu firmy se bude zvětšovat i její podíl na trhu a zisk. Z hlediska financí tomu ale vždy tak není. Rychlý růst může mít za následek značné přetížení zdrojů společnosti, v nejhorších případech dokonce bankrot. Vedení firmy by mělo činit aktivní kroky k udržení přiměřeného růstu.

Právě v tomto období, kdy podnik rozšiřuje své aktivity, řada podniků nezvládá situaci, a to je pak příčinou jejich zániku. Lze tomu však zabránit, a to:

- trvalou péčí o inovaci produkce a její přiměřenou kvalitu,
- vhodnou cenovou strategií,
- podporou prodeje.

Roste-li podnik, znamená to, že trh má zájem o jeho produkci nebo služby, management je úspěšný ve své práci a podnik vykazuje zisk. Jevem, který současně vzniká, je především růst tržeb nebo obratu. S tím se nepochybně objevuje potřeba dodatečných investic do budov, strojů a zařízení k zajištění dodatečné kapacity, také i potřeba pokrytí přírůstku pracovního kapitálu.

Růst může být kromě interních zdrojů financován i ze zdrojů externích. V tom případě pak podnik musí rozhodnout, zda zvolí vlastní, akciový kapitál, nebo 11 kapitál cizí (krátkodobý nebo dlouhodobý), či využije jinou možnost k profinancování, např. leasing, faktoring nebo forfaiting apod.

Růst podniku ale může být realizován i zcela jiným způsobem. Jsou na výběr různé formy spojování, nebo naopak štěpení podniků. Mezi nejdůležitější patří zejména:

- fúze, tj. forma sloučení nebo splynutí dvou podniků,
- rozštěpení původního podniku na dva (nebo více podniků), z nichž jeden podnik zaniká, a jeho aktiva jsou rozprodána.

### **4.3 Stabilizace - zralost podniku**

Nenastanou-li větší problémy během růstu podniku, přichází období stabilizace. Podnik právě docílil takové velikosti, která je s ohledem na příležitosti na trhu ideální. Pro fázi stabilizace je příznačná rovnající se úroveň odpisů a investic. Jinak je tomu v období růstu, kdy se investice zvyšují rychleji než odpisy.

Jelikož je fáze růstu finančně i organizačně vyčerpávající, náročná pro celou organizaci, která pak nemá dostatek prostředků a sil k odolávání tlaku a útokům konkurence, neměla by přetrvávat moc dlouho. V jistou chvíli každý podnik dosáhne vrcholného bodu svých možností. Nastane volba a rozhodování o dalším vývoji, neboť růst není neomezený. Jednou z možností je vědomě skončit svůj růst a záměrně přejít do fáze zralosti. Jinou šancí na úspěch je transformace podniku. V takovém případě se předpokládá další růst podniku ve své nové formě. Nevyužije-li firma ani jednu eventualitu, bude po jisté době trhem viděna jako firma zralá. Otázkou ovšem zůstává, zdali se této situaci bude umět přizpůsobit. V opačném případě se velmi brzy přehoupne do fáze poklesu.

V období stabilizace a zralosti podnik začíná jednat jako plnohodnotný účastník trhu. Z pohledu prodejního a finančního podnik pořád roste. Nejvýraznějšími charakteristikami této fáze jsou velký okruh zákazníků (bývá často uzavřený), opakované nákupy, očividný konkurenční boj, mírně a v nejlepším případě trvale stoupající výkony. Strategie většiny podniků tohoto období jsou cílené k udržení dosažených pozic a jen mírnému růstu.

Manažeři by měli být schopni efektivní reakce v případě, že nynější strategie podniku není dostačující, začíná být nevhodná, co se týče změn na trhu a konkurence. Nezbytností se stává příprava strategie s předstihem a její uvedení v pravý čas. Lze využít strategii úplně novou nebo vylepšit tu starou. Úspěšné podniky se na zpracování či přepracování strategií hodně zaměřují, kontrolují, hodnotí a jsou tak schopné včasné reakce. Největší hodnotu podnik vytváří právě ve fázi zralosti. Dostat se do této fáze a vědomě se zde udržovat by tak mělo být jedním z hlavních cílů každého podniku.

V situaci, kdy již podnik neroste potřebným tempem a jeho aktivity začínají klesat, by měl zasáhnout management podniku a pokusit se do tohoto negativního vývoje zasáhnout. Jako jeden z nástrojů, který lze v tomto případě využít, lze uvést sanaci. Pokud se sanace nezdaří, ocitá se podnik v trvalém krizovém stavu, po kterém většinou následuje i obávaný úpadek.

#### **4.4 Krize - sanace podniku**

Téměř každá společnost si projde obdobím, kdy se její růst zastaví, a to nezávisle na špičkovém vedení organizace, výjimečnosti vyráběných produktů či zvolené marketingové strategii. Ve všech odvětvích i fázích ekonomického cyklu může dojít ke stagnaci růstu.

##### **Charakteristickými příznaky krize růstu mohou být:**

- nemožnost uspokojení nových zákazníků,
- obsazení tržních podílů konkurencí,
- propad serióznosti podniku, způsobený komentáři v médiích,
- nedostatek důvěry investorů.

Z vnějšího a vnitřního prostředí podniku neustále přichází nejrůznější podněty a změny. Pokud na ně podnik neumí reagovat, nemůže dlouhodobě prosperovat. Dostane-li se firma do potíží, hledá z nich cestu ven, s čímž může pomoci využití sanace jako nástroje, pomocí kterého lze krizi překlenout.

Pojem krize lze definovat takto: „Takové stadium jeho života, kdy po delší časové 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 v podniku může být různé povahy. Může se odvíjet od životní fáze, kterou podnik zrovna prochází. U podniků, které byly právě založeny, lze jako příčiny krize uvést nezvládnutí růstu z hlediska financování či špatné vedení širšího pracovního kolektivu. Krizový stav ale může také souviset s velikostí podniku. U velkých podniků se může stát vyvolávající příčinou zejména byrokracie. Nedostatky v komunikaci mají původ ve vysokém stupni specializace a mnoha řídicích úrovních podniku. Pozdní reakce na probíhající změny už je jen pak vrcholnou, nejvíce viditelnou chybou.

Nachází-li se podnik v krizové situaci dlouhodobě, je nezbytné učinit razantní rozhodnutí a opatření vedoucí k obnově fungování podniku. Jako nástroj lze použít již zmiňovanou sanaci.

„Pod pojmem sanace se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy“.

Před tou rozhodnou chvílí, kdy podnik využije možnosti sanace, nastává úpadek, což je v podstatě krize, která při svém dlouhodobém přetrvávání přímo ohrožuje existenci firmy.

Podnik lze označit jako podnik v úpadku v následujících třech základních situacích:

- I. Podnik je po delší časové období ve ztrátě a setkává se s dlouhodobou platební neschopností.
- II. Podnik postihuje několik jednotlivých, avšak relevantních problémů. Při nezodpovědném přístupu k jejich řešení mohou vést až k likvidaci společnosti.
- III. Podnik zdánlivě vypadá jako prosperující, ale opakovaně se setkává s nedostatkem kapitálu pro financování extrémního růstu.

## **4.5 Zánik**

V tržní ekonomice stále vznikají a zanikají podnikatelské subjekty. Značí se tak jistou dynamičností. Pokud sanace podniku nesplní svoje účely, dojde k jeho zániku. Konkrétně nejdříve proběhne zrušení podniku, který poté zanikne dnem výmazu z obchodního rejstříku.

Výmazu z obchodního rejstříku předchází mnoho činností organizačního, ekonomického a právního typu, které souvisejí se zrušením daného podniku, a které je zapotřebí nezbytně vykonat. Zrušení společnosti se v České republice řídí právními předpisy. Konkrétně v § 68 obchodního zákoníku jsou upraveny dvě možnosti zrušení společnosti. Jedná se o zrušení podniku s likvidací a zrušení bez likvidace.

V rámci zrušení společnosti bez likvidace se veškerý současný majetek, práva a povinnosti podniku přesunou k danému právnímu nástupci. Jedná se zejména o změnu právní formy podnikání, rozdělení podniku, převod jmění na společníka nebo sloučení či splynutí podniků (fúzi). Je-li podnik rušen s likvidací, dochází k vypořádání veškerých závazků, i těch, které vznikly již v průběhu likvidace. Dále proběhne zpeněžení majetku tohoto podniku a po skončení likvidace podá likvidátor návrh na výmaz z obchodního rejstříku. Při zrušení podniku s likvidací tedy nevzniká žádný nový právní subjekt.

K fúzi podniků vede celá řada důvodů. Podniky se mohou dobře doplňovat z hlediska svých výkonů, portfoliem výrobků či tržními segmenty. Velikost firem jako celku výrazně zlepšuje a podpoří postavení na trhu, tržní sílu, hodnotu firmy pro akcionáře a samozřejmě také zájmy vlastníků a manažerů. Spojení sil zkrátka predikuje rychlé zvýšení hodnoty firmy.

Existují dva zásadní důvody pro zrušení podniku. Buď se jedná o dobrovolné rozhodnutí samotného vlastníka podniku, nebo jde o povinnou akci na základě určité zákonné okolnosti.

### **Nejobvyklejší případy vedoucí 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.

Samozřejmě se mohou vyskytnout i zvláštní důvody pro zrušení, které jsou charakterizovány s ohledem na jednotlivé právní formy společností v zákoně. K nejčastěji se vyskytujícím zvláštním důvodům lze zařadit:

- 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.

V životě podniku může nastat přelom, kdy jedno rozhodnutí povede buď k pokračování jeho činnosti, nebo k ukončení. Otázkou se stává, jakou hodnotu by podnik přinesl svým vlastníkům v případě udržení jeho existence. Mnohdy se totiž stává, že likvidace vlastníkům přinese hodnotu vyšší. Dále je nutné zvážit, zda podnik disponuje dostatečným objemem aktiv, které jsou pro likvidaci zapotřebí, jinak nastane úpadek, který je samozřejmě podrobně právně ošetřen.

## **? Otázky a úkoly**

1. Charakterizujte proces založení podniku.
2. Vysvětlete fázi zániku podniku.

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

1. Založení podniku představuje cílevědomý řízený proces člověkem, vlastníkem a podnikatelem“. Jde především o vytvoření základních předpokladů pro plnění funkcí podniku. Strategické cíle, které zakladatel podniku musí připravit, by měly směřovat zejména do určitých oblastí.
2. V tržní ekonomice stále vznikají a zanikají podnikatelské subjekty. Značí se tak jistou dynamičností. Pokud sanace podniku nesplní svoje účely, dojde k jeho zániku. Konkrétně nejdříve proběhne zrušení podniku, který poté zanikne dnem výmazu z obchodního rejstříku.

Výmazu z obchodního rejstříku předchází mnoho činností organizačního, ekonomického a právního typu, které souvisejí se zrušením daného podniku, a které je zapotřebí nezbytně vykonat. Zrušení společnosti se v České republice řídí právními předpisy. Konkrétně v § 68 obchodního zákoníku jsou upraveny dvě možnosti zrušení společnosti. Jedná se o zrušení podniku s likvidací a zrušení bez likvidace.



### **Studijní materiály:**

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014, s. 17 - 18. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 97 - 125. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 167 - 185. ISBN 978-80-247-4372-1.



## Kapitola 5: Zásobovací funkce podniku



### Klíčové pojmy:

zásobování, skladování, zajišťování dodávek, materiálový tok, informační tok



### Cíle kapitoly:

- pochopení pojmu zásobování,
- pochopení pojmu skladování,
- schopnost zajišťování dodávek



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



### Výklad:

#### 5.1 Zásobování

Zásobování je činnost podniku, při níž si podnik zajišťuje potřebné suroviny a materiál v požadovaném množství, kvalitě, druzích ve stanovené době a ve výhodných cenách. Tyto suroviny a materiál používá pro svou činnost.

Podnik by si měl vytvářet optimální zásobu, která by mu zajistila plynulý chod podniku, Ve většině našich podniků zatím existuje velká nevýhoda, že není možné zajistit plynulé dodávky materiálu přímo do výroby. Proto součástí zásobovací činnosti je skladování materiálu. Metoda Just-in-time z Japonska - dodavatelé musí s předstihem přesně vědět, co a kolik mají vyrábět a odběratel musí přesně dodržovat časový postup výroby.

#### Do zásobovací činnosti patří:

- zjišťování potřeby materiálu a volba dodavatele,
- jednání s dodavateli, uzavírání kupních smluv,
- zajišťování dodávek, příjem materiálu na sklad, kontrola materiálu,
- skladování materiálu a výdej do spotřeby.

## **Skladování**

Skladování představuje činnosti, při nichž se hmotné statky soustřeďují na určitém místě a ve stanoveném množství a připravují se pro další činnosti: výdej do spotřeby u materiálových zásob, další zpracování u nedokončené výroby a polotovarů vlastní výroby a prodej u výrobků.

Při skladování musí být dodrženy určité podmínky, které vyplývají z povahy zásob.

### **Sklady:**

- otevřené - ohrazený prost., zboží, které nepodléhá vlivům vnějších činitelů,
- polootevřené ne polokryté - přístřešek, zboží, kterému nevádí snižena teplota, vlhkost,
- uzavřené nebo kryté - budovy, haly, chrání před změnami teplot, vlhkosti, podmínky se dají regulovat,
- speciální - ke skladování 1 typu zboží.

Materiál přichází do podniku od dodavatele, provádí se tzv. odběr, potom převímka materiálu a materiál se skládá do skladu. Podle potřeby výroby se pak vydává do spotřeby. Tento fyzický pohyb materiálu se také nazývá fyzický tok materiálu a je doprovázen pohybem informací. Fyzické a informační toky zboží zkoumá tzv. Logistika.

Převímka materiálu zahrnuje kontrolu převzatého materiálu z hlediska množství a z hlediska jakosti, splnění kupní smlouvy.

Při převzetí materiálu na sklad vystavuje skladník, který materiál přebírá, příjemku, tj. doklad o převzetí materiálu na sklad. Materiál je evidován na skladní kartě.

Výdej materiálu se uskutečňuje na základě požadavku dílny podle výdejky.

Zásobovací činnost zajišťuje v podniku zásobovací útvar.

Struktura materiálových zásob:

1. Suroviny a základní materiál - stávají se podstatnou součástí výrobku,
2. pomocný materiál - na výrobě se podílí nepřímo, dodává výrobku určité vlastnosti vzhled, zabezpečuje výrobní i nevýrobní procesy,
3. součástky a polotovary - používají se k zajištění chodu zařízení při opravách nebo se montují do výrobků podnikem vyráběných,
4. palivo a pohonné hmoty,
5. obaly - slouží k balení výrobků na cestě ke spotřebiteli,

6. drobné a krátkodobé předměty - předměty, které se postupně opotřebovávají, slouží buď méně než 1 rok,
7. speciální nástroje a přípravky - určeny k použití na určité zakázce při sériové nebo hromadné výrobě, umožňují zrychlit a zjednodušit výrobu,
8. zboží - předměty, které se v hotové podobě nakupují a beze změny prodávají jinému spotřebiteli.

Struktura a objem materiálových zásob jsou závislé na povaze hlavní činnosti podniku.

Nekončená výroba - jsou produkty, které již prošly jedním nebo několika výrobními stupni a nejsou již materiálem, ale také ne ještě hotovým výrobkem.

Polotovary vlastní výroby - jsou odděleně evidované produkty, které ještě neprošly všechny stupně a musí být proto dokončeny nebo zkompletovány do finálních výrobků v dalším výrobním procesu.

Výrobky - jsou předměty vlastní výroby určené k prodeji.

### **5.1.1 Zásobovací činnost**

Zajišťuje zásobovací útvar a marketingový útvar.

Marketingový útvar se zabývá průzkumem trhu materiálů a surovin a na základě získaných poznatků ovlivňuje hlavní činnost podniku tak, aby byly uspokojovány potřeby zákazníků s přihlédnutím k možnostem podniku získat potřebné materiály.

Při nákupním průzkumu potřeb sleduje marketingový útvar stav a vývoj trhu surovin a materiálu, ceny, dodací lhůty, spolehlivost dodavatelů, dodací a přepravní podmínky.

Hodnotí se možnosti zabezpečení materiálu:

- nákup od dodavatele,
- kooperace s jiným podnikem,
- vlastní výroba.

Marketingový útvar musí zajistit vhodné dodavatele, kteří nejlépe uspokojí potřeby podniku.

Dodavatelé se hodnotí podle:

- kvality dodávaných materiálů,
- ceny,
- spolehlivosti dodávek,
- ochoty ke spolupráci při stanovení velikosti dodávek,
- doby, kdy se dodávky uskutečňují.

S vybranými dodavateli uzavírá podnik smlouvu o dodávce materiálu. Dodavatel oznamuje splnění smlouvy fakturou, kterou musí podnik zaplatit. Dodavatel je povinen splnit smlouvu tím, že dodá smluvený materiál včas a řádně a že vyfakturuje dodaný materiál. Odběratel musí materiál převzít a zaplatit.

### **5.1.2 Plán zásobování**

Sestavuje se na základě průzkumu trhu materiálu a propočtu potřeb podniku.

Sestavuje se ve formě bilance materiálů na základě:

- propočtu spotřeby materiálu
- propočtu velikosti zásob, které je třeba udržovat na skladě, a to v jednotkách naturálních a peněžních za celý podnik

V bilanci se porovnávají zdroje a potřeby. V plánu zásobování se porovnávají zdroje materiálů s potřebou materiálu.

#### **Propočet velikosti spotřeby materiálu musíme znát:**

- normy spotřeby materiálu,
- plánovaný objem produkce.

Normy spotřeby materiálu na jednotku produkce propočítává podnik pro druhy materiálových zásob, které se nejvíce podílejí na spotřebě.

Normy spotřeby materiálu určují optimální množství materiálu potřebného ke zhotovení výrobků nebo vykonání služby. Stanoví se jako součet čisté hmotnosti výrobku, hmotnosti odpadu a hmotnosti ztrát materiálu při zpracování. Vypracovává se v technické dokumentaci k výrobku.

#### **Propočet velikosti zásob materiálu**

Většina podniku si musí vytvářet určité zásoby materiálu. Musí je nakoupit, zaplatit a skladovat. Zásoby váží finanční zdroje, které jinde podniku mohou chybět. Zásoby materiálu je třeba udržovat ve výši, která zabezpečí plynulou činnost a aby celkové náklady s nimi spojené byly co nejnižší.

Zásoby, která splňuje tyto požadavky, označujeme jako zásobu optimální. Optimální výši zásob vyjadřuje norma zásob. Normování vychází z délky dodávkového cyklu, z délky

pojistné zásoby, z délky technické zásoby a z průměrné denní zásoby. Vstupní kontrola a skladování materiálu a výdej materiálu ze skladu.

Pohyb materiálu v podniku nazýváme materiálový tok. Začíná převzetím materiálu od dodavatele. Materiál se zkontroluje podle přepravního dokladu nebo dodacího listu. Kontroluje se počet obalů a jejich neporušenosti. Této činnosti říkáme odběr materiálu.

Při odběru je třeba vykonat důkladnou kontrolu po stránce kvantitativní a po stránce kvalitativní - vstupní kontrola.

Podle potřeby a podle povahy materiálu se kontroluje buď celá zásilka, nebo jen vzorek zásilky.

Pokud vstupní kontrola zjistí, že materiál nemá vady, uloží se ve skladu, skladník vystaví příjemku. Jestliže údaje na příjemce souhlasí s údaji ve faktuře, dává podnik pokyn k úhradě. Materiál se musí uložit tak, aby nedošlo k jeho poškození. Výdej do spotřeby se uskutečňuje podle potřeby výrobních útvarů na základě výdejky nebo limitních listů.

### **Materiálový tok**

dodavatel ----- odběr materiálu ----- příjemka materiálu ----- skladování -----  
výdej

### **Informační tok**

faktura, dodací list ----- příjemka ----- skladní karta ----- výdejka

### **Evidence a rozbor materiálových zásob**

Evidence o materiálových zásobách se vede na prvotních dokladech. Pro každý druh materiálu podnik vystavuje skladní kartu. Spotřeba materiálu zásob představuje velké náklady, a proto objem výkonů by měl růst rychleji než objem zásob.

Průměrná roční zásoba se počítá jako:

- chronologické průměr z jednotlivých stavů zásob v průběhu roku,
- prostý aritmetický průměr průměrných zásob v jednotlivých měsících, který vypočteme jako průměr stavu k prvnímu a poslednímu dni měsíce.

Čím je doba obratu kratší, tím se zásoby rychleji obracejí a potřebujeme jich méně. Zkrácení doby o obratu vyjadřujeme:

- ve dnech,
- v %.

## ? Otázky a úkoly

1. Vysvětlete pojem optimalizace nákladů na zásobování.
2. Popište klasický EOQ model pro řízení zásob.

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

1. Pomocí optimalizace nákladů na řízení zásob, myslíme snížení nákladů na držení zásob na skladu a snížení nákladu, které jsou spojené s doplňováním zásob skladu. Celková optimalizace je prováděna pomocí určitých modelů řízení zásob, které zajistí co nejefektivnější řízení zásob v podniku.
2. Model EOQ je charakteristický pro deterministickou povahu poptávky. Vychází z první derivace  $q$  (optimální dodávka na sklad), která je položena rovnu nule ( $q = 0$ ) z celkových nákladů na držení zásob na skladě a doplnění stavu zásob na skladě.

## 📖 Studijní materiály:

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. 2014, s. 117 - 129. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 229 - 240. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 197 - 207. ISBN 978-80-247-4372-1.

## Kapitola 6: Výrobní funkce podniku



### Klíčové pojmy:

výroba, výrobní program, technická příprava výroby, technickohospodářské normy.



### Cíle kapitoly:

- pochopení procesu výroba,
- seznámení s technickohospodářskými normami,
- znalost sestavení výrobního programu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



### Výklad:

#### 6.1 Výrobní činnost podniku

Výrobní činnost podniku je základem lidské činnosti, - přeměna výrobních činitelů (vstupů) ve výrobky (k uspokojení potřeb) **výrobní proces** je činnost, kdy se mění tvar, složení a jakost materiálů (vstupů) a výsledkem je nová užitná hodnota = **výrobek**.

- Výrobní podniky: průmyslové, zemědělské, stavební, lesnické  
- podle způsobu účasti práce členíme výrobní proces:
  1. **pracovní** - pracovník působí na materiál pomocí strojů a nářadí a přeměňuje jej ve výrobek, pracovní procesy členíme:
    - A. ruční - pletení, pouze ruční práce.
    - B. strojně ruční-šití šatů, část ruční práce, část na stroji.
    - C. strojní - soustružení, vrtání, celý proces je prováděn pomocí strojů.
  2. **automatické** - samočinné- sestaví se program, vloží stroje a pak už jen kontroluje a řídí
  3. **přírodní** - vznikají na základě fyzikálních, biologických či chemických přeměn, zrání a podle určení výrobků dělíme procesy:
    1. **základní** - zabezpečují:

- A. **Hlavní výrobu** - jde o výrobu výrobků, pro které byl podnik založen.
- B. **Vedlejší** - produkt vzniká jako součást základního výrobku (koks, plyn).
- C. **Doplňkovou** - když chceme využít volnou kapacitu strojů (zpracování odpadu).
- D. **Přidruženou** - v zemědělství mimo sezónu-pletení proutěného zboží.

2. **pomocné** - výroba elektrické energie, nářadí, tyto procesy napomáhají hladkému průběhu základních procesů

3. **obslužné** - slouží k vyšší kvalitě výrobků - doprava, kontrola, skladování.

## 6.2 Typy výroby

Podle rozsahu výroby a opakovatelnosti výrobku rozeznáváme 3 typy výroby:

1. **Kusová** - vyrábí se velký vpočet druhů ale v malém počtu kusů v nepravidelných časových intervalech, používají se universální stroje, vysoká kvalifikace a nutná specializace, velké množství druhů v malém množství, opakovanost žádná nebo malá v časových nepravidelných odstupech. Používají se univerzální stroje. Vysoké nároky na přípravu výroby. Vysoká kvalifikace pracovníků, nejvyšší náklady na výroby, převažuje ruční, strojně ruční vysoce kvalifikovaná práce, malý počet výrobků, nejnižší produktivita práce (šaty na míru...).
  2. **Sériová** - dochází k určité opakovatelnosti stejných výrobků, je tu menší počet druhů v různém počtu kusů a) malosériová - universální stroje.
  3. **Velkosériová** - speciální jednoúčelové stroje, -výhodou jsou jednorázové náklady na technickou přípravu výroby, pracovníci jsou kvalifikovaní a zaučení, méně druhů, ale ve větším počtu. Jednorázové náklady na přípravu výroby, víceúčelové specializované stroje (ledničky, nábytek, auta, textil).
  4. **Hromadná** - je zde málo druhů a velký počet kusů, dochází k vytváření výrobních linek, zpracování výrobků je jednoduché (rohlíky, obuv, šaty), je tu nejvyšší produktivita práce, vysoce využito výrobní zařízení, počet druhů je malý, ale ve velkém množství, vhodná pro výrobní linky, jednoúčelové výkonné stroje, pracovníci málo kvalifikovaní, nejvyšší produktivita práce, nejnižší výrobní náklady, krátký výrobní cyklus. Vysoké využití výrobního zařízení, nejvyšší rychlost obratu oběžného majetku. (šrouby, ložiska, žárovky)
- Zhromadňování výroby** - je přechod od kusové na sériovou a hromadnou výrobu, zhromadňování se dosahuje efektivního využití vědy a techniky, provádí se *koncentrací, specializací a kooperací*:



- a) *koncentrace* - soustředování výroby na 1 místo,
- b) *specializace* - je proces osamostatňování výroby podle jednotlivých typů prací, tím dochází k vyšší produktivitě práce, využívá se při ní speciálních strojů, je zaměřena buď na výrobek (předmětná - obou) nebo na jednotlivé fáze výrobního procesu technologická (lidí, svařování), cesty ke specializaci:
  - 1. unifikace - sjednocování tvarů a rozměrů,
  - 2. typizace - výběr malého počtu typů, které se budou vyrábět,
  - 3. normalizace - použití stejných součástí do několika strojů,
- c) *kooperace* - je spolupráce specializovaných útvarů při výrobě složitých výrobků.

### 6.2.1 Organizace výroby

Z hlediska časového průběhu má výrobní proces 3 etapy:

- předvýrobní - technická příprava výroby, zásobování materiálem a součástkami;
- výrobní - dochází k vlastní přeměně materiálu na výrobek;
- odbytová - balení, skladování, přeprava, převzetí odběratelem popř. reklamační řízení.

#### Výrobní etapa a její členění

1. předzhotovující - materiál se mění v PTV, tvoří se odlitky, výlisky, výlevky,
2. zhotovující - probíhá mechanické, tepelné, chemické zpracování, kdy se vyrábějí výrobky, součástky,
3. dohotovující - součástky se montují v ucelený výrobek.

Každá výrobní etapa či její fáze se člení na operace, úkony a pohyby:

operace - představuje základní složku výrobního procesu, kdy 1 dělník na jednom stroji pracuje nepřetržitě na jednom pracovišti (přišití knoflíku, balení), operace se dělí na úkony - část operace (spuštění stroje, odsun součástky), úkony se skládají z pohybů - nejmenší měřitelná samostatná část úkonu, úkone = upnou, skládá se z těchto pohybů - uchopit, vložit, utáhnout - výrobní proces je rozčleněn na operace, které jsou podrobně rozloženy do úkonů, ty se skládají z pohybů a tím se dosáhne co nejlepšího využití lidské práce.

**A. Prostorová (organizační) struktura výr.procesu** - pracoviště je prostor, v němž se pohybuje pracovník a probíhá tam operace na určitém stroji, cílem firmy je co nejvýhodnější uspořádání pracovišť, aby výroba byla hospodárná.

1. **technologické uspořádání pracovišť** - stroje jsou seskupeny podle technologické příbuznosti (1 dílna vrtačky, 2 dílna soustruhy --> dílny obráběcí), zpracování materiálu probíhá v několika dílnách, než vznikne hotový výrobek, nevýhoda - dlouhé dopravní mezičasy - výrobek se několikrát do dílen vrací, + rychlé rozdělení práce při malém počtu kusů, využití - kusová výroba.

2. **předmětné uspořádání** - stroje jsou na dílně seskupeny tak, jak to vyžaduje technologický postup, v dílně se předmět zpracuje od začátku do konce, nevýhoda - obtížnost při změně výr. programu + zkrácení cest při předávání rozpracování výrobku a tím snížení nákladů, nejvyšší plynulosti se dosahuje proudovou výrobou, kdy pracoviště jsou rozmístěna v pořadí, jak za sebou následují operace, tzn. tvoří výrobní linku, tím odpadá ztráta času při předání výrobků z pracoviště na pracoviště.

**B. Časová struktura výr. procesu** - ukazuje průběh operací jednotlivými pracovišti, cílem je, aby souhrn časů jednotlivých operací byl co nejmenší, seřazení operací v čase a přechod předmětů mezi pracovišti se nazývá časová struktura výrobního procesu, celkový průběžný čas je čas, který uplyne od začátku 1. operace až po převzetí kontrolou, nazývá se výrobní cyklus, závisí na **způsobu výroby**:

1. **postupný** způsob výroby - výroba probíhá tak, že se celkový počet součástí (dávka) zpracuje nejdříve v 1. operaci, teprve potom se celá dávka zpracovává na 2. operaci, používá se v kusové výrobě při technologickém uspořádání pracovišť, další operace se začne provádět vždy, až když je celá dávka zpracována na předchozí operaci,
2. **souběžný** způsob výroby - předpokladem je, že se celá dávka rozdělí do menších dopravních dávek, jakmile je jedna součástka opracována na 1. operaci, předchází hned na 2. operaci a jiná součástka se zpracovává na 1. operaci, znamená to, že operace probíhá současně, používá se u vyšších typů výroby - sériová, hromadná,
3. **kombinovaný** způsob výroby - používá se nejčastěji, některé operace se provádějí postupným způsobem, jiné souběžným, čas zpracování 1 ks zahrnuje celkový čas, kdy výrobek prochází zpracováním na jednotlivých operacích (1ks = součet časů všech operací), výrobní úkol se rozdělí do dopravních dávek, čas zpracování 1 dávky se liší podle způsobu výroby.

**Výrobní program** - je soubor vyráběných výrobků nebo poskytovaných služeb výrobní povahy, které tvoří náplň výrobní činnosti podniku, - jeho rozsah závisí na velikosti podniku,

druhu a typu výroby, výrobní program je vymezen obecně jednotnou klasifikací oborů a konkrétně - rozměry výrobků, jejich jakostí apod., při stanovení výrobního programu je nutno zvážit:

- požadavky trhu,
- vybavení podniku (stroje, kvalifikační předpoklady, finance), efektivnosti výroby, přípravou výrobního programu, výroby se zabývají útvary technického a ekonomického úseku, příprava výroby určuje, jak má výrobek vypadat, kde se bude vyrábět, ale i jaké budou náklady na výrobu a cena výrobků.

Obsah výrobního programu je v základních rysech dlouhodobě vymezen, jsou to:

- úkoly stanovené vlastníkem nebo zakladatelem,
- požadavky odběratelů a poptávka,
- poznatky z marketingu - přitom musí podnik respektovat svoje možnosti jako kapacitu, personální a materiální zabezpečení, ekonomickou efektivnost, očekávané vývojové změny, právní normy a vliv na životní prostředí.

***Rozsah výrobního programu závisí na:***

- velikosti podniku,
- druhu výroby (chemický, technologický...),
- typy výroby (kusový, sériový, hromadný).

### **Technická příprava výroby**

- jejím účelem je vypracovat konstrukci a technologii výroby konstrukce - je určení tvarů, rozměrů, výkonů, používaných materiálů, váhy, barvy a přesnosti provedení technologie - je vypracování postupu, jak se bude výrobek vyrábět, závisí na druhu výroby (mechanická, chemická, těžební...) a na typu výroby - TPV zahrnuje souhrn prací technické povahy spojených s vývojem nového či zdokonalením stávajícího výrobku, uplatňují se při ní výsledky VTR, podněty na nový výrobek mohou přijít zvenku podniku nebo i zevnitř v mechanických výrobcích zahrnuje:

1. *Konstrukční přípravu výroby* - z čeho bude výrobek vyroben a jak bude vypadat, konstrukční dokumentaci tvoří:
  - A. výkresy - graficky znázorňují výrobek, součástku,
  - B. vyhotovení prototypu, je-li třeba,

- C. konstrukční rozpisky-seznam všech součástí, ze kterých se výrobek skládá, je uspořádán podle toho, jak se budou součástky montovat, připraví se návod k obsluze.
2. *Technologická* - jde o způsob a podmínky výroby, úkolem je vypracovat výrobní postup, při tom je nutno zajistit, aby byl výrobek vyroben v potřebné kvalitě a jeho výroba byla hospodárná, určí se výrobní postup - jaké metody použijeme, vychází se z výkresů a konstrukčních rozpisek, technologickou dokumentaci tvoří:
- A. postupové listy (průvodky práce) je postup výroby součástky a jejich montáž, obsahuje údaje o materiálu (druh, množství, jakost) a postup výroby (to je sled jednotlivých operací - popis operace, pracoviště, nářadí, nároky na kvalifikaci...),
  - B. rozpisky součástí-nakupovaných i zpracovávaných na jednotlivých dílnách,
  - C. montážní postupy,
  - D. soupisky nářadí,
  - E. výkonové normy apod.

## **Technicko-hospodářské normy**

### **1. Norma spotřeby materiálu:**

- max. množství materiálu, které může být spotřebována na jednotku výkonu,
- spotřeba je ovlivněna druhem výrobku, způsobu výroby, výchozí rozměry a tvar materiálu, kvalita materiálu, kvalifikace pracovníků, technický stav výrobního zařízení,
- skládá se z *užitné spotřeby* (materiál, který se stane součástí výrobku), *technologický odpad* (materiál, který se nestane součástí výrobku - odstřížky látek), *ztráty* (úbytek materiálu, který je u některých druhů materiálu přirozený - benzín vyprchá).

### **2. Norma spotřeba nářadí**

- stanoví potřebné množství nářadí za jednotku času (dělník potřebuje 2 šroubováky za rok).

### **3. Norma spotřeby energie**

- vyjadřuje max. spotřebu energie na jednotku výkonu nebo na jedno výrobní zařízení za jednotku času.

### **4. Normy zásob**

- průměrné množství zásob, které má mít podnik nasnadě k plynulému zajištění výroby nebo prodeje (zásoba materiálu, zásoba výrobků).

### 5. Odpisové normy

- vyjadřují % z pořizovací ceny DM a představují míru jeho opotřebení za rok.

### 6. Normy obsluhy

- počet pracovníků potřebných k obsluze 1 stoje nebo počet strojů, které obsluhuje 1 pracovník.

### 7. Normativy početních stavů pracovníků

- počet pracovníků potřebných k výkonu všech prací v určitém odborném útvaru.

### 8. Výkonové normy času a množství

#### 1) Normovatelný čas - zahrnuje do vedlejších nákladů

- Y čas jednotkový - čas na zhotovení 1 výrobku,
- Y čas dávkový - čas potřebný na přípravu výroby 1 dávky (série),
- Y čas směnový - čas potřebný k přípravě směny (uklizení).

- všechny tyto časy zahrnují *čas práce* (pracovník vykonává práci), *čas obecně nutných přestávek* (biologické potřeby) *čas podmíněčně nutných přestávek* (náklad zboží na auto).

#### 2) Ztráty - nejsou součástí vedlejších nákladů

- Y osobní ztráty - způsobené nedisciplinovaností pracovníků (pozdní příchod).
- Y organizační ztráty - způsobené špatnou organizací (čekání na dodávku materiálu).
- Y ztráty způsobené vyšší mocí - pracovník nemůže pracovat (výpadek proudu).

### Výrobní útvary

- každý podnik nemusí mít všechny stupně řízení, některé mohou být vynechány, ale nikdy nesmí dojít k jejich přehození, výrobní útvary slouží k pružnému řízení výroby, základním výrobním útvarem je dílna, v jejímž čele stojí mistr, vnitropodnikové útvary (provoz, dílna) mohou být hospod. středisky - sledují se jejich náklady a výnosy a zjišťuje se vnitropodnikový výsledek - úspora nebo překročení nákladů > podnik > závod > provoz > dílna > pracoviště.

## **Ekonomická příprava výroby**

= stanovení **nákladů a ceny**, k tomu slouží kalkulace (úplných N i neúplných N), sestavujeme je buď před zahájením výroby - předběžné, nebo po skončení výroby - výsledné, náklady k výrobě rozdělujeme na:

- A. přímé - lze je snadno zjistit na 1 ks (vychází z THN),
- B. nepřímé (režijní) nelze je zjistit na 1 ks, musí se rozpočítat.

Přímý materiál (základní materiál) + přímé mzdy (mzdy dělníků) + ostatní přímé náklady + výrobní režie\_\_vlastní náklady výroby + správní režie (mzdy vedení, odpisy, tiskopisy)\_vlastní náklady výkonu + odbytové náklady (reklamace, obaly)\_\_úplné vlastní náklady výkonu + zisk\_\_prodejní cena, po stanovení ceny sestavujeme rozpočet nákladů, výnosů a zisku.

## **Plánování a řízení výroby**

- plán určuje, co a v jakém množství bude vyráběno v následujícím období,
- existují plány dlouhodobé a operativní, v malých podnicích řídí výrobu mistr a to operativně (např. plán měsíční, čtvrtletní, lhůtové plány), ve velkých podnicích počítače a manažeři,
- při plánování se řeší:
  1. dostatečnost kapacity - pokud není dostatečná, může se to řešit např. pomocí přesčasů, investicemi, spoluprací s jinými podniky, pokud je kapacita nevyužitá, můžou se začít vyrábět vedlejší výrobky nebo prostory pronajmout,
  2. finanční zabezpečení - if je dostatek peněz na nákup, skladování atd.
- zda zakázka přinese dostatečný finanční efekt.

## **Řízení výroby**

- zjišťují se info o tom, jak výroba probíhá, provádí se kontrola toho, jestli rozpracovanost odpovídá plánu i z časového hlediska, jestli kvalita odpovídá normám, řízení pak řeší pokud jsou nějaké poruchy, odchylky od plánu apod. řízení také kontroluje náklady, zda výrobek není dražší než byl plán,
- využívají se průvodky (zachycují provedené operace), pracovní lístky(evidence práce) a výrobní výkaz(výkaz dílny - odpracované hodiny apod.).

## **Jakost**

- vyjadřuje kvalitu výrobku, ale i to, jak je schopen uspokojit zákazníka,
- péče o jakost v průběhu výroby: kontrola výroby (materiálu, strojů, výroby - pokud by byl výrobek vadný, práce se musí zastavit, výstupní kontrola zkoušky výrobků),
- výrobky se někdy třídí do jakostních tříd, ty, které mají nepříjemnou kvalitu, jsou zmetky, hledají se příčiny zmetkovitosti.

*Total quality management* (TQM) - systém vzniklý v Japonsku, úsilí o kvalitu se prolíná celým podnikem, začíná řízením - kvalitní řízení, které stanoví cíle do budoucna a plány rozvoje, důraz na spokojenost zákazníka - i uklízečka má uklízet proto, aby byl zákazník v pěkném prostředí, nejen kvůli čistotě, snaha o trvalé zlepšování činnosti ze strany managementu i pracovníků,

- v Evropě se spíše uplatňují *normy* než TQM, podniky usilují o certifikát, že splňují normy EU a jiné.

**Bezpečnost práce** - zaměstnavatel poskytne zaměstnancům ochranné pomůcky, školení o bezpečnosti a platí pojištění odpovědnosti za škodu.

### **Ekologie výroby**

často opomíjené, že co je efektivní a ziskové, nemusí být ekologické, je třeba:

- maximálně využívat suroviny a energie,
- vyhýbat se používání nebezpečných materiálů,
- snížit odpad,
- produkt navrhovat tak, aby měl co nejmenší škodlivé vlivy,
- maximální snaha o šetření surovinami.

Trvale udržitelný rozvoj - snaha o zachování rovnováhy v přírodě a maximální využití odpadů, aby se všechno využilo a recyklovalo.

## **? Otázky a úkoly**

- 1) Charakterizujte výrobní činnost podniku.
- 2) Uveďte produkční funkci podniku.

## Klíč k řešení otázek:

- 1) Výrobní činnost zabezpečuje celkovou výrobu podniku. Jedná se o transformaci vstupů (outputů) ve výrobním procesu na výstupy (inputy), které se stávají zároveň zbožím na trhu.
- 2)  $Q = f(VF)$  - vyrobené množství je funkcí  $f$ , prostřednictvím všech výrobních faktorů.

## Studijní materiály:

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. 2014, s. 100 - 104. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 196 - 209. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 187 - 197. ISBN 978-80-247-4372-1.



# Kapitola 7: Prodejní funkce podniku



## Klíčové pojmy:

plánování prodeje, získávání zákazníku (odběratelů) a prodejní cesty, průběh obchodního případu, uzavření obchodu (vznik kupní smlouvy a smlouvy o dílo), vyřízení objednávky příprava dodání, expedice, převzetí, přejímka (doklady), způsob placení, reklamace, poprodejní služby



## Cíle kapitoly:

- pochopení pojmu reklamace,
- seznámení se systémem získávání zákazníků,
- charakteristika prodejních cest.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



## Výklad:

### 7.1 Prodejní činnost

- Výrobky a služby = výsledek hlavní činnosti podniku.
- Výrobky se musí dostat ke svým zákazníkům (odběratelům).
- Přesun výrobku a služeb k zákazníkům (prodej).

Odběratel (zákazník):

- obyvatelé - hotové výrobky a služby,
- podniky - výrobky, které dále zpracovávají (polotovary, materiál, stroje),
- služby (k uskutečnění své hlavní činnosti - energie, doprava, servis).

### Plánování prodeje

- stanovuje se na určité období nebo pro různé produkty zvlášť,
- vycházíme z předešlých období, pokud již prodáváme,
- nový výrobek - dotazníky, statistický úřad, internet,

- podstatnou částí plánů je plán prodejních akcí (veletrhy, výprodej, ...).

### **Prodej probíhá podle:**

- požadavků odběratelů (dle objemu objednávky),
- rozbor prodejních údajů (objem prodeje se liší i místně),
- nové produkty - průzkum trhu,
- plán prodeje si firma ujasňuje,
- co potřebuje zákazník + jak firma uspokojí zákazníka,
- jak je to s konkurencí (stav a vývoj na daném trhu).

### **Potřeby a zdroje:**

- buď jsou potřeby menší než zdroje → jsme schopni vyrobit víc než zákazník potřebuje → nevyužití kapacity → využít všechny marketing nástroje, hledat inovaci (nový výrobní program), nevyužitou kapacitu pronajmout,
- potřeby jsou větší než zdroje → trh je schopen vsáhnout více výrobků než jsme schopni vyrobit (výstava nových provozoven, najít subdodavatele - část výroby zadáme jiné firmě - kooperace, akvizice - koupě hotové, plně funkční firmy).

### **Získávání nových zákazníků:**

- inzerce (noviny, ostatní media - zvláštní význam regionální inzerce, oslovení zvláštní skupiny lidí),
- veletrhy, výstavy (předběžné objednávky, kontrakty) → shromažďuje se tam velké množství nabídky a poptávky, veletržní slevy,
- nabídky např. telefonické a písemné,
- aukce,
- soustředění zboží, určitých předmětů,
- poptávající musí složit určitou finanční kauci - jistota,
- zboží (koupě) dostane ten, kdo nabídne nejvyšší částku.

### **Holandská aukce**

Opačný způsob → cena klesá, klesá.

Kdo se přihlásí jako první, zboží je jeho.

## **Veřejná dražba - veřejná zakázka (stát).**

Při prodeji statní (obecní) majetku (pozemky, nemovitosti, veřejné zakázky), shromáždění nabídky zákazníku. Firmy složí finanční zálohu - kdo dá víc, vyhrává.

## **Průběh obchodního případu**

- uzavření obchodu → vyřízení objednávky → příprava dodání expedice → převzetí přejímka), případná reklamace; po prodejní služby.

## **Uzavření obchodu**

### *Kupní smlouva*

- rozdíl mezi - firmami mezi sebou - firmou a občany-hned nakoupím,
- je ihned uzavřena (dodání zboží) nebo předem ústně domluvit (telefon, e-mail),
- Firma x firma,
- sepsat kupní smlouvu, pokud jde o větší objem zboží nebo pravidelné dodávky (i na rok, L roku),
- ústní smlouva je mezi firmami platná,
- sepsání podle obchodního zákoníků,
- přesně stanoveno co má být, aby byla platná (náležitosti).
- obě dvě strany → touto smlouvou se prodávající zavazuje kupujícímu, že mu prodá v určité dobu, určité zboží i množství i přesná cena. Předmět koupě - přesně popsat (! pozor na záměnu!),
- cena - přesná částka nebo ujednání o ceně (psí granule → 1kg x Kč → chci 400kg x Kč),
- datum, způsob dopravy, balné, způsob placení, sankce + možnosti odstoupení od smlouvy, reklamace,
- kdy přechází vlastnické právo (kde si ho vezmu a kdy bude moje),
- prodávající i kupující mají svá práva i povinnosti,
- prodávající - dodat řádně a včas,
- kupující - převzít a zaplatit.

### *Odpovědnost za porušení kupní smlouvy*

- Za vady (hlavně prodávající).
- Za škodu (když nedodá) → ušlý zisk (z účetnictví).

- Masokombinát → mrazáky nejdou → opravář nepřišel → maso nejde prodat, nevydrží.

### **Vady:**

- zjevné (viditelné),
- zjevné vidí se ihned (chybí kolo u autíčka),
- skryté.

Právní vada - kradené, pašung, kopie, bez licence. Zjistíme po použití (robot vyhoří). Smlouva o dílo. Mezi občany. Nekupujeme hotovou věc, ale nakupujeme službu (montáž, stavbu domu).

Objednavatel (kupující) si objednává u zhotovitele (= dodavatel) provedení určitého díla a zhotovitel se zavazuje provést službu.

Předmět díla - servis, montáž, oprava, úprava.

### **Ujednání o ceně:**

- Dle rozpočtu - před tou smlouvou - předložení předběžného rozpočtu (= stává se součástí smlouvy).
- Cena obvyklá - internet → Ř cena, doporučená cena.

### **Další náležitosti:**

- Místo, datum předání.
- Termíny kontrol.
- Co si dodám, kdy to dodám.
- Vyřízení reklamace.
- Poprodejní servis.
- Odpovědnost ze smlouvy o dílo.
- Za škodu (škodu musí prokázat poškozená strana - vždy např. auto-brzdy).
- Za prodlení (stejně jako kupní smlouvy).
- Za vady (to samé za škodu).
- Mohou se vyskytnout u díla i neopravitelné vady (viditelná cihla ve stěně).
- Vyřízení objednávky.
- Způsob a rychlost objednávky ovlivňuje spokojenost zákazníka.
- Jak rychle jsme schopni dodat vše, kolika zákazníkům.

Lze v tom případě pokud je zboží na skladě (řídí metody zásob, např. just-in-time, ABC, Kanban - štítkování):

- Metody, které optimalizují dodání a skladování zboží:
- Alternativní plnění objednávek.
- Objednávka vyřízena v tom místě, které je nejbližší k zákazníkovi a mají ten sortiment, který si zákazník žádá.
- Nehodí se pro všechny firmy (vhodné pro větší firmy).

### **Uzavření kupní smlouvy**

Na obsah kupní smlouvy má vliv vzdálenost a jazykové bariéry. Rostou rizika poškození při dopravě, nezaplacení, nepřevzetí zboží, riziko poklesu kurzu měny. Politická rizika - stávky, převraty, zákazy dovozu do dané země, zákazy úhrad. Nutno proto věnovat maximální pozornost sjednání dodacích a platebních podmínek tomu s kým se jedná, zda je oprávněn podnik zastupovat.

### **Dodací podmínky obsahují:**

- určení momentu přechodu rizika poškození a ztráty zboží z prodávajícího na kupujícího,
- určení, kdy přechází hrazení nákladů na dodání z prodávajícího na kupujícího,
- povinnosti prodávajícího a kupujícího při zajištění dopravy a dokumentů (vývozní a dovozní formalities, dopravní avízo, kontrola ...).

Běžně se stanoví, do jakého místa hradí náklady prodávající jako franco (vyplaceně) např. fco Berlín = do Berlína hradí náklady dopravy prodávající.

Dodací podmínky jsou důležité také proto, že přímo ovlivňují cenu. (rozdíl např. fco Praha a fco Paříž).

### **Dodací podmínky INCOTERMS**

Představují sjednocená pravidla výkladu dodacích podmínek vydaná Mezinárodní obchodní komorou v Paříži, naposledy v roce 2000. (k dispozici v Hospodářské komoře).

Dodacích podmínek je 13, jsou rozděleny do 4 skupin podle počátečního písmena anglické zkratky:

- **skupina E** - kupující zajišťuje vše (EXW /Ex Works/ = ze závodu, např. EXW Plzeň  
INCOTERMS 2000 znamená, že prodávající předá zboží kupujícímu přímo u výrobce.

Kupující zajišťuje dopravu a veškeré formality včetně proclení při vývozu - hradí veškeré náklady dopravy a proclení).

- **skupina F** - kupující zajišťuje prakticky veškerou dopravu a nese rizika, ale nezajišťuje proclení v zemi nákupu (FCA /Free Carrier/ = vyplaceně dopravci, např. FCA Cheb INCOTERMS 2000 znamená, že prodávající předá v dojednaném místě ve své zemi dodávku prvnímu dopravci. Tímto místem je obvykle nákladní terminál dopravce. Na rozdíl od EXW však prodávající zajišťuje vývozní formality. Kupující tak platí téměř veškerou dopravu a proclení při dovozu).
- **skupina C** - prodávající zajišťuje prakticky veškerou dopravu, ale nese rizika při dodání (CPT /Carriage Paid to/ = dopravné placeno do, např. CPT Oslo INCOTERMS 2000. U této podmínky se liší místo, do kterého prodávající nese rizika, od místa, do kterého zboží dopravuje. Rizika přecházení na kupujícího předáním zboží prvnímu dopravci v zemi prodávajícího. Náklady přecházejí na dohodnutém místě v zemi kupujícího - místo určení nebo jiné. Proávající zajišťuje vývozní formality, ale nikoliv už dovozní, tj. neplatí dovozní clo.).
- **skupina D** - prodávající zajišťuje prakticky vše (DDP /Delivered Duty Paid/ = s dodáním, clo placeno, např. DDP Paříž INCOTERMS 2000 znamená, že rizika a náklady přecházení v určeném místě v zemi kupujícího. Proávající zajišťuje celou dopravu a veškeré formality, hradí veškeré náklady dopravy i clo.

Některé podmínky INCOTERMS jsou použitelné obecně, jiné platí např. jen v námořní dopravě.

### **Platební podmínky**

Jde především o určení:

- kdy platit (předem, při dodávce, po uskutečnění dodavky),
- jakým způsobem platit.

### ***Hladké platy - příkaz k úhradě:***

- šek,
- směnka,
- dokumentární platy - omezují rizika nezaplacení, nepřevzetí nebo nedodání zboží,
- dokumentární inkaso - banka kupujícího se zavazuje, že kupujícímu vydá doklady opravňující k nakládání se zbožím až po zaplacení. (Proávající má jistotu, že zboží

nebude vydáno dříve, než bude zaplaceno, kupující má jistotu, že zboží dostane. Problém, jestliže kupující odmítne převzít zboží - platební neschopnost, výhrady k dodávce.),

- dokumentární akreditiv - Kupující požádá svou banku o otevření akreditivu = zablokování částky na určitou dobu. Prodávající odešle zboží, doklady předloží své bance (faktura, přepravní doklady, doklady o pojištění, certifikát o původu zboží, balicí listy apod.) Po předložení dokladů banka prodávajícího zaplatí prodávajícímu, peníze si vyžádá od banky kupujícího (u dobrých zákazníků), jinak čeká na úhradu banky kupujícího,
- potvrzený akreditiv - banka prodávajícímu zaplatí vždy (i když banka kupujícího nezaplatí),
- krytý akreditiv - banka prodávajícího si vyžádá částku od banky kupujícího předem. Tento způsob placení dává jistotu kupujícímu i prodávajícímu.

### **Realizace dodávky**

Průběh je obdobný jako u dodávky v tuzemsku - zahrnuje:

- oznámení o odeslání dodávky - expedici - vlastní dodání a převzetí dodávky - fakturaci - zaplacení.

**Rozdíly** - při vývozu mimo EU nutno provést celní řízení zpracovat příslušné doklady, nechat zboží prohlédnout mezi státy EU probíhá vyrovnání odlišných sazeb DPH.

**Proclení** - vývozce, nebo jeho zástupce (dopravce, speditér - celní deklarant), zajistí vyplnění celních dokladů a proclení. Při proclení se zásilka navrhuje do celního režimu - určuje, jak bude placeno clo, DPH, další dávky (např. vyrovnávací dávky při obchodu se zemědělskými produkty). Při vývozu jde obvykle o jediný celní režim nazývaný vývoz. Při tomto režimu se na hranici země prodávajícího neplatí clo ani DPH.

Při proclení probíhají dva druhy prohlídky vyváženého zboží:

- vnitřní prohlídka - probíhá ve výrobním závodě, sběrném středisku, jiném místě, kde se zásilka nakládá na dopravní prostředek - důkladná kontrola zboží a dokladů, zásilka se opatří celní uzávěrou (plomba, pečeť),
- vnější kontrola probíhá na hranici obvykle se jedná o kontrolu celních uzávěr.

Tím zbožím opouští zemí prodávajícího. V cizí zemi představuje dodávka dovoz, na vstupní hranici se bude vybírat clo a DPH.

## **Otázky a úkoly**

- 1) Charakterizujte prodej jako funkci podniku.
- 2) Uveďte činnosti, které se realizují při prodeji.

## **Úkoly k zamyšlení a diskuzi**

- 1) Prodej je dílčí činností při v odbytovém procesu. Nebere se zde ohled na to, zda se uskutečňuje v centrálně řízené, nebo tržní ekonomice. Při prodeji se zavazuje kupující na prodávajícího převést vlastnické právo k užívání a kupující se zavazuje uhradit kupní cenu.
- 2) Tvorba strategie a plánování prodeje, příjem zakázek a zakázkové řízení, kontakty se zákazníky, analýza prodeje, fyzická distribuce, řízení zásob hotových výrobků a jejich skladování, balení a adjustace, předání příkazu k fakturaci.

## **Klíč k řešení otázek:**

### **Studijní materiály:**

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014, s. 129 - 134. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 229 - 240. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 207 - 217. ISBN 978-80-247-4372-1.



## Kapitola 8: Marketing a logistika podniku



### Klíčové pojmy:

marketing, nástroje marketingu, marketingový informační systém, marketingový mix



### Cíle kapitoly:

- pochopení marketing,
- charakteristika marketingových nástrojů,
- znalost marketingového mixu a jeho konceptů.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



### Výklad:

#### 8.1 Marketing

**Marketing** (někdy psáno také **marketink**) - jedná se o proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka. Pomocí nástrojů, metod a technik marketingového výzkumu dochází ke zjištění potřeb a přání zákazníka ze strany firem, státních institucí či dalších organizací. Na základě zjištěných skutečností tyto organizace přijmou taková opatření, jejichž cílem je nabídnout zákazníkovi výrobky a služby s co největší přidanou hodnotou, ve správný čas, v ideálním místě a za vhodnou cenu

Podle většiny definic je marketing chápán jako proces zaměřený na zákazníka, který postupuje všemi činnostmi firmy od zajištění zdrojů, přes logistiku, výrobu, skladování až po prodej a zajištění poprodejního servisu.

Marketing vznikl v USA ve druhé polovině 20. století. S rozvojem strojové výroby vznikla potřeba zabývat se výrobními metodami. V tomto období převažovala poptávka nad nabídkou, proto nebyl zájem zaměřovat se na propagaci (reklamu). Jelikož docházelo ke snaze o maximalizaci obrátu a zisku, zabývaly se firmy problematikou, jak vyrobit co nejvíce zboží s minimálními náklady. Tento tzv. výrobně orientovaný marketing fungoval zhruba do konce Velké hospodářské krize, kdy se marketing začal orientovat na prodej. V tomto období

se pozornost marketingu přesunula do reklamy. Tato změna byla způsobena skutečností, že na trhu začal vznikat nadbytek zboží a problémem výrobce nebyla výroba, ale prodej. Marketing orientovaný na prodej vedl ke snaze zabývat se různými průzkumy trhu, jejichž cílem bylo přizpůsobit výrobu tomu, co zákazník požaduje.

Od konce 2. světové války hovoříme o tzv. absolutním marketingu, což znamená, že se prakticky všichni zaměstnanci firem mají podříditi přání zákazníka.

### 8.1.1 Nástroje marketingu

Marketing jako strategický proces uvnitř firmy využívá k realizaci procesu několik nástrojů, které souvisí s jejich použitím v průběhu celého procesu, který má 3 fáze:

- Přípravná fáze.
- Realizační fáze.
- Kontrolní fáze.

V první fázi (přípravné) se využívají nástrojů:

- Informační audit (jedná se o audit informací, které potřebuje pro rozhodování a realizaci marketingové oddělení; výsledkem auditu je souhrn informací a časové hledisko pro včasnou aktualizaci).
- Marketingový informační systém - **MIS** (sestavá z interního informačního systému, marketingového výzkumného systému a marketingového zpravodajského systému). Každá část z MIS zajišťuje odlišný druh informací.
- Analýzy (SWOT, GAP, BCG, GE apod.)

Ve druhé (realizační fázi) je využíván nejdůležitější nástroj marketingu - tzv. **marketingový mix** (viz dále). Ve třetí fázi (kontrolní) využívá marketing několik nástrojů. Jedná se zejména o analýzy ekonomických ukazatelů (efektivnost vynaložených prostředků, rentabilita, návratnost atd.), obchodních ukazatelů (obrat, ziskovost atd.) Součástí nástrojů, které jsou využívány v této fázi procesu je samozřejmě interní informační systém, který představuje základní studnici informací o obrazech, zakázkách, zisku a pokud je jeho součástí i systém CRM a nebo pokud se jedná o komplexní systém ERP, pak obsahuje i cenné informace o zákaznících, o ekonomice firmy a mnoho dalších informací.

### 8.1.2 Marketingový informační systém

Marketingový informační systém (zkráceně MIS) je v podstatě nástroj, kterým se vyhodnocují získaná data. Každá firma si v první řadě vytváří systém jakým způsobem a jaké informace

chce získávat. Proces získávání dat se označuje jako marketingový výzkumný systém, ten má nejen aktivně vyhledávat marketingové informace, ale měl by i umět popisovat a vysvětlovat současný stav. Znamená to, že by měl sledovat a prognózovat trendy celého odvětví. V menších firmách, které nemají informační systém, se sice také hovoří o „systému“, ale předávání informací z jednotlivých útvarů probíhá prostřednictvím e-mailu, sdílené disky nebo jiné způsoby komunikace.

V externím prostředí jsou další dva systémy, jeden má za úkol sbírat data sekundárního charakteru (výkonnost ekonomiky, demografický vývoj, informace o odvětví, legislativním omezení a další informace o vnějším prostředí). Tento tzv. **Marketingový zpravodajský systém** (MZS) hraje svou významnou úlohu v drtivé většině proto, že získání sekundárních dat je ve srovnání s primárními daty velmi levné. Vzhledem k nemožnosti získávat všechny důležité informace o trhu a okolním prostředí není v moci marketéra, musí mu pomáhat i zaměstnanci, obchodníci, zákaznický servis, nákupčí aj., kteří přicházejí do styku s tímto prostředím a znají ho nejlépe. Musí tedy plnit roli tzv. „čidel“. Poslední část MIS je tzv. **Marketingový výzkumný systém** (MVS). U dat, která nikdo nezpracovává, je zapotřebí provést vlastní průzkum, který zajistí přísun těchto informací. Výhoda průzkumu je v jedinečnosti a možnosti selekce dat, o které se zajímáme. Navíc výsledky vlastního průzkumu nejsou sdíleny s ostatními konkurenty veřejně a díky tomu může firma získat konkurenční výhodu. Naopak velkou nevýhodou jsou finanční náklady anebo náročnost na specialisty, kteří mají s průzkumy trhu zkušenosti. Vždy je tedy nutné vyhodnotit, zda relativně draze získané informace, jsou efektivní. Obecně platí, že marketingový průzkum provádíme v souvislosti s nějakým tématem, za nějakým konkrétním účelem (třeba abychom si něco potvrdili či vyvrátili). Pro cílování je tato poslední část marketingového informačního systému nejdůležitější, protože podrobně popisuje jednotlivé segmenty, navíc dle námi zadaných kritérií, které chceme sledovat, analyzovat a dále s nimi pracovat.

### **8.1.3 Marketingový mix**

Marketingový mix je klíčový nástroj,  *který poprvé použil N.H.Borden, profesor Harvard Business School v USA a byl to nápad Jamese Cullitona - směs komponentů, které se drží vlastních receptů* (Jakubíkova D., Marketing cestovního ruchu 2009). Marketingový mix nejprve vznikl ve složení tzv. 4P (PRODUCT, PRICE, PROMOTION, PLACE). *Označení 4P poprvé použil E.J. McCarthy z Minesota University USA.*

Postupem času odborníci na celém světě v čele s Philipem Kotlerem a dalšími rozvíjeli myšlenku marketingového mixu. Někteří odborníci dnes již hovoří o 5P nebo 7P mixu. a také se objevují další modely marketingových mixů. V principu ale pojednávají o téže věci, jen vždy z poněkud odlišného pohledu nebo větším upřesněním.

### **Koncept marketingového mixu 5P**

Tradiční pojetí 4P je v tomto konceptu pouze rozšířeno o jeden prvek - PEOPLE.<sup>1</sup>

### **Koncept totálního marketingového mixu**

Tato marketingová koncepce byla popsána v bakalářské práci českého autora. Tento model vychází z myšlenky totálně marketingově řízené firmy, v níž marketing prostupuje všemi útvary, zaměstnanci a v níž marketing hraje strategickou úlohu. **Totální marketingový mix** má dvě základní části. První je interní, která hraje roli pro samotný "správný" chod společnosti. V této části jsou dva základní prvky totálního marketingového mixu:

- **PLANNING** (plánování).
- **PROCESSES** (skutečná práce).

Druhá část je zaměřena na vnější prostředí (stakeholdry) a skládá se z následujících prvků:

- **PRODUCT/SERVICE** (produktová politika, politika tvorby portfolia služeb).
- **PROGRAMMING** (jedná se o prvek uplatňovaný zejména v medicíně, lázeňství - politika tvorby programů: léčebných apod.).
- **PACKAGING** (jedná se o prvek uplatňovaný zejména v cestovním ruchu - politika tvorby balíčků).
- **PRICE** (cenová politika).
- **PROMOTION** (komunikační politika).
- **PLACE** (distribuční politika).
- **PEOPLE** (politika rozvoje lidských zdrojů).
- **PHYSICAL EVIDENCE** (politika rozvoje technického zázemí a prostředí, v němž jsou poskytovány služby).
- **PARTNERSHIP** (politika spolupráce, aliancí a partnerství).
- **POLITICAL POWER** (politika lobby a politického vlivu).

Totální marketingový mix je tak jedním z komplexních pohledů na firmu. Obsahuje celkem 12 částí, pod nimiž se skrývá všech 14 klíčových firemních procesů. V tomto konceptu se

objevují nově některé prvky, o nichž se v minulosti často nemluvalo a nebo nebyly pro naplňování strategických cílů a potřeb zákazníků klíčové. Např. PROCESSES vznikl až v návaznosti na postupné zavádění procesního řízení, které z hlediska řízení vytváří mnohdy konkurenční výhodu, neboť umožňuje rychleji reagovat na změny vnějšího prostředí, byť se jedná o hrozby nebo příležitosti.

#### **Koncept marketingového mixu 4C**

Marketingový mix má kromě firmy i zákazníka. Tzv. Zákaznický marketingový mix sestavil v návaznosti na větší zájem o zákazníka Robert Lauterborn. Vzájemně koresponduje s 4P modelem Marketingového mixu, a to následně:

- Product → **Consumer desire.**
- Price → **Cost.**
- Place → **Convenience.**
- Promotion → **Communication.**

#### **Koncept marketingového mixu 4A**

Koncept 4A je zvláštní v tom, že vznikl v souvislosti se specifiky venkovského prostředí - konkrétně indického venkova, které se vyznačuje relativním zákaznickým potenciálem, ale přitom velmi nízkou kupní silou. V těchto případech pak dochází ke zvažování, zda produkt koupit či nekoupit, neboli zda pro mne má či nemá adekvátní hodnotu. Model 4A tedy pomáhá v sestavení marketingové strategie ve specifických podmínkách. Součástí tohoto mixu jsou prvky:

- **Affordability** cenová dostupnost - zejména z pohledu zákazníka: "Mohu si výrobek koupit? Má pro mne adekvátní hodnotu?"
- **Availability** místní dostupnost - dosažitelnost zákazníka a výrobku - specifika venkovského trhu jsou jeho nižší schopnosti oslovení moderními způsoby komunikace a existuje na těchto trzích nízká mobilita a nebo vybavenost.
- **Awareness** povědomí o produktu - proces budování povědomí může být složitý, neboť zákazníci jsou rozptýlení na velkém území, v určitých oblastech se může mluvit rozdílným jazykem.
- **Acceptability** přijatelnost - jedná se o nejdůležitější prvek tohoto mixu. Výrobek na venkovském trhu má relativně náročné zákazníky, kteří očekávají adekvátní hodnotu. Jejich rozhodování je mnohem více racionální než v případě jiných trhů.

### Koncept marketingového mixu 3V

Model 3V pochází od profesora Nirmalya Kumara, který se zaměřil na 3 klíčové oblasti:

- **Valued customer** (cennost zákazníka).
- **Value proposition** (adekvátní nabídka zákazníkovi).
- **Value network** (adekvátní komunikace se zákazníkem - výběr vhodných komunikačních kanálů a těch zpráv, které chceme sdělit).

Strategie hledání správné hodnoty pro zákazníka je praktická především pro společnosti působící na B2B trzích. U těchto subjektů v komunikačním mixu převažuje přímý prodej a ve spojení s prodejem skrze nabídku "hodnotného" výrobku zákazníkovi dojde k synergickým efektům, které zvyšují obraty a ziskovost. Klíčové je nejen oslovovat potenciálně nehodnotnější klienty, ale dokázat jim také nabídnout adekvátní hodnotu výrobku, kterou očekávají.

### Koncept marketingového mixu 4S

Model marketingového mixu 4S (Scope, Site, Synergy, System) vznikl jako další reakce na rozvoj trhů - internetového obchodování a internetu jako takového. Autor tohoto modelu *Efthymios Constantinides* uveřejnil odborný článek na toto téma v roce 2002 v časopise ELSEVIER.

- **SCOPE** se zabývá STRATEGIÍ a CÍLI (analýzou trhu, potenciálními zákazníky, interní analýzou, strategickou rolí aktivit na webu).
- **SITE** se zabývá otázkami: Co zákazník očekává od webu?; Proč bude zákazník web používat? a Co motivuje zákazníka se vracet zpět?
- **SYNERGY** zhodnocuje vzájemné působení tří základních pilířů: Integrace skutečné marketingové strategie a aktivit; Integrace webových stránek s organizací procesů a propojením na vnitřní informační systémy (CRM, ERP, MIS aj.); Integrace třetích stran - tvorba sítě zajišťující nebo asistující při realizaci aktivit na webu (on-line marketing, zápisy do katalogů aj.).
- **SYSTEM** je zaměřen na všechny části technického zázemí webových stránek (software, hardware, včetně servisu, hostingu, administrace webových stránek, platební systém, sledování návštěvnosti webu).

## 8.2 Logistika

**Logistika** je vědní obor, který se zabývá fyzickými toky zboží či jiných druhů zásob od dodavatele k odběrateli a informačními toky v písemné nebo i ústní podobě. Mezi toky proudící v logistice zahrnujeme toky zboží, peněz a informací. Logistika je souborem činností, jejichž úkolem je zajistit, aby bylo správné zboží, ve správném čase, ve správném množství, ve správné kvalitě na správném místě a se správnými náklady. Logistika se také ale zabývá i těmito toky uvnitř jednotlivých firem, a to i včetně různých systémů skladování zásob. Účelem celého oboru je tyto toky optimalizovat tak, aby představovaly pro firmu co nejmenší náklady. Vzhledem k tomu, že u průměrného podniku náklady na skladování činí okolo 20 % obrátu firmy, je tento obor velmi významný. Aby se náklady snížily ještě více, někdy se uplatňuje metoda Just in time - tedy že dodávky jsou uskutečněny přesně v okamžiku, kde je to zapotřebí.

### 8.2.1 Definice logistiky

Definic logistiky je velmi mnoho, zde jsou uvedeny jako příklad dvě s uvedením zdrojů.

Organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích. (definice logistiky Evropské logistické asociace)

Logistika je rozmístění zdrojů v čase, logistika je strategické řízení celého dodavatelského řetězce. (nové pojetí logistiky dle British Institute of Logistics)

### 8.2.2 Logistické náklady

- Náklady spojené s realizací logistických činností:
  - skladovací náklady,
  - náklady na dopravu,
  - náklady na provoz informačního systému,
  - náklady na činnost odborných útvarů celkové,
  - náklady na nákup náklady na odborná školení další,
  - náklady administrační povahy.
- Náklady spojené s vázáním kapitálových prostředků v zásobách - finanční logistické náklady.
- Pojistné, úroky z úvěrů.

- Ztráty související s realizací logistických činností.

### **JIT Just in Time**

Filosofie řízení celé organizace, znamená ve svých důsledcích zamezení jakéhokoliv plýtvání prostředků, času, kapacit, vede k minimalizaci nákladů. Předpokladem je perfektní přísun materiálu k jednotlivým strojům, linkám a aparátům, v požadovaném množství, kvalitě a termínu. Cílem je vyrábět jen to, co je potřebné a tak efektivně jak jen to je možné.

### **Kanban**

V systému Kanban (japonsky - kartička, štítek) je možné pracoviště ve výrobě rozdělit na prodavače a kupující. Každý prodavač je zároveň kupujícím. Jsou přesně definovány dodavatelsko-odběratelské vztahy, tj. okruhy pracovišť, která si navzájem dodávají a odebírají materiál a rozpracované výrobky. Kupující pošle prodavači objednávku (kartička objednávka). Prodavač, který je zároveň výrobcem požadovaných komponentů, je v požadovaném termínu a množství dodá s dodacím listem (kartička dodací list). Ani prodavač ani kupující nemají dovoleno dělat si zásoby (nemají proto ani podmínky). Jestliže si musí dodávat přesné množství přesně na čas, zároveň musí produkovat beze zmetků a navzájem se kontrolují. Aplikace tohoto systému vyžaduje rovnoměrný a jednosměrný materiálový tok a synchronizaci jednotlivých operací. Proto se musí už při návrhu výrobní dispozice dosáhnout vyvážení výrobních kapacit (tvorba skupin příbuzných výrobků, zajištění pravidelného odběru, a tím i výroby, použití principů skupinové technologie apod.). Pro zrovnoměnění výroby byl v Japonsku vyvinut speciální způsob výpočtu výrobních dávek. Systém Kanban je nejvhodnější implementovat pro opakovanou výrobu stejných součástí s velkou setrvačností odbytu. Jakmile není splněn tento předpoklad, je nutné systém Kanban vybavit speciálním plánovacím systémem (určování kapacity regulačních okruhů, jejich tolerančních rozsahů apod.). Princip řízení systémem Kanban je založen na tvorbě tzv. samořídících regulačních okruhů, přičemž některé úlohy řízení jsou ponechány centrálnímu řízení (termínové a kapacitní plány, vyhotovení karet, jejich dodání a odebrání, řízení pohybu dodávek apod.).

### **MRP (Material Requirement planning)**

Integrace materiálového hospodářství, tj. plánování potřeby podle kusovníku, výpočet spotřeby a potřeby, kontrola připravenosti materiálu, plánování denního množství, sledování



kritických položek, včetně některých kroků operativního plánování výroby: výpočet výrobních dávek, plánování nákladů na výrobu.

**Hub and Spoke** (hub = náboj (kola); spoke = loukot'/paprsek)

Hospodářské dění v regionu směřuje k centru, ve kterém dochází ke konsolidaci (sdružování) menších zásilek do větších a k dekonsolidaci (dekomponaci) velkých zásilek do menších. Svoz a rozvoz malých zásilek po atrakčním obvodu (vnitřní doprava) se provádí pružnou silniční dopravou. Vnější doprava představuje kapacitní spojení mezi jednotlivými centry. Technologie Hub and Spoke umožňuje dobrou dopravní obsluhu odlehlých regionů, podporuje rozvoj malého a středního podnikání v takových regionech, kam by se nevyplatilo jezdit s jednotlivými malými zásilkami. Má dobrý vliv na demografické složení (nedochází k vylidnění) a bývá podporována státní správou.

## ? Otázky a úkoly

- 1) Popište hlavní úlohu marketingu.
- 2) Uveďte etapy marketingového plánu.

## 🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Marketing je lidská činnost umožňující organizaci zajistit neuspokojené potřeby a přání, přeměnit je do podoby ziskových příležitostí a tento zisk realizovat.
- 2) Tržní diagnóza, tržní prognóza, plánování cílů, plánování marketingového mixu, sestavení rozpočtu.

## 📖 Studijní materiály:

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. 2014, s. 112 - 134. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 241 - 252. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 383 - 420. ISBN 978-80-247-4372-1.

## Kapitola 9: Financování podniku



### **Klíčové pojmy:**

vlastní zdroje, cizí zdroje, běžný účet, platební neschopnost, revolving, kontokorent, lombard, leasing, platební karta, homebanking, phonebanking, internetbanking, směnky, hladký plat, šeky, příkaz k úhradě/inkasu, řízení financí



### **Cíle kapitoly:**

- pochopení pojmu financování podniku,
- pochopení financování podniku vlastním kapitálem,
- pochopení financování podniku cizím kapitálem.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin**



### **Výklad:**

Financování je významnou průřezovou činností spojující všechny věcně specializované aktivity probíhající v podniku.

#### **Hlavní úkoly finančního řízení:**

- Opatřování kapitálu potřebného ke krytí finančních potřeb:
  - běžných,
  - mimořádných.
- Rozhodování o vhodném umístění (alokaci) kapitálu.
- Rozhodování o rozdělení vytvořeného hospodářského výsledku.
- Řízení hospodářské činnosti tak, aby byla zajištěna finanční stabilita.

Je nutno počítat s faktorem rizika a faktorem času. Faktor rizika lze ještě dělit na riziko z vnějších a vnitřních příčin.

## 9.1 Druhy financování:

- a) **vnitřní** (interní) - samofinancování - zdrojem kapitálu je podniková hospodářská činnost, jejímž výsledkem je zisk, resp. odpisy a dlouhodobé rezervní fondy, prostředky uvolňované rychlejším obrátem kapitálu aj.
- b) **vnější** (externí) - kapitál přichází zvenjšku - vklady a podíly zakladatelů (financování z vlastních zdrojů), půjčky, obligace (z cizích zdrojů). Patří sem i leasing (operační, provozní), faktoring a pod.

### Podle pravidelnosti rozeznáváme financování:

- běžné - nákup materiálu, energií, výplaty mezd, nájem, daně....
- mimořádné - při zakládání podniku, jeho rozšiřování, spojování, sanaci, likvidaci...

### Financování:

- vlastním kapitálem (emise akcií popř. věcné vklady),
- cizím kapitálem (bankovní úvěr, obligace, zálohy),
- samofinancování (zisk, odpisy...).

Hlavními zdroji při pořízení investičního majetku je vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál, pro pořízení oběžného majetku i krátkodobý cizí kapitál. Při hospodaření podniku zůstane zisk. Ten po zdanění je buď spotřebován majitelem (nebo vyplacen v dividendách), nebo se použije k dalšímu financování podniku = samofinancování.

## 9.2 Materiálový a finanční tok

Každá firma uskutečňuje svou činnost na základě využívání svého (nebo zapůjčeného) kapitálu, svých (nebo pronajatých) hospodářských prostředků.

Majetek neoběžný se opotřebovává a přenáší svou hodnotu do hodnoty produkce postupně, majetek oběžný mění své formy a přenáší svou hodnotu zcela do hodnoty produkce. Tento pohyb majetku se uskutečňuje prakticky denně, majetek se buďto zvětšuje nebo majetku zmenšuje, je v neustálém pohybu.

Platí tu základní ekonomický zákon:

Firma uskutečňuje při provádění své činnosti několik stále se opakujících a souběžných operací s hospodářskými prostředky. Podívejme se na činnost výrobní organizace a definujme Hospodářské si jednotlivé opakující se fáze manipulace s hospodářskými prostředky.

### **1) Fáze pořizování hospodářských prostředků**

Hned na počátku své činnosti (a následně pak v určitých intervalech) firma vkládá své (nebo zapůjčené) finanční (peněžní) prostředky na nákup nové techniky, strojů, budov, materiálu, pracovních sil atd. průběžně pak v závislosti na druhu kapitálu v této činnosti pokračuje.

### **2) Fáze vlastní produkce firmy**

Kdy dochází ke spojení hospodářských prostředků, firma je spotřebovává a opotřebovává, produkuje nové výrobky, naplňuje tak účel svého založení. V této fázi se vždy část hospodářských prostředků nalézá ve stavu přípravy, část se právě používá, část je ve stavu rozpracovanosti, zhotovení, či skladování (včetně úschovy peněz na kontech), atd.

### **3) Fáze realizace**

Kdy hotová produkce je předávána zákazníkovi, zákazník platí (nebo je zavázán k úhradě), firma získává peníze. Získané peníze (resp. jejich část) firma opět vkládá do činnosti firmy, a koloběh se opakuje.

*Prvotní a také závěrečnou formou pohybu hospodářských prostředků jsou PENÍZE.*

Peníze jsou motorem podnikání. Hospodářské prostředky se ve firmě nalézají ve fázi peněz neustálé proměny, do firmy neustále proudí peníze (pokud prosperuje a vymáhá dluhy), materiály, nakupují se stroje, jsou odměňováni lidé atd.

Dá se říci, že neustálé vynakládání prostředků má podobu jakéhosi toku, proto hovoříme o naturálním toku a toku hodnotovém. Hodnotovou stránku zobrazuje finanční účetnictví.

Hospodářské prostředky, které jsou na začátku do firmy vloženy (a následně pak kontinuálně vkládány), jsou po zpracování přeměněny v určité hospodářské prostředky jiného druhu.

Budeme-li blíže zkoumat a hodnotit hodnotovou stránku tohoto neustále se opakujícího se procesu poznáme, že:

- jako vlastní peníze (vyprodukované činností firmy),
- jako cizí peníze (zapůjčené).

### **Zdroje financí podniku můžeme podrobněji rozdělit takto:**

1. Vnitřní zdroje, které tvoří:

- základní jmění (prvotní vnos zakladatele či zakladatelů firmy),

- zdroje vytvářené vlastní činností firmy (peníze za prodané výkony, ale hospodářské prostředky zhotovené vlastní prací a recyklované do další činnosti).
2. Vnější zdroje, které tvoří:
- bankovní úvěry (půjčky),
  - emise obligací,
  - vydání akcií,
  - operace na kapitálovém trhu (vnos dodatečného finančního kapitálu prodejem a nákupem cenných papírů), dotace, subvence státem.

## 9.3 Finance

Obecně platí, že řízení financí patří k nejdůležitějším činnostem kteréhokoliv ekonomického subjektu, neboť optimální stav a struktura financí má rozhodující vliv na prosperitu a často i samu existenci každého subjektu. V běžném životě často ztotožňujeme pojem „finance“ s pojmem „peníze“. Když říkáme, že máme málo financí (to říkáme nejčastěji), rozumíme tím, že máme málo peněz. V odborné řeči je však třeba odlišit oba pojmy, neboť z ekonomického, účetního ani právního hlediska nejsou totožné.

Pojem finance vyjadřuje i finanční vztahy, tj. nároky, pohledávky a závazky, tedy právo na platby, právo na peníze. Rovněž z časového hlediska je mezi oběma termíny rozdíl, který je dán disponibilitou peněz. Jestliže existují hodnoty, které mají vysokou likviditu, tedy rychlou proměnitelnost na peníze, odehrávají se takovéto operace na peněžních trzích. Jestliže máme hodnoty, například obchodovatelné cenné papíry s lhůtou splatnosti za pět roků, odehrávají se případné operace s nimi na finančních trzích. Hranice mezi finančními trhy s finančními operacemi a peněžními trhy s peněžními operacemi je však hranice umělá, je to hranice jednoho roku.

Dalším možným kritériem pro odlišení obou pojmů je vyjádření účetní. Daňová evidence zobrazuje v peněžním deníku příjmy a výdaje, tedy peněžní toky (můžeme také říci, že zobrazuje tzv. dynamický cash flow), zatímco podvojný účetnictví se pohybuje v kategoriích náklady-výnosy, vyjadřujících závazky a pohledávky, tedy finanční nároky na budoucí peněžní toky. Pojem finanční toky znamená kromě vlastního peněžního toku, i toky znamenající zvýšení nebo snížení finanční hodnoty věci, které se později projeví na toku peněžním. Pokud se tedy budeme pohybovat v pojmech výnosy-náklady, je matematickým rozdílem těchto ukazatelů zisk nebo ztráta, pokud hovoříme v kategoriích peněz tedy v pojmech příjmy a výdaje, je matematickým rozdílem mezi těmito kategoriemi statický cash

flow, tedy určitý objem peněz. Pokud tedy dosáhneme zisku, nijak to neznamena, že máme peníze, stejně tak jako situace, že je subjekt ve ztrátě neznamena, že peníze nemá.

U každého ekonomického subjektu existuje tok peněžních prostředků, který má na jedné straně příliv peněz, na druhé straně jejich odliv. Tento peněžní tok je třeba řídit. Správný a úspěšný finanční manažer se musí na jedné straně starat o maximální možné příjmy, na druhé straně musí racionálně, účelně a efektivně rozdělovat peníze tak, aby zabezpečil spokojenost věřitelů, spokojenost zaměstnanců, ale zabezpečil i kvalitní technické vybavení, moderní prostředí, správně alokované investice a zajistil tak trvalý vzestup podniku i do budoucnosti.

Řízení finančních toků je složitější a rozsáhlejší činnost, která vyžaduje i jednání a chování, které se zdánlivě může jevit, že s peněžními toky třeba ani nesouvisí, respektive jejich dopad může být vzdálený.

Teoreticky může nastat každý den u každého ekonomického subjektu odliv finančních prostředků. Například činností i nečinností ztrácejí věci svou hodnotu, opotřebovávají se, jejich finanční ocenění podléhá času. Jejich finanční hodnota tedy kolísá. Pravidelně prováděné odpisy dlouhodobého majetku jsou účetním výrazem postupné ztráty jeho užitných vlastností, účetním snížením jeho hodnoty (ceny) na tzv. cenu zůstatkovou. Ve skutečnosti však neznamenají žádný peněžní odliv. Současně jsou však skryty v cenové kalkulaci služeb a jsou tak nepřímo tvorbou možných zdrojů dalšího financování.

Každý pracovní den vynakládají pracovníci svou energii, sílu, vědomosti a dovednosti, každý pracovní den konají práci, a za tuto činnost jim přísluší nárok na finanční ocenění, realizovaný v dohodnutých termínech ve formě mzdy či platu. Tyto finanční nároky znamenají pozdější pravidelný, cyklický odliv peněz.

Každý pracovní den mohou být spotřebovávány suroviny, materiál, jsou vynaloženy součástky a náhradní díly na údržbu či opravy technických zařízení či přístrojů, vznikají náklady na topení, vodu, plyn a další režijní položky, je spotřebována elektrická energie atd. Všechny tyto spotřeby se stávají dílčími hodnotami celkové hodnoty výrobků nebo služeb. I jejich ceny tak vstupují do celkové hodnoty produktů.

Vložená hodnota navýšená o zisk poskytovatele služeb by se měla ekonomickému subjektu vracet zpět ve formě plateb za prokázané služby či produkty. Pokud budeme hovořit o odlivu finančních prostředků, budeme se účetně pohybovat v kategorii „náklady“, budeme-li hovořit o odlivu peněz, budeme se účetně pohybovat v kategorii „výdaje“.

Recipročním jevem je příliv finančních prostředků. Nejčastějším jevem, je příliv financí ve formě vystavených faktur, tzn. v účetním označení jako „tržby“. Rovněž v této rovině musíme

diferencovat mezi pojmem finance a peníze, když vydané faktury za poskytnuté služby jsou výnosy, zatímco úhrada těchto faktur představuje peněžní tok. V účetním vyjádření se pro příliv financí pohybujeme v kategorii „výnosy“, pro příliv peněz užíváme kategorii „příjmy“. Pak vzniká diference mezi výnosy a příjmy a objevuje se kategorie neuhrazených pohledávek. Řízení financí znamená řízení jejich pohybu. Ten je možné do určité míry předvídat, ovlivňovat a regulovat. K tomu má finanční management určité nástroje a používá k tomu určitých metod.

### **Mezi nejdůležitější patří:**

- a) finanční plánování - je základní funkcí, finanční manažer musí umět předvídat potřebu finančních prostředků a musí umět naplánovat nej lepší způsob jak a kde je získat,
- b) řízení daní - znamená plnit daňovou povinnost v souladu s právními předpisy na co nejnižší úrovni a zvažovat všechna rozhodnutí i z hlediska případných odvodových povinnosti, dodržovat platební a splátkové kalendáře, platit včas a bez možného postihu. Výši daní lze do určité míry regulovat, hovoří se o tzv. daňové optimalizaci. Taje dána možnostmi vytváření rezerv, opravných položek a dalších účetních a daňových opatření,
- c) vytváření vhodné odpisové politiky, řádné vedení hospodářské evidence v oblasti investic i provozních prostředků,
- d) časté provádění inventarizací především v oblasti zásob (hlavně s ohledem na možné ztráty hodnot v důsledku objektivních procesů, jako například vysychání, ale i subjektivního zanedbání například v oblasti prošlé konzumační doby apod.),
- e) udržování dobrých a korektních vztahů  
s bankami, dodavateli, odběrateli, pojišťovny, finančním úřadem, orgány sledujícími kvalitu produkce atd. Finanční vztahy, jakožto i běžné partnerské vztahy ovlivňují chování všech ekonomických subjektů možnými výhodami či naopak sankcemi,
- f) je nutné věnovat péči stavu a pohybu finančních prostředků, tzn. sledovat možnou výši a druhy úvěrů, sledovat inkasa se snahou snížit na minimum opožděná inkasa a ztráty vyplývající z nevhodného či značného zadlužení a domáhat se okamžitě úhrady pohledávek,



- g) je třeba mít vhodné pojištění podnikového majetku k eliminaci rizik, jako zajištění proti případným ztrátám vyplývajících z rizik hospodářských, personálních, dopravních atd. a proti všem druhům nebezpečí ohrožujícího majetek podniku,
- h) každý ekonomický subjekt by měl mít rovněž řádné vedené účetnictví, jak na úrovni celého podniku, v oblasti finančního účetnictví, tak i na jednotlivých střediscích, tj. v oblasti manažerského účetnictví,
- i) plánování a rozpočetnictví - v jednotlivých činnostech, v jednotlivých střediscích, provozech atd. Znamená to samostatné vykazování a hodnocení nákladů a výnosů daných činností či středisek, s plánováním a rozpočítáváním jejich zisku, sledováním míry zisku mezi činnostmi a na základě porovnávání úspěšnosti jednotlivých činností či středisek pak volba různých alternativ a rozhodnutí o dalším vývoji,
- j) řízení finančních rizik, například jejich eliminací pomocí dobrých smluv, přenášením rizik na jiné osoby, rozkládáním rizik atd.

## 9.4 Úvěry

Úvěr je považován za nezbytný prvek moderního tržního hospodářství, je to nástroj, který umožňuje firmám překlenout nesoulad mezi dobou, kdy nutně potřebují finanční zdroje a okamžikem, kdy je vytvoří. Úvěr znamená překonání časového úseku mezi potřebou finančních prostředků a jejich vytvořením.

Tento finanční nástroj je považován za základní stavební prvek celé finanční soustavy. Nemusí být poskytován pouze podnikajícím subjektům, ale často se shledáváme i s poskytováním různých forem úvěrů i samotnému státu, a to od domácích subjektů, ale rovněž i od zahraničních, včetně vztahů úvěrování států jinými státy.

Právě proto, že úvěr umožňuje překlenutí určitého časového horizontu mezi nedostatkem volných finančních prostředků a jejich generováním, stává se akcelerátorem technického a technologického pokroku, neboť především nové investice jsou dnes, v současné tržní ekonomice, nemyslitelné bez tohoto instrumentu.

Úvěry můžeme dělit na dvě základní skupiny:

- obchodní,
- finanční.

Obě dvě velké skupiny úvěrů jsou běžně využívány všemi druhy podnikatelských (a v případě finančních úvěrů pak i nepodnikatelských) subjektů. Obchodní úvěry poskytují dodavatelé, popřípadě obchodní partneři. Banky poskytují jen úvěry finanční.

## 9.5 Leasing

Leasing představuje jednu z možností financování pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Jeho princip spočívá v pořízení majetku pronajímatelem podle potřeb a přání nájemce za úplatu, na dobu určitou, s možností přechodu majetku do vlastnictví nájemce po ukončení doby pronájmu. Leasing má v současné době řadu podob. Pro podniky jsou nejvýznamnější tyto dvě formy:

- **leasing operativní (provozní),**

kdy jde o obchodní vztah ujednaný mezi leasingovým pronajímatelem, leasingovou společností a leasingovým nájemcem. Uzavírá se na relativně krátkou dobu pronájmu, která je podstatně kratší, než je doba životnosti nebo doba odepisování předmětu podle platné legislativy. Doba pronájmu bývá sjednána dle požadavků zákazníka. Ukončením řádné doby leasingu zůstává předmět leasingu dále ve vlastnictví pronajímatele,

- **leasing finanční,**

kdy jde o obchodní vztah mezi leasingovým pronajímatelem a leasingovým nájemcem, jemuž je pronajat určitý dlouhodobý majetek na dobu většinou stejnou, jako je doba životnosti majetku a s možností předkupního práva na tento majetek po ukončení doby pronájmu.

## ? Otázky a úkoly

1. Jak byste definovali úvěr?
2. V čem spočívá princip leasingu?

## 🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) Úvěr je považován za nezbytný prvek moderního tržního hospodářství, je to nástroj, který umožňuje firmám překlenout nesoulad mezi dobou, kdy nutně potřebují finanční

zdroje a okamžikem, kdy je vytvoří. Úvěr znamená překonání časového úseku mezi potřebou finančních prostředků a jejich vytvořením.

- 2) Leasing představuje jednu z možností financování pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Jeho princip spočívá v pořízení majetku pronajímatelem podle potřeb a přání nájemce za úplatu, na dobu určitou, s možností přechodu majetku do vlastnictví nájemce po ukončení doby pronájmu. Leasing má v současné době řadu podob.

## **Studijní materiály**

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, s. 539 - 552. 2010.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. 2014, s. 150 - 166. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 272 - 289. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 287 - 299. ISBN 978-80-247-4372-1.

## Kapitola 10: Majetková struktura podniku



### Klíčové pojmy:

oběžné prostředky (oběžný kapitál), dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek, drobný dlouhodobý majetek, obchodní majetek, odpisy účetní a daňové, lineární, nelineární, rovnoměrná a zrychlená metoda odpisování, technické zhodnocení.



### Cíle kapitoly:

- pochopení pojmu dlouhodobý majetek,
- pochopení pojmu oběžný majetek,
- pochopení majetku jako celku



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



### Výklad:

Veškeré propočty, kalkulace, rozborů či jiné techniky podnikové ekonomiky jsou založeny především na dostatku kvalitních a včasných informací. Podniky v dnešní době využívají sofistikované informační systémy, které integrují data o podniku samotném i jeho okolí do značně propracovaných databází. Tím dochází k efektivnímu propojení finančního účetnictví, orientovaného primárně na uživatele mimo podnik (stát, partneři, konkurence, banky apod.), a účetnictví manažerského, jež je důležitým řídicím nástrojem managementu podniku.

Každý podnik musí mít ke své činnosti nutné zdroje. Ty mohou být vlastní nebo zapůjčené. Rozeznáváme výrobní kapitál, lidský kapitál a finanční kapitál.

*Kapitál je používán proto, aby měnil své formy a ve spojení s prací, přírodou a v kombinaci s ostatními kapitálovými zdroji vytvářel větší hodnoty, než které byly do hospodářského procesu vloženy.*

Podstatou kapitálu je tedy schopnost vytvářet další hodnoty, vytvářet větší bohatství. Z tohoto úhlu pohledu jsou výrobním kapitálem také lidé, lidské zdroje čili lidský kapitál.

**Výrobní kapitál** představují věcné hodnoty (stroje, zařízení, budovy, stavby, pozemky atd.), tedy statky, které byly vytvořeny, aby se podílely na výrobě jiných statků.

**Finanční kapitál** jsou úvěry, úspory, cenné papíry a jiné formy finančních prostředků. Tento finanční kapitál ve svém výsledku představuje finanční prostředky k nabývání dalšího majetku.

**Obchodním majetkem** nazýváme souhrn obchodního majetku ve formě výrobního a finančního kapitálu a závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním.

**Čistým obchodním majetkem** nazýváme majetek po odečtení závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním. Čistá hodnota majetku se nazývá kmenový kapitál.

Je třeba rovněž odlišit osobní majetek podnikající osoby, kterým v některých případech kryje nebo nekryje závazky vzniklé z podnikání. V tom se odlišují různé právní formy podnikání.

## 10.1 Členění majetku podniku

### Dlouhodobý majetek

*Dlouhodobý majetek* je majetek, který slouží podniku dlouhou dobu, postupně se opotřebovává (s výjimkou pozemků) a prostřednictvím odpisů přenáší svou hodnotu úměrně opotřebení do nákladů podniku. Protože slouží v podniku často velmi dlouhou dobu, patří rozhodování o investičním majetku mezi důležitá strategická rozhodnutí.

Dlouhodobý majetek se dále dělí na majetek:

- hmotný,
- nehmotný,
- finanční.

*Majetek hmotný* (věcný) je majetek nemovitý (pozemky, budovy) a majetek movitý (stroje, zařízení, přístroje, dopravní prostředky).

*Majetek nehmotný* tvoří patenty, licence, ochranné známky a různá práva, know-how, goodwill, software apod. Patří sem i výdaje spojené se založením podniku. Obtížným problémem nehmotných aktiv je jejich ocenění. Tento majetek se peněžně eviduje tehdy, když si jeho pořízení vyžádalo určité náklady, např. licence.

*Finanční majetek* dlouhodobé povahy (investice) zahrnuje nakoupené akcie jiných podniků, vklady do jiných podniků, nakoupené obligace, vkladové listy, termínované vklady, půjčky jiným podnikům. Rozhodující je doba delší než 1 rok.

### Majetek oběžný

Tento majetek představují výrobní zásoby, zásoby nedokončených výrobků, zásoby hotových výrobků, peníze, pohledávky, peníze na účtech v bance atd.

Tyto oběžné prostředky se tedy dále dělí na:

- zásoby,
- DDM (drobný dlouhodobý majetek),
- oběhové prostředky,
- speciální přípravky.

Zatímco dlouhodobý majetek je relativně stálý (v podvojném účetnictví jej nazýváme stálá aktiva), oběžný majetek mění své formy, přelévá se z jedné formy do druhé. Tento jev nazýváme koloběhem oběžných prostředků. Graficky si můžeme tento koloběh vyjádřit následujícím obrázkem.

Peníze se mění v nakoupený materiál, materiál za účasti dlouhodobého majetku a práce lidí se postupně mění na výrobky atd. Prodejem zboží se opět získají peníze. V tomto procesu vznikají tzv. závazky a pohledávky z obchodního styku.

Charakteristickým znakem oběžných prostředků je, že se jejich formy v procesu hospodaření mění, a že se v procesu hospodaření spotřebovávají (jejich hodnota přechází celá do hodnoty nové produkce).

Podnik musí udržovat zásoby na optimální výši. Vzhledem k tomu, že dochází k neustálému pohybu zásob, zásoby prakticky oscilují v rámci určité hranice.

Zásoby nesmí klesnout pod minimální hranici, neboť pak by to mohlo znamenat přerušení kontinuity výroby. Naopak ale platí, že udržování stavu zásob nad určitým limitem znamená zbytečné náklady (navíc i s možností znehodnocování některých druhů zásob).

Vzhledem k obrovskému množství jednotlivých položek zásob (velké podniky mají desetitisíce položek materiálu) je zapotřebí vypočítat pomocí různých metod optimální výši zásob, a to nejen v globálním měřítku (může to mít vliv na výši úvěru a tím i zbytečně placené úroky), ale i do čtených materiálůvých druhů.

Výpočtům optimální výše zásob do jednotlivých druhů je třeba přizpůsobovat i smlouvy s jednotlivými dodavateli materiálu tak, aby dodávky materiálu plynule navazovaly na požadovaný cyklus obměny zásob.

## 10.2 Odpisy

Charakteristickým znakem dlouhodobého majetku je tedy dlouhodobost jeho užívání a pomalá ztráta jeho užitných vlastností. Z hlediska reprodukce říkáme, že tyto majetky se pouze opotřebovávají. Protože jej můžeme obvykle užívat několik roků, případně desítek roků, říkáme také, že se jedná o majetek stálý (stálá aktiva).

Opotřebením je důsledkem jejich činnosti, ale i jejich případné nečinnosti. Toto opotřebením je dvojí:

- a) **fyziké**, které se projevuje neustálým snižováním užitné hodnoty. Stroje vykazují stoupající poruchovost, nižší výkonnost, stavby a budovy chátrají a vyžadují zvýšené opravy, rekonstrukce atd. Někdy může být nečinnost ještě větším faktorem na snižování užitné hodnoty než intenzivní užívání. Nicméně každá věc má svůj fyzický limit.
- b) **morální** opotřebením se projevuje technickým (technologickým) zastaráváním věcí v porovnání s jinou (novou) technikou. Morální opotřebením je důsledkem technického rozvoje, kdy se objevují tytéž věci, které však mají lepší kvalitu, širší funkce, zajišťují větší provozní úspory apod.

Proces postupného opotřebovávání vyjadřujeme v účetnictví pomocí odpisu. Odpisy představují relativní podíl dlouhodobého majetku na tvorbě nového bohatství. Jde o nástroj umělý, nedokážeme přesně vyjádřit výši opotřebením a tudíž ani zcela přesně vyjádřit stupeň odepsanosti majetku, tj. jeho zůstatkovou cenu.

*Funkcí odpisů* je postupné vytváření vlastních zdrojů podniku. Odpisy jsou tak pro podnik nákladem, který se zohledňuje v ceně produkce.

V současné době známe dva způsoby provádění odpisů:

- odpisy účetní,
- odpisy daňové.

### Odpisy účetní

Určuje každý podnik sám. Jeho odpisová politika je součástí její celkové hospodářské strategie. Podnik sám rozhoduje:

- výši odpisové základny,
- době odpisování,
- odpisové sazbě,
- metodě odpisování.

Platí následující postup:

- pro zjištění odpisové základny je třeba určit PC (pořizovací cenu), tzn. vstupní a zbytkovou cenu, tj. hodnotu majetku na konci doby používání (předpokládanou prodejní cenu),
- doba odpisování vychází z doby životnosti. Ta však není dána celkovou délkou, po kterou by bylo možné majetek využívat (ta je většinou delší), ale dobou ekonomické životnosti. Tato doba je dána časem, po který je ekonomicky vhodné majetek používat z hlediska efektivnosti pro daný podnik, ze všech možných metod se v ČR používalo a stále používá metody lineárního odpisování. V zahraničí se používá mnohem širší škály odpisových metod, a to především v oblasti nelineárního odpisování.

V oblasti účetních odpisů můžeme metody odpisování rozdělit na:

- lineární,
- nelineární:
  - progresivní,
  - degresivní.

## ? Otázky a úkoly

1. Jak dělíme majetek firmy?
2. Čím je typický oběžný majetek?

## 🔑 Klíč k řešení otázek

1. Majetek firmy členíme na dlouhodobý (fixní) a krátkodobý (oběžný) majetek. Formy dlouhodobého majetku máme hmotný (movitý a nemovitý), nehmotný a finanční.
2. Oběžný majetek má krátkodobý charakter s dobou použitelnosti do jednoho roku v podniku, Neustále cirkuluje v podniku (mění svojí podobu), spotřebovává se ve výrobě.

## 📖 Studijní materiály:



MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. 2014, s. 28 - 40. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 143 - 148. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 66 - 69. ISBN 978-80-247-4372-1.

# Kapitola 11: Náklady, výnosy a hospodářský výsledek



## Klíčové pojmy:

náklady pořizovací a likvidační, náklady přímé a nepřímé, fixní a variabilní, mezní, přírůstkové, náklady obětované příležitosti, utopené náklady, režijní náklady



## Cíle kapitoly:

- pochopení pojmu hospodářský výsledek,
- pochopení pojmu náklady,
- pochopení pojmu výnosy.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin**



## Výklad:

Lekce se zabývá problematikou nákladů, jejichž sledování a kontrola patří k základním manažerským povinnostem. Je provedena typologie nákladů a jejich charakteristika, plánování nákladů a jejich kontrola. Lekce má následující strukturu.

## 11. 1 Náklady

Každý systém a každá firma, i jednotlivý podnikatel má na jedné straně určité vstupy (inputy). Přejdeme-li z této obecné roviny rozboru firmy jako systému do praktické mikroekonomické aplikace, pak vstupy představují pořizovací náklady podnikání. Pojem náklady má tedy širší význam, neboť další významná složka nákladů vzniká v rámci transformace vstupů jako náklady provozní.

Jedním z obecných cílů při hospodaření firmy musí být dosažení co nej lepší hospodárnosti firmy, tj. dosažení co nejlepších výsledků (výstupů) s co nejmenšími vstupy. To znamená snižováním nákladů a zvyšováním výnosů. Náklady představují v peněžním vyjádření spotřebu věcných prostředků a práce.

Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti organizace. Úkolem managementu je usměrňovat je a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění. Pro jejich třídění se užívá různých hledisek, například:

a) Podle druhu:

- materiálové náklady,
- mzdové náklady,
- materiálové náklady,
- finanční náklady, odpisy,
- výrobní režie,
- správní režie.

b) Podle účelu:

- náklady přímé,
- náklady nepřímé.

Účelové třídění nákladů vychází z principu sledování nákladů dle dvou základních hledisek a to jako:

1. třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti nebo
2. jako tzv. kalkulační třídění nákladů.

### **Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti**

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti řeší otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. Je to třídění nákladů dle vnitropodnikových útvarů. Podle velikosti organizace a složitosti produkce se náklady člení v několika úrovních.

### **Kalkulační třídění nákladů**

je ve většině položek shodné s náklady zobrazovanými ve finančním účetnictví, v některých položkách se však liší, Příkladem budiž „mzda podnikatele" (tj. částky osobní potřeby, které si bere jako svou podnikatelskou odměnu), kalkulační úroky za použití vlastního kapitálu, kalkulační nájemné za použití vlastních prostor apod. Tyto položky ve finančních nákladech neúčtují, ale do kalkulací se dodatečně zahrnují. Podobně je to s odpisy: ve finančním účetnictví se evidují podle předpisů a po uplynutí stanovené doby se dále neúčtují.

c) Podle vztahu nákladů k objemu produkce dělíme náklady na:

- náklady stálé (fixní),

- náklady proměnné (variabilní)

U pevných nákladů platí, že se jejich výše nemění v závislosti na objemu produkce (například odpisy).

Náklady proměnné se mění s rozsahem produkce:

- rovnoměrně (například spotřeba přímého materiálu),
- progresivně (odměny za práci přesčas),
- degresivně (přepravné).

d) Z manažerského hlediska se náklady posuzují především dle:

- rozlišení tzv. relevantních nákladů. Náklady z tohoto úhlu pohledu můžeme totiž dělit na explicitní a implicitní.
  - **Explicitní** - jsou náklady, které musí firma reálně vynaložit v peněžní podobě na nákup nebo nájem výrobních faktorů (mzdové náklady, nákup strojů, materiálu atd.). Můžeme je zjistit v účetnictví.
  - **Implicitní** - jsou náklady, které firma reálně neplatí. Jedná se o „ušlý příjem“ z výrobních faktorů, které jsou ve vlastnictví firmy. Podnikatel má totiž vždy dvě možnosti, buď může podnikat se svými výrobními faktory sám anebo je pronajmout jinému podnikateli. Pokud se rozhodne podnikat sám, vzdává se mzdy, kterou mohl získat jako zaměstnanec jiné firmy, úroku z kapitálu, který mohl uložit v bance, popřípadě renty z pronájmu z půdy či nájemného z pronájmu všech hospodářských prostředků.

## 11.2 Výnosy

Každá firma buďto prodává své výrobky, poskytuje za peníze své služby nebo informace. Zpeněžením své produkce vznikají firmě prvotní výnosy. Součástí celkových výnosů mohou být i neprovozní výnosy.

Podobně jako u nákladů nás zajímají u velkých firem agregátní veličiny:

- celkové výnosy, tj. celková částka, kterou firma získá prodejem svých výrobků,
- průměrné výnosy, tj. výnos za jednotku produkce,
- mezní výnosy, tj. změna celkových výnosů vyvolaná změnou vyrobeného množství o jednotku.

Hlavní částí výnosů jsou zmíněné tržby za prodané zboží či poskytnuté služby, které tvoří někdy téměř bezvýtku celou náplň souhrnné účetní položky „výnosy“. Tyto tržby rozlišujeme na:

- hrubé tržby, tj. souhrn faktur vydaných firmou během sledovaného období,
- čisté tržby, tj. hrubé tržby snížené o různé slevy poskytnuté odběratelům a o dobropisy za vrácené zboží.

S tržbami podniku souvisí pojem „hrubá výroba“, která zahrnuje tržby upravené o změny zásob nedokončené výroby a hotových výrobků. Měl by nás rovněž zajímat rozdíl mezi hrubou výrobou a hodnotou spotřebovaného materiálu. Tento rozdíl představuje hodnota přidaná zpracováním, která vyčísluje výsledek vlastní činnosti firmy oproštěný od všeho, čím do hodnoty výrobku přispěli zvenku dodavatelé materiálu, energie, služeb atd. Na tento pojem pak navazuje základní daň státního rozpočtu, tj. daň z přidané hodnoty.

Je samozřejmé, že přirozenou snahou každého podnikatelského subjektu je zvyšování výnosů. Výnosy podnikání by měly být alespoň takové, aby pokryly náklady. V tom případě by podnikatel zabezpečil alespoň prostou reprodukce výrobních faktorů. Snahou podnikatele však musí být, a také jsem to definoval jako účel firmy, dosahování zisku.

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které organizace získává z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Zjednodušeně bychom mohli říci, že výnosy jsou představovány souborem vystavených faktur odběratelům. Hlavními výnosy výrobního podniku jsou tržby za realizaci vlastní produkce (služeb).

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které organizace získává z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Zjednodušeně bychom mohli říci, že výnosy jsou představovány souborem vystavených faktur odběratelům. Hlavními výnosy výrobního podniku jsou tržby za realizaci vlastní produkce (služeb).

#### **Výnosy podniku tvoří:**

- provozní výnosy získané v provozně-hospodářské činnosti (tržby za realizaci činnosti),
- finanční výnosy získané z finančních investic, vkladů, nájemného apod.,
- mimořádné výnosy získané mimořádně, např. prodejem odepsaných přístrojů.

## 11.3 Hospodářský výsledek

Zisk je hlavním cílem firmy a představuje hlavní podnět k podnikání. Prostřednictvím zisku firma prokazuje svoji úspěšnost nejen ke svým vlastníkům, ale i k obchodním a jiným partnerům, i ve vztahu ke konkurenci.

Zisk je kritériem pro rozhodování o všech základních otázkách, týkajících se činnosti podniku, o struktuře a množství vyráběné produkce, o investicích, inovacích, trzích, nárůstu mezd apod.

Zisk je předpokladem tvorby dalších zdrojů, investic, technického rozvoje. Je tedy hlavním, globálním ukazatelem úspěšnosti podnikání, kvality firmy, kvality řídicích pracovníků či individuálního podnikatele. Hospodářský výsledek však není pouze zisk, může jím být i ztráta.

*Hospodářský výsledek představuje rozdíl mezi celkovými výnosy celkovými náklady firmy za určité období.*

Pokud bychom hospodářský výsledek hodnotili z pohledu firmy jako systému, pak bychom řekli, že je to rozdíl mezi objemem výstupů a vstupů v peněžním vyjádření.

Hospodářský výsledek je považován za kritérium výnosnosti podniku, i když bez hlubší analýzy podnikových financí nelze vyslovit jednoznačné závěry o hospodaření podniku. Jeho výši ovlivňuje především:

- výše skutečné produkce, struktura výrobní činnosti, ceny výrobků,
- náklady na jednotku produkce,
- umění marketingového útvaru při prodeji výrobků a služeb.

Samotný pojem zisk není dostatečným sdělením pro možnost jeho hodnocení. Rozeznáváme několik typů zisku. Uvádíme několik nejvíce frekventovaných výrazů:

- Čistý zisk je v účetních výkazech v ČR uveden jako hospodářský výsledek za účetní období.
- Zisk před zdaněním.
- Zisk před zdaněním a úroky.
- Zisk před zdaněním, úroky a odpisy.
- Hrubé rozpětí, v ČR se jedná o obchodní marži, tj. rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a náklady na prodané zboží.
- Přidaná hodnota, tj. rozdíl výroby a výrobní spotřeby.

- Ekonomický zisk, tj. rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, které zahrnují účetní (nákladové úroky) a oportunitní náklady (náklady ušlých příležitostí). Oportunitní náklady představují výnosy ztracené špatným rozhodnutím o alternativním využití zdrojů. V praxi jsou to úroky z vlastního kapitálu včetně odměny za riziko a jeho ušlá mzda.

Hospodářský výsledek zisk vzniká tehdy, když výnosy jsou větší než náklady a hospodářský výsledek ztráta vzniká tehdy, je-li tomu naopak.

Podnik maximalizuje zisk, pokud maximalizuje rozdíl mezi oběma faktory. Maximalizace zisku je tedy možná dvěma směry:

- a) snižováním nákladů, hledáním úspor, zaváděním nových opatření, uplatňováním technického pokroku, které vede ke zvyšování produktivity práce a tím ke snižování nákladů,
- b) maximalizací výnosů.

## ? Otázky a úkoly

1. Charakterizujte výsledovku?
2. Definujte zisk?

## 🔑 Klíč k řešení otázek

1. Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) má vypovídací schopnost o hospodářské činnosti podniku. Z tohoto finančního výkazu zjistíme, zda podniku dosahuje zisku nebo ztráty za účetní období. Je to výkaz, který zachycuje veškeré náklady a výnosy podniku. V případě, že výnosy převyšují náklady, dosahuje podniku zisku. V situaci, kdy náklady převyšují výnosy, dosahuje podnik ztráty.
2. Zisk je hlavním cílem firmy a představuje hlavní podnět k podnikání. Prostřednictvím zisku firma prokazuje svoji úspěšnost nejen ke svým vlastníkům, ale i k obchodním a jiným partnerům, i ve vztahu ke konkurenci.

## 📖 Studijní materiály:

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, s. 51 - 58. 2010.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. 2014, s. 44 - 82. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 38 - 61. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 74 - 85. ISBN 978-80-247-4372-1.



# Kapitola 12: Nákladové a cenové kalkulace



## Klíčové pojmy:

kalkulace, náklady, kalkulační techniky, kalkulační vzorec, jednice, režijní náklady, přímé náklady



## Cíle kapitoly:

- pochopení kalkulace,
- seznámení s kalkulačními technikami,
- znalost přímých a režijních nákladů.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



## Výklad:

### 12.1 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů - váš dobrý rádce při určování cen výrobků

Jak nastavit cenu tak, aby spolehlivě pokrývala výdaje, nesla zisk a přitom byla pro zákazníky vyhovující? Nejjednodušší metodou, jak stanovit správnou cenu výrobků nebo služeb je nákladově orientovaná tvorba cen. K tomu je však potřeba rozdělit celkové náklady firmy mezi jednotlivé výrobky. Jak? Právě pomocí kalkulace nákladů.

#### Kalkulace nákladů

Na rozdíl od účetnictví si kalkulace cen každý podnik určuje a využívá takovým způsobem, jak uzná za vhodné - zákonná regulace se na ně nevztahuje. Obecně lze však ideální postup stanovení nákladové kalkulace shrnout do několika pravidel.

##### 1. Rozdělte náklady

Základním předpokladem pro správné používání a tvorbu kalkulací je rozdělení celkových nákladů alespoň na přímé a nepřímé.

Přímé náklady bezprostředně souvisí s konkrétním druhem výrobku.

Nepřímé náklady k výrobku vysledovat nelze, zajišťují průběh podnikatelského procesu v širších souvislostech.

## 2. Vyberte vhodnou metodu kalkulace

V situaci, kdy vyrábíte pouze jeden typ výrobku, stanovíte kalkulaci prostým dělením celkových nákladů množstvím výrobků.

Přímé náklady na výrobek lze zjistit relativně snadno. Představuje je především spotřebovaný materiál a mzdové náklady. Jako příklad nepřímého nákladu uveďme spotřebu energie zjišťovanou pro celý provoz najednou, náklady na pomocný materiál, náklady na administrativu, marketing atd. I tyto náklady se však nakonec musí dostat do výrobní ceny daného produktu. To se děje propočtem pomocí kalkulačních metod.

Tam, kde výsledkem výrobního procesu není jen jeden výrobek, ale je jich více - např. dřevěný hranol a piliny - vás zajímá kalkulace hlavního výrobku (v uvedeném případě dřevěné hranoly). Možné nebo skutečné zhodnocení vedlejšího výrobku (tedy pilin) vyjádřete v korunách. Mohou to být třeba tržby z prodaných využitelných odpadů. Ty pak odečtete od celkových nákladů a postupujte jako v případě výroby jednoho typu výrobku - vydělte náklady počtem výrobků.

Jsou však případy, kdy jsou výrobky z jednoho výrobního procesu rovnocenné. Jen se liší různou hmotností, cenou, rozměry, velikostí apod. U různých výrobků z jednoho výrobního procesu je třeba zjistit náklady na kus, kilogram, litr, balení atd., a to u všech vyrobených druhů vašich výrobků.

V těchto případech vám pomohou poměrová čísla nebo procentní podíly, pomocí nichž si jednotlivé výrobky přepočtete na srovnatelnou úroveň. Například pětikilové balení představuje pětinasobek kilového balení.

Uvedené metody můžete také vhodně zkombinovat. Při výběru kalkulačního postupu je zásadní skutečnost, jaký je váš typ výroby a jakou strukturu výrobků nabízíte.

## 3. Rozvrhová základna pomůže

Nenašli jste pro vás vhodný postup? Možná vyrábíte více druhů různých výrobků. Pak si k přímým nákladům jednotlivých výrobků určete přírážku nepřímých nákladů pomocí rozvrhové základny.

Rozvrhová základna je hodnota, s níž rozvrhované náklady souvisí. Může to být jednoduše výše přímých nákladů nebo třeba strojní hodiny. Základna by měla být dostatečně velká, aby malé výkyvy v jejím rozsahu nezpůsobily nadměrné výkyvy v rozvrhovaných nákladech na

výrobek. Rozvrhovou základnu si stanovte tak, aby byla jednoduchá, snadno zjistitelná i kontrolovatelná.

Tento článek pro vás připravila: Ing. Pavlína Vančurová, Ph.D. ze společnosti PADIA

Pavlína Vančurová je finanční ředitelkou ve společnosti PADIA, s.r.o. Dlouhodobě se věnuje lektorské činnosti a konzultacím v oblasti firemních financí a manažerského účetnictví. Realizuje školení, kurzy, semináře a workshopy ekonomických témat zejména pro finanční a nefinanční manažery, jednatele a majitele firem. V minulosti vyučovala ekonomické předměty na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze a působila jako výkonná ředitelka českého zastoupení mezinárodní konzultační společnosti PNO Consultants.

### **12.1.1 Náklady a kalkulace**

Náklady jsou účelně vynaložené prostředky na provoz a činnost podniku.

Náklady se sledují:

1. pro účely zjištění hospodářského výsledku (výnosy - náklady)
2. pro stanovení ceny (pořizovací náklady + zisk); (výrobní náklady + zisk)

#### **Členění nákladů:**

1. provozní (spotřebovaný materiál, energie, osobní náklady...)
2. finanční (poplatky, úroky...)
3. mimořádné náklady (náklady, které se nedají dopředu předpokládat)

#### **Dělení nákladů z hlediska kalkulace:**

Kalkulace - je předběžné stanovení nebo následné zjištění vlastních nákladů a ostatních složek ceny na jednotku výkonu tzv. kalkulační jednici.

Kalkulační jednice - je výkon vymezený např. množstvím (1 židle, 10 m látky); časem (hodina opravy); jiným způsobem (tunokilometr v nákladní dopravě)

#### **Druhy kalkulace:**

1. předběžné - sestavují se před zahájením výroby (čerpají z technicko-hospodářských norem)
2. výsledné (sestavují se po provedení výkonu - výrobě)

## **Předběžné kalkulace**

- operativní (měsíc nebo čtvrtletí) -> operativní normy
- plánové (nejdéle na 1 rok) -> plánové normy
- propočtové (nejméně přesné) -> vycházejí z kalkulace podobného výrobku

**Výsledné kalkulace** - tvořeny na základě podkladů z účetnictví.

## **Členění nákladů v kalkulaci:**

1. Přímé (jednicové) - se na kalkulační jednici vyčísľují přímo a přesně:
  - přímý materiál (hodnota surovin a základního materiálu, které tvoří podstatu výroby - rohlík, párek, kečup = párek v rohlíku),
  - přímé mzdy (mzdy výrobních dělníků za odpracovaný čas, které souvisejí s výkonem),
  - ostatní přímé náklady (jedná se o sociální (26%) a zdravotní (9%), připadající na přímé mzdy, spotřeba technologické energie, odpisy speciálních jednoúčelových strojů, náklady na přípravu a záběh výroby.
2. Nepřímé (režijní) náklady - jsou společné pro více výkonů (více kalkulačních jednic); na kalkulační jednici se vyčísľují nepřímou pomocí jiných veličin (pomocí rozvrhové základny). Patří sem společné náklady např. spotřeba energie, náklady na udržování a opravy strojů, odpisy dlouhodobého majetku, režijní mzdy. Rozlišujeme:
  - výrobní režije - společné náklady výrobního charakteru, např. mzdy mistrů, spotřeba energie,
  - správní režije - společné náklady vynaložené na vedení a správu podniku,
  - odbytová režije - náklady spojené se skladováním a prodejem výrobku.

Náklady se kalkulují pomocí **kalkulačního vzorce** - závazný předpis:

1. přímý materiál
2. přímé mzdy
3. ostatní přímé náklady
4. výrobní režije

---

### **vlastní náklady výroby**

5. správní režije
-

## **vlastní náklady výkonu**

6. odbytová režije

---

## **úplné vlastní náklady výkonu**

7. zisk

---

## **cena (bez DPH)**

### **Kalkulační metody při sestavování předběžných kalkulací**

Kalkulační metody jsou způsoby, kterými se stanoví náklady na kalkulační jednici.

Tyto způsoby závisí:

1. na povaze výkonu (zda jde o výkony stejnorodé či různorodé)
2. na povaze výkonu (zda jde o náklady přímé či nepřímé)

#### *Stanovení přímých nákladů na kalkulační jednici*

Přímé náklady se stanoví podle TH norem spotřeby základního materiálu a spotřeby času výrobních, běžných dělníků.

Přímý materiál v Kč = norma množství x cena za jednotku v Kč

Přímé mzdy v Kč = norma času x tarifní mzda za jednotku času

#### *Stanovení nepřímých (režijních) nákladů na kalkulační jednici*

1. nejprve se zjistí celkový objem nepřímých nákladů
2. výpočte se podíl režijních nákladů na kalkulační jednici pomocí tzv. rozvrhové základny

### **Podle rozvrhové základny se rozeznávají:**

1. Kalkulace dělením - stejnorodé výrobky
  - prostým (rozvrhovou základnou je plánovaný objem výkonu)
  - pomocí poměrových čísel (rozvrhovou základnou jsou poměrová čísla)
2. Kalkulace přírážková - různorodé výrobky:
  - pomocí režijních přírážek (rozvrhová základna je peněžní)
  - pomocí režijních sazeb (rozvrhová základna je naturální)

### **Kalkulace dělením**

Kalkulace prostým dělením

Používá se v hromadné výrobě, kde se vyrábí stejnorodá produkce (výrobek jednoho druhu); např. těžební průmysl, cementárny, vápenky, energetické závody

režijní náklady / RZ = objem výroby

Př.

V podniku dřevozpracujícího průmyslu vyrábějí kancelářské židle. Podle THN je spotřeba materiálu na 1 židli 215Kč, přímé mzdy 60Kč a výrobní režie se rozpočtuje v částce 160000Kč a správní režie ve výši 120000Kč. Výrobní úkon je 4000 židlí a prodejní cena včetně 19% daně je 488Kč. Sestavte předběžnou kalkulaci vlastních nákladů a ceny.

Kalkulace dělením pomocí poměrových čísel - používá se v podnicích, které vyrábějí několik stejnorodých výrobků, stejným technologickým postupem. Výrobky se liší pouze velikostí, hmotností, pracností, např. pekárna.

Jeden z výrobků se zvolí jako základní s poměrovým číslem 1 a ostatním výrobkům se přiřadí poměrová čísla  $>$ ;  $<$  1 s porovnáním se základním výrobkem:

1. vypočteme poměrová čísla,
2. objem režijních nákladů vydělíme rozvrhovou základnou tj. poměrová čísla,
3. vypočítáme podíl režijních nákladů na přepočítané výkonu (pomocí poměrových čísel),
4. zjistíme režijní náklady na skutečné výkony.

Př.

5ks košil 5ks kalhot ušití košil je 2x pracnější než ušití kalhot VR- 15000Kč na 1ks košil, 1ks kalhot.

Př.

Válcovna plechu: plechy o síle 1mm, 2mm, 2,5mm náklady na plechy 1,0:0,8:0,65 celkové náklady činí 150000Kč plán v tunách 1mm - 102tun 2mm - 120tun 2,5mm - 80tun.

### **Kalkulace přírážková**

Používá se v podnicích, které vyrábějí více nákladově různorodých výrobků. Podíl režijních nákladů na kalkulační jednici se vypočítává pomocí rozvrhové základny.

Rozvrhová základna může být:

1. peněžní - přímé mzdy, přím materiál, součet přímých mezd a materiálů,
2. naturální - počet strojových hodin, počet normohodin ruční práce výrobních dělníků.

Rozvrhová základna musí splňovat tyto požadavky:

1. musí být přímoúměrná k rozvrhovým nákladům,
2. musí být stálá a snadno zjistitelná,
3. musí být shodná pro předběžné i výsledné kalkulace.

Režijní přírážka v % = (režijní náklady [Kč] / RZ [Kč]) x 100

Režijní náklady na kalkulační jednici =

režijní přírážka v % x rozvrhová základna na kalkulační jednici / 100

### **Kalkulace přírážková (naturální)**

- režijní sazba v Kč/h => RZ = naturální (strojové hodiny)

Režijní sazba v Kč/h = režijní náklady / rozvrhová základna (naturální)

RN/jednici = režijní sazba v Kč/h x počet hod./jednici

Př.

vyrábí se 2 různorodé výrobky má se vyrobit výrobku A - 1000ks výrobku B - 2000 ks VR = 240000Kč Vypočtete VR na 1ks A a na B.

Př.

3 druhy výrobků na kalkulační jednici spotřeba strojových hodin A B C str. hod. 80h 100h 125h plán 100ks 70ks 40ks VR = 110000 Kč.

## **? Otázky a úkoly**

1. Uveďte s popište druhy kalkulace.
2. Vyjmenujte základní kalkulační techniky.

## **🔑 Klíč k řešení otázek**

1. Kalkulace předběžná - kalkulace, která se stavuje před zahájením výrobní činnosti podniku (informace z technicko-hospodářských norem).  
Kalkulace výsledná - sestavuje se po provedení výkonu (výrobě), na základě opravdových údajů.

2. Kalkulce dělením:

- kalkulace prostým dělením,
- kalkulace dělením poměrovými čísly.

Kalkulace s přírážkou.



**Studijní materiály:**

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. 2014, s. 68 - 74. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 38 - 61. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 74 - 78. ISBN 978-80-247-4372-1.



# Kapitola 13: Lidé v podniku



## Klíčové pojmy:

lidské zdroje, lidé v organizaci, adaptace, princip emergence, organizační chování



## Cíle kapitoly:

- pochopení adaptace,
- znalost principu emergence,
- charakteristika organizačního chování.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin



## Výklad:

### 13.1 Lidské zdroje

#### Lidé

Co jsou Lidské zdroje, lidé v organizaci

**Lidské zdroje** představují jeden typ zdrojů, resp. vstupů do produkčního procesu.

*„Lidé jsou náš největší kapitál.“ Peter F. Drucker*

Lidské zdroje představují jeden typ zdrojů, resp. vstupů do produkčního procesu.

Při řešení tématu lidí v organizaci je třeba rozlišovat několik úrovní:

- Jednotlivce.
- Skupinu či tým.
- Organizační útvar.
- Celou organizaci.

Na jednotlivých úrovních se objevují různé fenomény a při přechodu mezi úrovněmi se uplatňuje princip emergence.

**Emergence** znamená „povstání, vynoření se, objevení se.“

**Princip emergence** v systémech říká, že fenomény popsatelné na úrovni základních jednotek systému se kvalitativně liší od fenoménů vzniklých vzájemnou interakcí těchto jednotek mezi sebou v rámci dílčích subsystémů nebo celého systému.

Podstatou uplatnění principu emergence v organizaci je chápání organizace jako systému složeného z různých částí (jednotek, subsystémů).

Na úrovni celé organizace jako složitého sociálně-ekonomického systému se objevují fenomény jiné a odlišné kvality než například na úrovni jednotlivých lidských jedinců, jednotlivých pracovních míst, jednotlivých organizačních útvarů, týmů, procesů a dalších jednotek a subsystémů organizace.

### 13.1.1 Lidé a organizace

#### Charakteristika a systém organizačního chování

**Organizační chování** integruje vědecké disciplíny, jako jsou psychologie, sociologie, antropologie nebo ekonomie, v tématech týkajících se člověka (lidí) v práci. Dosavadní míra integrity je velmi slabá, celkové pojetí ani vnitřní struktura nejsou vyhraněné.

Integrovaný přístup umožňuje širší a komplexnější pohled na organizaci.

Odlišný pojem „chování v organizaci“ představuje sociální jev!

Organizační chování - 2 úrovně aktivit:

1. působení a interakce lidí v organizacích různého typu, jako jsou např. výrobní závody, letecké společnosti, banky, školy, nemocnice,
2. projevy organizací jako celku ve vztahu k vnějšímu prostředí, které je obklopuje (např. vytváření vztahů k veřejnosti, sponzoring, ovlivňování vnějšího prostředí aj.).

Při studiu organizačního chování mohou být sledovány 2 okruhy hodnot:

1. individuální užitek = pracovní spokojenost, profesionální rozvoj pracovníka, fyzické zdraví, kvalita života, ekonomické výhody, bezpečí a jistoty,
2. efektivita organizace = produktivita, zisk, rozvoj organizace, adaptace na inovační změny, vhodná firemní kultura.

Podle preference možných přístupů ke studiu dané problematiky se můžeme setkat

- A. s pojetím, které klade primárně důraz na studium struktury a mechanismů fungování organizace, a poté na chování skupin a jedinců. V centru pozornosti je pak především efektivita organizace, její rozvoj a vztah k vnějšímu prostředí.

- B. V jiném možném vymezení je preferován pohled na skupiny a jednotlivce uvnitř organizace, se zaměřením na produktivitu práce a spokojenost členů organizace.

Ačkoliv jsou odborníci rozděleni do několika názorových táborů, jistá shoda panuje v obsahovém zaměření jednotlivých tematických bloků a v jejich řazení:

- **jedinec v organizaci** - osobnost, vnímání, učení, pracovní motivace, postoje a spokojenost, práce a stres,
- **skupina v organizaci** - utváření skupiny, skupinová struktura, skupinová dynamika, kontrola ve skupině, meziskupinové vztahy, vůdcovství ve skupině,
- **organizace** - organizační struktura, organizační design, organizační kultura, technologie,
- **organizační procesy** - rozhodování, informační procesy, kariéra v organizaci,
- **změny v organizaci** - vývoj organizace, inovační změny, organizace a vnější prostředí,
- **řízení organizace** - manažerské styly, řízení změn, kontrola, řešení konfliktů, firemní politika.

#### **Témata, kterými přispívá psychologie k obsahovému rámci organizačního chování:**

- fyzikální podmínky,
- percepce,
- pracovní schopnosti,
- učení,
- charakteristika práce,
- pracovní zátěž, její příčiny a překonávání,
- práce a výkonnost, podmínky pracovní výkonnosti,
- motivace řešení problémů,
- zdroje pracovní motivace a motivování pracovníků,
- příčiny a ovlivňování pracovní spokojenosti,
- skupinová dynamika,
- identifikace člověka s organizací,
- postoje k práci a organizaci, změny postojů,
- vliv organizační kultury na chování lidí,
- vliv stylu řízení na chování pracovní skupiny,

- komunikace v pracovní skupině,
- konflikty ve skupině,
- rozvoj kariéry pracovníků.

## **Uspořádání podniku/organizace**

Hospodářská organizace (podnik, organizace) je útvar sociálně-ekonomický. Základní cíl organizace: dlouhodobé dosahování zisku = efektivní hospodaření. Tomuto cíli jsou podřízeny uspořádání i činnost organizace.

Hlavní vykonávaná činnost naplňuje určité potřeby a požadavky společnosti (např. výroba aut). Předmět činnosti určuje požadavky na technické vybavení, uspořádání pracovišť i organizaci práce, profesní strukturu zaměstnanců, obsah práce, charakter vzájemných kontaktů (slévárna x spořitelna).

### **Specifické znaky organizace:**

- znaky organizační a informační = normativně i živelně vymezená struktura interakcí v rámci zaměstnaneckého kolektivu a na to vázané informační procesy,
- znaky ekonomické = připravované a realizované cíle a z nich odvozená hodnocení užívaná v zaměstnaneckém kolektivu,
- velikost hospodářské organizace a počet zaměstnanců = jsou preferovány buď blízké osobní kontakty (rodinný podnik) nebo pečlivě stanovená pravidla,
- znaky sociální = soustava socioprofesionálních pozic a rolí uvnitř pracovních skupin i v rámci dalších struktur (provoz, závod),
- znaky kulturní = přijímaný a preferovaný hodnotový systém = jedna z charakteristik zaměstnaneckého kolektivu,
- znaky psychologické = pracovní ochota zaměstnanců (plyne z motivace).

## **Lidé v podniku/organizaci**

Pracovní život převážné části populace se odehrává v kontextu organizace.

Zaměstnanec je začleněn do struktury profesí a funkcí.

- Je stanovena jeho pozice v hierarchii formálních vztahů.
- Jsou vymezena pravidla kooperace, způsoby vzájemné komunikace.
- Jsou určeny žádoucí způsoby chování.

Organizace ovlivňuje postoje zaměstnanců, jejich pracovní ochotu, výkonnost, spokojenost.

Využívá k tomu: specifickou úroveň technologie, pracovní podmínky, převládající sociální klima, řadu cílevědomých aktivit.

Prostřednictvím organizace mohou lidé dosáhnout některé cíle individuálně nedosažitelné a uspokojit důležité potřeby, jako např. osobní rozvoj a seberealizace, sociální kontakty, uznání spojené s výsledky práce či s dosažením určité pozice v organizaci.

Zaměstnanci si vytvářejí vůči organizaci širokou škálu postojů, neboť vnímají vlivy, jimiž na ně organizace působí:

- akceptují je, identifikují se s cíli a hodnotami organizace,
- nesouhlasí s nimi, bojkotují je, snaží se o jejich změnu, případně opustí organizaci.

Chceme-li poznat a porozumět pracovnímu chování člověka v plné šíři, je nezbytné poznat jak jeho individuální odlišnosti, tak pochopit dění v organizaci a působení faktorů, jimiž organizace jedince ovlivňuje, jakož i podmínky a způsoby vzájemné interakce mezi člověkem a organizací.

### **Vývoj pojetí člověka v organizaci**

V 60. letech min. stol. je patrný zvyšující se zájem psychologů o pracovní chování člověka v širších sociálních kontextech organizace.

Limity v dosahování lidských cílů nejsou spatřovány pouze v míře tvořivých schopností jedinců nebo v úrovni technologie, ale především ve schopnosti efektivní skupinové spolupráce v rámci organizace.

### **Adaptace člověka na prostředí organizace**

Rozlišují se dva základní druhy adaptace: *pracovní a sociální*.

**Pracovní adaptace** je výsledkem konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného profesního zařazení, a souborem pracovníkových předpokladů, jejichž základem jsou poznatky, dovednosti a zkušenosti.

Vyjadřuje:

- potřebné osvojení profesionálních aktivit,
- zvládnutí nároků pracovního prostředí, specifík rytmů jednotlivých operací a pracovních cyklů (např. směnnost), pochopení technologických návazností a porozumění fungování organizace jako celku.

**Sociální adaptace** představuje začlenění jednotlivce jak do struktury sociálních vztahů v pracovní skupině, tak do celkového sociálního systému organizace. můžeme rozlišit:

- adaptace na organizační kulturu,
- adaptace na pracovní skupinu.

Sociální adaptace se týká především těchto pracovníků a situací:

- nově nastupující pracovníci,
- návrat na pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti, během níž došlo k určité změně sociální struktury organizace a personální obměně pracovní skupiny,
- výrazná inovační změna, která zasáhne stávající sociální strukturu organizace a sestavy pracovních skupin.

Adaptaci zjišťujeme zpravidla zprostředkovaně. Za přesné indikátory úrovně adaptovanosti jsou považovány míra pracovní spokojenosti, identifikace s prací a s organizací, potenciální stabilita pracovníka. Tyto faktory citlivě vypovídají o úspěšnosti vyrovnávání se s prací a s prostředím organizace.

### **Adaptace na organizační kulturu**

Cílem adaptačního procesu je přijetí souboru hodnotového systému, norem a vzorců chování, které vymezují žádoucí a nežádoucí formy chování.

Formalizované formy adaptace: např. ucelené školicí programy obsahující historii a etapy vývoje organizace, významné události, filozofii a důležité hodnoty organizace. Setkání s pracovníky vrcholového managementu, s úspěšnými pracovníky atd.

Neformální proces adaptace - formou mentoringu (patron, garant, instruktor - zkušený pracovník, který je identifikovaný s organizací).

Výsledkem adaptačního procesu je určitá míra identifikace s organizací a její kulturou.

Identifikace = vnitřní přijetí a osvojení hodnot, norem a žádoucích způsobů chování.

### **Formy identifikace:**

- přirozená identifikace - plný soulad hodnot a norem jedince a organizace; silný pocit sounáležitosti,
- selektivní identifikace - pracovník akceptuje hodnotový rámec a normy organizace v nestejně míře; je zachována individuální integrita osobnosti pracovníka a vazba s organizací má jen několik styčných bodů,

- vykalkulovaná identifikace - účelově předstíraný stav, který je motivován určitým prospěchem pro pracovníka.

Zaměstnanecká loajalita - je vnějším projevem identifikace:

- akceptování cílů organizace a jejich faktická podpora,
- přání zůstat členem organizace a zjevné projevy konformity,
- veřejné proklamování pozitivního vztahu k organizaci, označování se symboly organizace (odznaky apod.).

Organizace má určitou představu loajálního chování a očekává jeho projevy. Opakované projevy neloajálního chování mohou být důvodem pro sankce vůči zaměstnanci.

### **Adaptace na pracovní skupinu**

Pracovní skupina - základní sociální jednotka v organizaci.

Začleňování člena:

- a) regulovaný proces, spojen s určitými rituály,
- b) spontánní proces.

Člověk vstupuje a je přijímán do systému mezilidských vztahů, který je ovlivněn souborem daných nebo dojednaných pravidel.

Jedinec dospěl v průběhu individuálního života k určitým hodnotám, normám a představám a musí je sladit s hodnotami, normami, představami a tradicemi pracovní skupiny.

- a) pracovník přirozeně přijme požadavky skupiny,
- b) pracovník „testuje“ svou pozici a srovnává atraktivitu cílů, jichž může ve skupině dosáhnout, s mírou konformity, kterou bude muset vůči skupině projevovat.

### **Nejčastější zdroje nesnáží při začleňování pracovníka do skupiny:**

- nesoulad v hodnotách, normách a způsobech jednání pracovníka a skupiny,
- silná vazba pracovníka na jinou skupinu, jejíž hodnotová orientace, normy a vzorce jednání jsou odlišné od skupiny, do které se pracovník musí začlenit,
- pracovní skupina se k nováčkovi chová lhostejně až odmítavě, znemožňuje vytváření pocitu sounáležitosti,
- skupina je konfliktní a vnitřně roztříštěná, soupeřící podskupiny vyvíjejí na nově přichozího tlak, aby posílil jejich lokální zájmy,

- nepříznivé osobní vlastnosti vedoucího pracovní skupiny, kvalita jeho organizátorské práce apod.

#### **Faktory začlenění pracovníka do pracovní skupiny:**

- přijetí hodnot, norem, vzorců chování a tradic pracovní skupiny,
- vytvoření přijatelné pozice v síti neformálních vztahů,
- přijetí a zvládnutí své role ve skupině,
- hodnocení sociálního klimatu jako převážně příznivého,
- akceptování autority nadřízeného.

#### **Výsledek procesu adaptace:**

- plné a harmonické včlenění do nového systému vztahů,
- částečná adaptovanost s určitými výhradami a vnějšími projevy konformity,
- nezvládnutí či odmítnutí přijmout nové sociální podmínky.

Pokud k adaptaci na pracovní skupinu došlo, mluvíme o identifikaci se skupinou, sounáležitosti nebo konformitě.

#### **Posouzení adaptovanosti:**

- a) subjektivní kritéria - spokojenost pracovníka s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti, spokojenost s vlastním začleněním do neformálních vztahů, spokojenost s nadřízeným, vyjadřovaná ochota spolupracovat se členy skupiny,
- b) objektivní kritéria - stanovení reálné sociometrické pozice pracovníka ve skupině, jeho autorita ve skupině, skutečně projevované aktivity ve prospěch skupiny, četnost spoluúčasti na pracovních a mimopracovních aktivitách apod.

## **? Otázky a úkoly**

1. Adaptace na organizační kulturu
2. Vysvětlíte pojem organizační chování.

## **🔑 Klíč k řešení otázek**



1. Cílem adaptačního procesu je přijetí souboru hodnotového systému, norem a vzorců chování, které vymezují žádoucí a nežádoucí formy chování.
2. Organizační chování integruje vědecké disciplíny, jako jsou psychologie, sociologie, antropologie nebo ekonomie, v tématech týkajících se člověka (lidí) v práci. Dosavadní míra integrity je velmi slabá, celkové pojetí ani vnitřní struktura nejsou vyhraněné.  
Integrovaný přístup umožňuje širší a komplexnější pohled na organizaci. Odlišný pojem „chování v organizaci“ představuje sociální jev !

## **Studijní materiály**

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014, s. 134 - 145. ISBN 978-80-247-5316-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, Beckovy ekonomické učebnice. s. 253 - 271. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s., s. 360 - 365. ISBN 978-80-247-4372-1.