

POEK I.

Podnikání je u nás ovlivňováno

- Občanským a obchodním zákoníkem
- Živnostenským zákonem
- Daňovým systémem

Skriptu Podniková Ekonomika I.

Úvod do podnikového hospodářství

- Podnikové hospodářství je samostatnou součástí hospodářských věd. Tyto se obvykle člení na
 - o Národohospodářskou nauku
 - o Podnikohospodářskou nauku
- Vznik hospodářství je podmíněn omezeností statků a neomezeností našich potřeb
- **Platí princip racionality – ekonomický princip**
 - o Snažíme se dosáhnout cíle s vynaložením co nejmenších prostředků
 - o Lze vyjádřit pomocí dílčích principů maxima a minima a to jak v kvantitativním (objemovém) tak i v kvalitativním (hodnotovém) vyjádření
 - Kvantitativní vyjádření = princip produktivity
 - Princip maxima říká, že se svými výrobními faktory snažíme dosáhnout co největšího výnosu na statcích
 - Princip minima říká, že daný výnos ve statcích je nutno dosáhnout s co nejnížší spotřebou výrobních faktorů
 - Kvalitativní vyjádření = princip hospodárnosti
 - S danou spotřebou peněz je třeba dosáhnout co nejvyššího výnosu (princip maxima) nebo že daného výnosu je třeba dosáhnout s minimálním vynaložením peněz (princip minima)
 - o Tento princip se dá uplatnit de facto všude

Podnik a jeho podnikání

- Proces zhotovování statků a poskytování služeb uskutečňuje v organizovaných hospodářských jednotkách = samostatné hospodářské jednotky, které členíme na:
 - o Výrobní hospodářství - podniky
 - o Spotřební hospodářství
 - soukromé - rodiny
 - veřejné domácnosti – státní instituce, státní a polo-státní podniky, krajské úřady, nemocnice, neziskové organizace

Mezi veřejné domácnosti nepatří... česká pošta, základní škola, škoda auto, fin.úř. Zlín

- podnik, jako výrobní hospodářství, se obvykle charakterizuje jako plánovitě organizovaná..
- definice
 - o podnik je kombinací výrobních faktorů, prostřednictvím kterých hodlají jeho vlastníci dosáhnout určitých cílů
 - o Gutenberg
- podnik je vymezen obchodním zákoníkem jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání
- základní rozlišovací znaky podniku
 - o právní subjektivita
 - o majetková samostatnost
 - o majetková zodpovědnost – vyjadřuje právní vztah k majetku – kdo je za něj zodpovědný

- ekonomická samostatnost – efektivní zhodnocování zdrojů za účelem dosažení optimálních výstupů
- zápis do obchodního rejstříku
- organizační celistvost a jednotě vedená účetní evidence
- jiné znaky

FO je konkrétní osoba, vlastník, vystupuje vlastním jménem a nese plnou odpovědnost

PO není konkrétní osoba, je jí společnost nebo podnik

- podnik a hospodářský systém
 - systémově indiferentní podniky – faktory nezávislé na hospodářském systému
 - finanční rovnováha
 - ekonomický princip
 - ..
 - systémově podmíněné znaky – faktory závislé na hospodářském systému
 - tržní hospodářství (co není zakázáno je povoleno)
 - autonomní určování hospodářského plánu,
 - výtěžný princip,
 - princip soukromého vlastnictví
 - plánované hospodářství (co není povoleno je zakázáno)
 - princip orgánu
 - princip plnění plánu
 - princip společenského vlastnictví
- tabulka na str. (?)

Podstata podnikání

- podnikání můžeme vymezit jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku (obchodní zákoník)
- podstatou podnikání je samostatné rozhodování o oboru podnikání, právní formě, umístění podniku, zp. Rozdělení hospodářského výsledku atd.
- hlavní předpoklady podnikání
 - svobodná a otevřená ekonomika – všichni mají stejné informace
 - právní záruky vlastnických práv – princip soukromého vlastnictví, podnikatel nechce mít svůj majetek vyvlastněn, pokud to není ve veřejném zájmu
 - stabilní podnikatelské prostředí pro realizaci dlouhodobých záměrů firmy
 - stabilita politického systému
 - daňový systém
 - vývoj makroekonomických veličin (inlace, kurz měny, nezaměstnanost)
- podnikatelská činnost je hybnou silou úspěšného rozvoje podniků v tržním hospodářství. Důležité aspekty.
 - Hledání a objevení ekonomických příležitostí
 - Rozdělování finančních zdrojů pro danou podnikatelskou aktivitu
 - Přebírání odpovědnosti za řízení podniku
- Základní rysy podnikání
 - Dosažení zisku jako přebytku výnosů nad náklady
 - Dosažení zisku pomocí uspokojování potřeb zákazníků
 - Potřeby zákazníků uspokojovány výrobky a službami prostřednictvím trhu, kde podnikatel musí čelit riziku, podnikatel musí sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň
 - Na začátku podnikání vkládá do svého podniku kapitál – snaha podnikatele o zhodnocení kapitálu, který byl do podniku vložen

2.kapitola

Typologie podniku (rozčlenění podniků do určitých skupin)

Klasifikace podniků dle různých kritérií

- Podle velikosti – podle počtu zaměstnanců

- Mikro 1 – 9 zaměstnanců
- Malé méně než 100 zaměstnanců obrat menší 30mil
- Střední méně než 500 zaměstnanců obrat menší 100 mil
- Velké více než 500 zaměstnanců obrat vyšší 100mil
 - *Nové evropské kritéria*
 - počet zaměstnanců
 - obrat
 - hodnotu majetku
 - nezávislost

- Podle právní formy podnikání

- Podnikání FO
- Podnikání PO
- Podniky jednotlivce
- Obchodní společnosti
 - Osobní
 - Kapitálové
 - Smíšené (tabulka v otázkách EKMAN)
- Družstva
- Státní podniky
- Sdružování podniků, mezinárodní spolupráce

- Podle hospodářských odvětví

- Podle katalogu OKEČ
- Hospodářství je členěno do sektorů
 - Primární sektor – prvovýroba = statky přímo z přírody, zemědělství, těžba, rybolov
 - Sekundární sektor – druovýroba = statky vyprodukované prvovýrobou, např. strojírenstvím (textilní, potravinářský průmysl)
 - Terciální sektor – podniky služeb
 - Kvartální sektor – společnosti zabývající se vědou a výzkumem – inovační a vývojové centra, univerzity

- Podle druhu výkonu

- Podniky produkující hmotné statky
- Podniky produkující služby

- Podle způsobu zhotovování výkonů

- Podle výrobních principů
- Podle výrobních ...

- Podle převládajícího výrobního faktoru

- Pracovně intenzivní – podniky služeb, vysoký podíl mzdových nákladů
- Kapitálově intenzivní – podniky mají vysoký stav dlouhodobého hmotného majetku
- Materiálově intenzivní – spotřeba materiálu – chemičky, potravinářské podniky

- Podle závislosti na stanovišti

- Surovina - cementárna
- Energie – vodní/větrná elektrárna
- Pracovní síla
- Odbytu

- Podle pohyblivosti

- Zcela vázané na stanoviště
- Z části vázané na stanoviště
- Cestující podniky – cirkus, kolotoče, stavební podniky

Podnik jednotlivce

- Nejjednodušší formou je živnost
 - Soustavná činnost provozována samostatně vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku
- živnost není činnost advokátů, notářů, daň. Poradců, lékařů..
- podmínky pro získání živnostenského oprávnění
 - ...
- dělíme:
 - podle druhu činnosti
 - obchodní živnosti
 - výrobní živnosti
 - živnosti poskytující služby
 - podle vzniku práva k provozování živnosti
 - živnosti ohlašovací – právo provozovat živnost vzniká již dnem ohlášení na živnostenském úřadě
 - řemeslné
 - vázané – odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost zvlášť (montáže, revize, opravy)
 - volné – odborná způsobilost není stanovena
 - živnosti koncesované – právo provozovat živnost ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese – koncesní listina
 - vývoj, výroba, úpravy a prodej zbraní, hubení hmyzu..

Obchodní společnost

- jedna ze základních organizačně právních forem provozování podnikatelské činnosti
- společník – osoba, která se podílí na podnikání prostřednictvím obchodní společnosti
- dělení
 - osobní
 - zakládány a vlastněny dvěma nebo více osobami, nemusí se vytvářet rezervní fond
 - VOS
 - Smíšené
 - Komanditní společnost (otázky EKMAN)
 - Kapitálové
 - předpokládá se majetková účast společníků na podnikání, menší míra rizika podnikání
 - musí tvořit rezervní fond
 - AS
 - Asi od 15.století, ve Španělsku, Portugalsku, Francii, Nizozemí, Anglie
 - Akcie – cenný papír, se kterým jsou spojena práva akcionáře
 - Valná hromada, představenstvo, dozorčí rada
 - SRO
 - Asi od poloviny 19.století v Anglii (vznikaly v chudinských čtvrtích)
 - Společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků
 - Společníci ručí za závazky společnosti do výše splaceného ZK – musí mít zápis o zaplacení
 - Rezervní fond minimálně 10% ze základního kapitálu

- Družstva
 - Vznikly cca na začátku 20.století
 - Organizace, kterou vlastní a provozuje neuzavřené množství osob
 - Cílem není vytvářet zisk, ale dávat užitek svým členům
 - PO – má právní subjektivitu
 - Členská schůze, představenstvo, kontrolní komise

Proces stanovení cílů podniku

- Výsledkem jedné z etap tvorby podnikatelské strategie je tvorba podnikových cílů
 - Vrcholový strategický cíl podniku
 - vyjadřuje strategii, musí se mu podřítit ostatní cíle
 - jsou dva možné cíle
 - maximální zisk (klasický přístup)
 - dlouhodobá existence = maximalizace hodnoty podniku, i jedná se o dlouhodobý cíl, který se většinou skládá z menších cílů

klasifikace podnikových cílů

- základní členění cílů
 - monetární – dají se vyjádřit penězi
 - nemonetární – nedají se vyjádřit peněz
- obsah cílů
 - ekonomický obsah
 - výkonové – kvantitativní vyjádření výrobního procesu
 - finanční – zobrazení finanční situace podniku
 - výsledkové
 - sociální obsah – vychází z faktu, že podnik je sociální jednotka složená z pracovníků, ale také je to..
 - cíle interní, orientované na zaměstnance – mzda, pracovní podmínky, vzdělávání..
 - cíle externí, orientované na společnost – to, co by měl podnik plnit ve vztahu k veřejnosti
- hierarchie cílů
 - vrcholový/strategický cíl (5let)
 - základní/taktické cíle – doplňková funkce, podporují vrcholový cíl (3roky)
 - pomocné/operativní cíle – podporují základní cíle (1rok)
- časová dimenze cílů
 - dlouhodobé
 - střednědobé
 - krátkodobé
- vztahy mezi cíli
 - identické cíle = vzájemně si neodporují, mají stejný vliv na strategický cíl, nejsou si konkurenční
 - komplementární cíle = vzájemně se doplňují
 - konkurenční cíle = protichůdně ovlivňují vrcholový cíl
 - indiferentní cíle = cíle, které se vzájemně vůbec neovlivňují

Okolí podniku

- podnik nikdy neexistuje sám a izolovaně, vždy je ve spojení s okolím, které ho ovlivňuje
- okolí
 - je všechno to, co je za hranicemi podniku
 - jde o nějaký svazek sil, které ovlivňují chování podniku
- členění okolí na hmotné a nehmotné prvky
 - geografické okolí – hmotné, ovlivňuje umístění podniku a jeho logistiku
 - sociální okolí – nehmotné, cílem podniku by neměl být jen zisk ale také dopad podnikání na veřejnost
 - politické okolí – má vliv na podnikání jako celek (politická situace, daňový systém atd.)

- o právní okolí
- o ekonomické okolí – zásadní význam, z tohoto hlediska získává podnik výrobní faktory a kapitál, podnik je ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jde zejména o tyto faktory:
 - dostupnost a ceny výrobních faktorů
 - daňová zátěž podniku – daň z příjmu
 - hospodářský růst, měnový a devizový vývoj
- o ekologické okolí – na jedné straně vytváří podnikání řadu bariér, na druhé straně dává podnikům mnoho šancí
- o technologické okolí
- o etické okolí – zabývá se tím, co je a co není dobré a jaké postoje by měl člověk/instituce zastávat
- o kulturně historické okolí – nehmotný prvek, podnik při vývozu musí analyzovat např. kulturní a historické pozadí
- prvky přímého okolí
 - o zákazníci – ovlivňují existenci podniku, zaměření činnosti a rozsah výroby a objem prodeje výrobků
 - o dodavatelé – ovlivňují náklady podniku, respektive jeho schopnost reagovat na tržní změny
 - o věřitelé – banky, peněžní ústavy, odběratelé či finanční trh mají výrazný vliv na finanční situaci
 - o konkurenti – skuteční a potencionální
 - o trh práce – možnost získání pracovníků s potřebnou kvalifikací
- prvky nepřímého okolí
 - o politické faktory
 - o ekonomické faktory
 - o ..
 - o Internacionalizace, globalizace, humanizace, akcelerace

PODNIKOVÉ VÝROBNÍ FAKTORY

Výrobní faktory v transformačním procesu podniku

- Transformační proces = proces přeměny vstupů na výstupy
- Hodnotový tok v transformačním procesu (ve skriptech)
 - o Probíhá ve dvou sférách – sféra produktová/naturální a ve sféře finanční
 - o Množství prostředků (zdrojů) v naturální podobě, které podnikem od jejich pořízení po odbytu protékají, odpovídá hodnotový tok peněžních prostředků, které jako výsledek odbytu do podniku proudí a z podniku odcházejí
- Členění výrobních faktorů v transformačním procesu – členíme ze dvou pohledů
 - o Národního hospodářství – práce, půda, kapitál
 - o Podnikového hospodářství
 - Vzájemné vztahy, které vznikají uvnitř podniku při detailnějším rozčlenění faktorů podle jejich působení ve výrobním procesu
 - Elementární – konkrétní práce a podnikové prostředky – podle výroby nejdůležitější
 - o Spotřebovávané – jsou přímé nebo nepřímé, vkládány do výroby opakovaně a spotřebují se najednou
 - o Potenciální – jsou buď aktivní, nebo pasivní podle role ve výrobním procesu, opotřebovávají se postupně
 - Dispozitivní – řídicí práce a její jednotlivé složky – špice hierarchie
 - Doplnkové – vztah k podniku k státu, bankám, pojišťovnám

Majetková a kapitálová struktura podniku

- Majetek představuje soubor hmotného a nehmotného majetku, který podnik vlastní – co podnik vlastní
 - o Jde o souhrn všech věcí, peněz a pohledávek, které patří podniku
 - o Majetková struktura dává přehled o majetku, tvoří ji především dvě formy majetku
 - Dlouhodobý neoběžný
 - Oběžný majetek
 - Časové rozlišení
- Kapitál představuje zdroj, ze kterého podnikatel nabyl příslušný majetek – komu patří

Dlouhodobý neoběžný majetek

- Je v podniku po dobu delší než 1rok a není získáván za účelem dalšího prodeje
- Má charakteristické rysy = Stálost, Dlouhodobost, Postupná spotřeba, Stanovení výše jeho ceny
- Tři skupiny
 - o Hmotný – musí se odepisovat a jeho cena je minimálně 40 000Kč
 - Movitý – lze jej přemísťovat, stroje, výrobní zařízení
 - Nemovitý – nelze s ním hýbat – budovy, pozemky
 - Oceňování dlouhodobého hmotného majetku
 - Pořizovací cena (kupní cena + cena nákladů)
 - Cena ve vlastních nákladech – v případě, že podnik si zhotovil sám majetek
 - Reprodukční pořizovací cena
 - Zůstatková cena – vyjadřuje část pořizovací ceny, která se ještě nepřenesla do nákladů výroby (pomocí odpisů) a vyjadřuje míru opotřebení
 - o fyzické opotřebení - můžeme vypočítat několika metodami
 - o opotřebení důsledkem nečinnosti
 - o Nehmotný – patenty, licence, know-how, software, autorská práva, goodwill
 - o Finanční - cenné papíry, kolky, finanční účasti

Oběžný majetek

- Takový majetek, který v podniku obíhá a je v podniku po dobu kratší než 1 rok
- Zahrnuje hodnotu
 - o Různých druhů zásob
 - o Rozpracované a nedokončené výroby
 - o Hotových výrobků v podobě zásoby hotových výrobků na skladě
 - o Zboží na cestě
 - o Peněžních prostředků v pokladně a na účtu podniku
- Ekonomická podstata OM
- Koloběh a obrat OM
 - o Proces přeměn, při kterém jednotlivé části OM procházejí jednotlivými fázemi ve sféře výroby a oběhu a znovu se vracejí do východiskové fáze
- Ukazatele využití oběžného majetku
 - o Míru využití OM charakterizuje soustava ukazatelů, ze kterých se v praxi používají zejména tyto:
 - Doba obratu OM – doba, za kterou OM po vložení do výroby projde jednotlivými fázemi koloběhu až do opětovného návratu do výroby
 - Čím kratší doba, tím lépe
 - $Do = R/OM = d/tržby$
 - Rychlost obratu OM – udává počet obrátek OM, čím více tím lépe
 - $Ro = R/OM = d/Do$
 - Koeficient vázanosti oběžného majetku – míra využití, kolik korun OM připadá na 1kč tržeb
 - Rentabilita OM

- Rom = čistý zisk / stav OM

Kapitál podniku

Vymezení pojmu kapitál

- Jsou to peníze, které přinášejí další peníze
- Kapitál je vše, co vkládáme do výroby, aby vznikly větší hodnoty
 - o Účelovost vložených prostředků
 - o Snaha dosáhnout zisk
- Vlastnosti kapitálu
 - o Kapitál je omezený, vzácný a má svou cenu.
 - Úrok – cena kapitálu vloženého do banky nebo jiné finanční instituce
 - Zisk – cena kapitálu, kterou očekává vlastník při aktivním podnikání
 - o Kapitál může být
 - Vlastní x cizí
 - Finanční x reálný
 - o Můžeme jej kumulovat/hromadit

Kapitálová struktura podniku

- Celková velikost podnikového kapitálu závisí na mnoha okolnostech
 - o Velikost podniku
 - o Stupni mechanizace, automatizace a robotizace
 - o Rychlost obratu kapitálu
 - o Organizaci odbytu
- Podnik by měl mít tolik kapitálu, kolik potřebuje
 - o Má-li víc kapitálu, který je nevyužitý = překapitalizování
 - o Má-li méně kapitálu a tento fakt způsobuje problémy ve výrobě = odkapitalizování

Kapitál

- Vlastní – kapitál, který patří majiteli, je hlavním nositelem podnikatelského rizika, jeho podíl na celkovém kapitálu je ukazatelem finanční jistoty podniku
 - o Základní kapitál – tvoře peněžními i nepeněžními vklady, může být zvýšen nebo snížen
 - o Kapitálové fondy – hlavní část je tvořena emisním ážiem (rozdíl mezi tržní a nominální cenou akcie)
 - o Fondy ze zisku (rezervní fond) – vytváří se přímo ze zákona
 - o Nerozdělený zisk
- Cizí
 - o Jde o dluh podniku, který musí být splacen. Podle doby, za kterou má být splacen dělíme tento druh na krátkodobý – splatnost do 1roku, nebo dlouhodobé – doba splatnosti delší než 1 rok
 - o Podnik používá cizí kapitál protože:
 - Nedisponuje finančními nebo nepeněžními prostředky
 - Přechodně nedisponuje potřebným kapitálem
 - Poskytovateli cizího kapitálu nevznikají žádná práva v přímém řízení podniku
 - Cizí kapitál je většinou levnější než kapitál vlastní – jeho použití zvyšuje rentabilitu podniku
 - Toto je způsobeno daňovým efektem, protože je možné snížit zisk před zdaněním
 - o Negativa použití CK
 - Zvyšuje zadluženost podniku a tím snižuje jeho finanční stabilitu
 - Každý další dluh je dražší
 - Vysoký podíl cizího kapitálu omezuje jednání managementu
- Časové rozlišení
 - o Výdaje a výnosy příštích období

Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem závisí na:

- Odvětví, ve kterém podnik pracuje
- Strukturu majetku – čím vyšší podíl dlouhodobého majetku, tím vyšší podíl VK
- Subjektivním postoji podnikatele nebo manažerů
- Úrokové míře bank, která závisí na politice
- Výnosnost podniku
- Stabilita tržeb a zisku

Optimalizace kapitálové struktury podniku

- Jedná se o vytvoření struktury kapitálu tak, aby respektovala potřeby podniku a náklady na celkový kapitál WACC byly nejnižší

$$R = CK/K * r_{ck} * (1-T) + VK / K * r_{vk}$$

- o r – náklady na celkový kapitál
- o r_{ck} – náklady na CK (úroková míra)
- o r_{vk} – náklady na VK
- o T – výše daně = 0,28

Kapitálová struktura

- Finanční páka
 - o Vliv finanční páky – růst zadlužení podniku je výhodný, když úroková míra závazků je nižší než ziskovost aktiv – využití CK přinese podniku více, než jsou náklady na něj – použití CK vede ke zvýšení ziskovosti VK
- Daňový štít
 - o Při použití CK působí tzv. daňový štít, což je snížení základu daně z příjmu v důsledku zvýšení nákladů z CK – úroku

Horizontální pravidla financování

- Zlaté bankovní pravidlo
 - o Zásady likvidity bank vyžaduje, aby poskytnuté úvěry co do objemu a splatnosti odpovídaly prostředkům, které má banka k dispozici
- Zlaté pravidlo financování
 - o Říká, že dlouhodobě investice se nesmí financovat krátkodobými prostředky
- Zlaté pravidlo vyrovnávání rizika
 - o Určuje, že vlastní zdroje mají být pokud možno větší než cizí zdroje

Podnikové řízení

- Plánuje kombinaci lidské pracovní síly s dlouhodobým majetkem a materiálem
- Vrcholným úkolem podnikového řízení je určování konkrétních podnikových cílů, jejichž prostřednictvím má být dosažen konečný cíl
- Řídící rozhodnutí
 - o Všechna rozhodnutí, která se vztahují na základní funkce dispozičního faktoru
 - o Má velký význam pro majetkovou a výnosovost situaci
 - o Je orientováno na podnik jako celek
 - o Nelze je převést na podřízená místa
- Cílová funkce
 - o Slouží na formulaci cílové funkce
- Rozhodnutí o prostředcích
 - o Rozhodnutí o tom, jaké prostředky má podnik zvolit na dosažení cílů
- Nástroje řízení

- Čistě motivační
 - Nemateriálně direktivní
 - Nemateriálně nedirektivní
- Objektivně hodnotitelné“
 - Materiálně direktivní
 - Materiálně nedirektivní
- Principy řízení
 - Principy pro delegování pravomoci
 - Principy které jsou orientované na cíle a výsledky

Plánování, rozhodování, kontrola

Podnikové plánování

- Aby mohlo podnikové řízení realizovat svůj cíl, potřebuje..
- Základní plánovací principy
 - Ochranný princip
 - Plánování má zabezpečit přežití podniku i za nepříznivých podmínek
 - Kladný princip
 - Zvýšit úspěch podniku v příznivých podmínkách
- Další principy
 - Princip závazku
 - ..
 - ..
- **Metody plánování, dělíme je do žří skupin**
 - **Plánování shora – jsou plány přijímány na nejvyšších úrovních řízení a takto sestavené globální plány jsou posléze postoupeny nižším úrovním řízení, které na základě toho vypracují rámcové plány**
 - **Výhoda = kompaktnost plánů**
 - **Nevýhoda = možnost vzniku demotivace zaměstnanců**
 - **Plánování zdola – progresivní plánování, prvotní plány vznikají na nejnižších úrovních a stoupají na vyšší úrovně, které plány koordinují**
 - **Výhoda = vysoká motivace a zainteresovanost manažerů na všech úrovních**
 - **Nevýhoda = složitá koordinace jednotlivých dílčích plánů**
 - **Kombinované plánování – protisměrné plánování, nedostatky obou předchozích metod lze eliminovat – vrcholové vedení nejdříve stanovuje rámcový plán, ze kterého se pak na nižších provních odvádějí příslušné dílčí plány**
 - **Výhoda – eliminace nevýhod předchozích metod**
 - **Nevýhoda – náročnost na peníze a na čas**

Rozhodování

- Plánování je úzce spojeno s rozhodováním
- Dělení
 - Programová rozhodnutí – rutinní a opakující se, rozhodnutí se řídí vypracovanými a využívaným standardy
 - Neprogramová rozhodnutí – jsou přijímána náhradně a jsou méně strukturalizované – větší riziko
- Podmínky rozhodovacího procesu
 - Podmínky s nejvyšším stupněm určitosti = rozhodování za jistoty, manažeři vědí, že se rozhodnutí uskuteční v plném rozsahu
 - Podmínky s neurčitým výsledkem = rozhodování za nejistoty, manažeři nemají poznatky o tom, jaký bude účinek jejich rozhodnutí v podnikové organizaci
 - Rizikové podmínky = rozhodování za rizika, jsou na rozhraní předchozích dvou, manažeři jdou do určitého rizika

- **Metody rozhodovacího procesu**

- Heuristická metoda
- Metoda rozhodovací analýzy
- Metoda rozhodovacího stromu a rozhodovací tabulky

Organizování a organizace

- Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů
- Mimo organizační strukturu rozeznáváme další typy struktur podniku – majetková, kapitálová, výroková, ekonomická, komunikační..
- Základní prvky
 - Dělbba práce – horizontální, vertikální
 - Tvorba pracovních míst

- Základní typy organizačních struktur

○ Klasické = Funkcionální

- podle toho, na co se organizační jednotka orientuje, např. **podnikové funkce**
- V = logickým odrazem základních funkcí, dobrá komunikace, lepší kontrola pro vedení
- N = malý důraz na cíle podniku, nepružnost = pomalé reakce, složitá koordinace

○ Klasické = divizionální

- Orientace jednotky na určitou **divizi** – výrobek, projekt, území, zákazník, trh..
- V = přizpůsobení se nestabilním podmínkám, lepší vazba se zákazníkem
- N = neefektivní využívání zdrojů, nižší specializace pracovníků, kontrola je horší

○ Moderní = maticová, vícekritériální

- Je sestavena na více kritériích (funkcionalizace a divizionalizace)
- V = pružná organizační struktura, pružné reakce na změny trhu
- N = příliš složitě, špatná koordinace

○ Moderní a netradiční = podnikatelské jednotky (strategic business units)

- Způsob propojení organizačních jednotek

- Jakým způsobem jsou v rámci podniku vymezeny vztahy nadřazenosti a podřízenosti
- Liniový systém – organizační jednotky s přímou rozhodovací pravomocí. Svoji činností jsou přímo zodpovědné za plnění předem vymezené struktury cílů
 - V = jasně vymezené kompetence
 - N = málo pružné
- Liniově štábní systém – vznikají delegováním částí rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní strukturální jednotky. Štáb má podpůrnou funkci pro vedení, je spíše poradním orgánem, ale nemá příkazovací pravomoci.
 - V = zlepšení kvality rozhodování liniového pracovníka
 - N = štáb nemá nařizovací pravomoc, možnost konkurence štábu s liniemi

- Základní formy organizačních struktur

- Průkopnická = liniová
- Byrokratická = liniově štábní
- Pružné organizační formy = maticová

- Zaměřuje se na výnosy, náklady, hospodářský výsledek, cena...a vztahy mezi těmito veličinami

Výnosy, náklady, hospodářský výsledek

Výnosy

- Jsou veškeré peněžní částky, které podnik získal ze všech svých činností za určité účetní období bez ohledu na to, zda byly za toto období inkasovány
- Příjmy - Jsou veškeré peněžní částky, které byly za určité období inkasovány bez ohledu na to, zda v daném období vznikly
- Vymezení příjmů
 - o Provozní = Tržby za prodej zboží a služeb, Tržby z prodeje dlouhodobého majetku
 - o Finanční výnosy
 - o Mimořádné
- Tržby = peněžní částky, které podnik získal prodejem výrobků a služeb v daném období

Náklady

- Můžeme se na ně dívat z různých úhlů pohledu
 - o Finanční účetnictví – náklady jsou peněžní ocenění spotřeby výrobních faktorů vynaložených podnikem na jeho výkony (výrobky, služby, práce) a ostatní účelově vynaložené náklady (cestovné, nájemné, penále, pokuty...)
 - o Ekonomické pojetí nákladů (manažerské) – navíc zahrnuje mezi náklady i to, co skutečně bylo obětováno = náklady jsou v penězích vyjádřené oběti na statcích a výkonech učiněné pod zorným úhlem dosažení většího užítu. Vychází z existence ekonomických nákladů (náklady, které se nikde neevídují, ale slouží k rozhodování – jestli peníze určené na určitou akci nepřinesou větší užitek jinak)š
- Klasifikace nákladů = používá se na hodnocení úrovně finančního účetnictví
 - o Třídění ve výkazu zisku a ztrát (může být sestaven ve 4 variantách A - D)
 - Provozní
 - Běžné provozní náklady – spotřeba materiálu, energie, mzdy
 - Odpisy
 - Finanční - úroky
 - Mimořádné – dary, mimořádné odměny
 - o Podle nákladových druhů – druhové členění
 - Odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno – jaký výrobní faktor byl spotřebován
 - Soustřeďuje náklady do jednotlivých skupin (24skupin), každá skupina obsahuje pouze 1 nákladový druh
 - Charakteristikou tohoto členění je ekonomická jednotnost jednotlivých nákladových položek, protože obsahují jen jeden nákladový druh – obsahují náklady v té formě a výšce, jak původně v podniku vznikly bez ohledu na to, kde se vynakládají a jak se vyčísľují v nákladech
 - Toto členění je důležité pro finanční účetnictví a jiné analýzy
 - o Účelové členění – snaží se zachytit souvislost mezi druhem nákladu a účelem jeho vynaložení
 - Podle místa a vzniku odpovědnosti = odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik
 - Náklady výrobní činnosti, Náklady nevýrobní činnosti
 - Náklady režijní = souvisí s výrobou jako celkem, a jednicové = bezprostředně se týkají výkonu/výrobku
 - Podle položek kalkulačního vzorce = odpovídá na otázku, na jaký výkon byly náklady vynaložené?
 - Přímé náklady – charakter jednicových, vztahují se na jednotku výkonu
 - Nepřímé náklady – režijní, zabezpečují celý rozsah výroby

- Podle závislosti na změnách objemu výkonu - označuje se jako kapacitní členění, protože s rostoucím objemem výroby roste i využití kapacity podniku
 - **Fixní – strukturální (vymezeny strukturou a kapacitou podniku), stálé, nezávislé na změnách objemu výroby, neexistují z dlouhodobého hlediska – mzdy, osvětlení, vytápění, nájem, soc/zdrav pojištění**
 - **Variabilní – proměnlivé, závislé na změnách objemu výroby = jsou vyvolány výrobou**
 - **Celkové = Nadproporciální, Proporciální, podproporciální**
 - **Jednotkové = Nadproporciální, Proporciální, podproporciální**
 - **Materiálové-mzdové-vodné-palivové-náklady**

- Členění nákladů v manažerském účetnictví

- Fixní a variabilní náklady
- Oportunitní, relevantní, explicitní, implicitní
- Pracuje s ekonomickými – skutečnými, relevantními – náklady, které zahrnují i oportunitní – alternativní – náklady (náklady obětované příležitosti)
 - Oportunitní náklady = částka peněz, která je ztracena, když zdroje nejsou využity na nelepší ušlou alternativu
 - Explicitní náklady – jsou ty, které podnik platí za nakoupené výrobní zdroje, za nájemné, použití CK
 - Implicitní náklady – nemají formu peněžních výdajů a jsou tudíž obtížně vyčíslitelné – k jejich měření proto používáme oportunitních nákladů
 - Relevantní náklady – jsou to náklady, které ovlivňují určité rozhodnutí, protože se v závislosti na něm změň
- Bere v úvahu **přírůstkové náklady** (relevantní) = náklady, které jsou tímto rozhodováním ovlivněny. Zbývající náklady považuje za irelevantní vůči tomuto roznutí a nazývá je utopené náklady (irelevantní náklady)
- Rozlišujeme krátkodobý a dlouhodobý pohled na náklady a jejich vývoj
 - Krátkodobý – některé výrobní činitele – vstupy – jsou neměnné = fixní, některé vstupy jsou proměnné = variabilní a měň se s objemem vyráběné produkce
 - **Fixní činitele vyvolávají vznik fixních nákladů, proměnné činitele vznik variabilních nákladů**
 - Dlouhodobý – veškeré výrobní činitele jsou proměnné, tudíž neexistují žádné fixní náklady

- Celkové náklady = jsou veškeré náklady vynaložené na celkový objem produkce

- Průměrné náklady = náklady na jednotku produkce $N_i = N/q$

- Přírůstkové náklady = tvoří přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem objemu produkce $\Delta N = N_i - N_0$

- Marginální náklady = náklady vyvolané přírůstkem produkce o jednu jednotku $N_m = \Delta N / \Delta q$ o 1 jedn.

- Náklady vs Výdaje

- **Výdaje** znamenají zmenšení objemu finančních prostředků podniku, **vznikají v okamžiku úhrady**
- **Náklady** představují použití prostředků podniku na určité výkony, **vznikají v okamžiku spotřeby**

- Zisk je pouze účetní veličina, reálné peníze jsou vyjádřeny pomocí cash flow

- Degrese nákladů = s růstem objemu výroby klesají průměrné fixní náklady a tím pádem klesají celkové náklady na jednotku a roste zisk na jednotku (klesají proto, že jsou rozpočítávány na více výrobků)

Hospodářský výsledek

- Rozdíl mezi výnosy a náklady

- Zisk plní v podniku různé fce

- Kteriální
- Rozvojová
- Rozdělovací
- Motivační

- Způsoby zvyšování zisku

- Zvyšování výnosy
- Zvyšování hospodárnosti
- Zisk je důležitou součástí poměrových ukazatelů
 - Rentability podniku
 - Rentabilita vlastního kapitálu
 - Rentability výnosů/tržeb
 - Nákladová rentabilita
- Kategorie zisku
 - Účetní zisk = zisk, jehož pravidla tvorby a použití upravují předpisy o účetnictví a financování
 - Daňový zisk = úpravy účetního zisku, které vyplývají z daňových zákonů
 - Ekonomický = odečteme veškeré náklady od výnosů = účetní zisk – implicitní náklady (nikde se neeviduje, slouží pouze pro rozhodování)
 - **Naučit se anglické názvy**

Modelování nákladů

Podstata modelování nákladů

- Není možné zachytit vliv všech činitelů, které působí na podnik – proto vytváříme zjednodušené obrazy skutečnosti = nákladové modely

Nákladová funkce

- Nejjednodušším modelem je ten, který zachycuje vliv jednoho činitele – zpravidla objemu výroby, matematickým vyjádřením je **nákladová fce** (vztah mezi objemem výroby a náklady)
 - Aby tato fce mohla být sestavena, musíme mít náklady klasifikované **na fixní a variabilní**, dále předpokládáme, že
 - Variabilní náklady se vyvíjejí lineárně
 - Fixní se nemění
 - Maximální hranice výroby je dána výrobní kapacitou
 - Je vyráběn homogenní výrobek s konstantní cenou
 - V manažerské praxi se používá krátkodobých a dlouhodobých nákladových funkcí
- Stanovení parametrů nákladových funkcí
 - Ke stanovení nákladových funkcí v praxi používáme tyto matematické funkce
 - Pro náklady proporcionální lineární funkci $y = a + bx$
 - Y = celkové náklady
 - A = fixní náklady
 - B = variabilní náklady na jednotku
 - X = množství/objem produkce
 - Metody stanovení parametrů
 - Matematické
 - Empirické
 - Grafické
- Klasifikační analýza
 - Principem je roztřídění nákladových položek na fixní a variabilní část podle toho, da se mění nebo nemění se změnami objemu produkce.
- Metoda dvou období
 - Doporučuje se vybrat období (měsíc) s nejmenším a největším objemem výroby, dostaneme:
 - $N_1 = F + hQ_1$
 - $N_2 = F + hQ_2$
 - N = závislost výsledků pouze na 2 obdobích = zkrácený výsledek, doporučuje se kombinovat s grafickou metodou (na bodovém diagramu posoudíme, zda krajní hodnoty odpovídají normálnímu vývoji)

- Metoda regresní a korelační analýzy
 - o Nejspolehlivější, umožňuje stanovit i nelineární nákladové funkce
 - o Umožňuje stanovit i spolehlivost zjištěných funkcí pomocí měř korelace a provádět předběžné odhady chyb zjišťovaných hodnot pomocí tzv. mezí spolehlivosti

Stanovení bodu zvratu (break even point)

- Jedná se o takový objem výroby, při kterém výnosy pokryjí náklady (říká nám, kolik máme vyrobit a prodat, abychom pokryli náklady = nulový zisk)
- Můžeme jej vyjádřit
 - o Matematicky
 - $T=N$ (výnosy (cena*množství) = náklady ($F+bq$))
 - $q = F / P - b$
 - o graficky (papír)
- pro získání množství výrobků k dosažení zisku, přidáme do rovnice samotný zisk, zjištěný $T - N$
- pokud je výroba různorodá, používáme $N = F + hQ$ $Q = F / 1-h$

Provozní páka

- větší podíl mechanizace, automatizace a robotizace zvyšují podíl fixních nákladů v celkových nákladech (dochází k substituci variabilních nákladů náklady fixními)
- tato páka charakterizuje podíl fixních nákladů v celkových nákladech podniku = stupeň provozní páky vyjadřujeme v %
 - o stupeň provozní páky je definován jako procentní změna zisku, která je vyvolána 1% změnou prodaného množství tržeb
 - o $STP = (Z1 - Z0/Z0) / (T1 - T0/T0)$
- Vyšší fixní náklady způsobí fakt, že se bodu zvratu dosáhne později (při větším objemu výroby), ale na druhou stranu poté také zisk roste rychleji = vysoký stupeň provozní páky
- Negativní jev je, že provozní páka působí i opačně – když klesne prodej, dostane se podnik s vysokým stupněm provozní páky rychleji do ztráty

Limity variabilních a fixních nákladů a limit ceny

Limit variabilních nákladů

- Vychází se ze základního vztah $p*q = F + bq$

Cenová politika podniku

- Cena = pružný nástroj marketingového mixu
- Stanovení cílů cenové politiky podniku spočívá v tom, že se musí podnik nejprve rozhodnout, čeho chce prostřednictvím cenové politiky dosáhnout. Mezi nejběžnější cíle podniku dosahované pomocí cenové politiky patří:
 - o Přežití podniku
 - o Maximalizace zisku
 - o Maximalizace podílu na trhu ve zvoleném segmentu
- Cenové strategie
 - o Strategie vysokých cen
 - o Strategie nízkých cen
 - o Strategie získání mimořádné ceny
 - o Strategie průměrné hodnoty
 - o Úsporná strategie
- Určení nákladů = určení ceny výrobků
 - o Rozlišujeme

- horní – nákladovou hranici ceny – určuje se na základě poptávkové funkce
 - dolní hranici ceny = určuje se na základě nákladů a nákladových funkcí
- Podnik musí co nepřesněji zjistit, s jakými náklady je schopen určitý výrobek produkovat aby tak mohl posoudit, zda má šanci tento výrobek na trhu s výrobky jiných podniků prodat
- Metody stanovení ceny – záleží, na co se podnik orientuje
 - Poptávkovou funkcí – vymezení maximální ceny, kterou je zákazník za produkt ochotný zaplatit (využívá se vnímaná cena zákazníka)
 - Nákladovou funkcí – klasická kalkulace ceny (náklady + zisková marže = cena výrobků)
 - Konkurenční ceny – orientuje se na ceny konkurentů nebo na průměrné ceny v oboru

Základy finančního řízení podniku

Cíle finančního řízení

- Základem je co nejlépe zúročit vložený kapitál prostřednictvím růstu zisku a tržní hodnoty společnosti = dlouhodobý cíl, který je zapotřebí podporovat dílčími cíly
 - Solventnost = okamžitá platební schopnost
 - Rentabilita = ukazatelem výnosnosti vloženého kapitálu, měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku (poměr zisku a vloženého kapitálu)
 - Likvidita = ukazatel platební schopnosti – ale do budoucna (budeme mít za určitou dobu dostatek financí na splacení závazků v té době)
 - Zadluženost = vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje = dluhy
- Dělení:
 - Podle pravidelnosti financování rozeznáváme
 - Financování běžné = provozní (nákup výrobních faktorů, výroba)
 - Financování mimořádné (při zakládání/rozšiřování/spojování/likvidaci podniku)
 - Podle původu finančních prostředků
 - Financování vlastním kapitálem
 - Financování cizím kapitálem
 - Samofinancování
 - Podle doby po kterou je kapitál k dispozici
 - Dlouhodobé
 - Krátkodobé

Řízení pracovního kapitálu

- Pracovní kapitál = oběžný majetek
 - Hrubý = hodnota veškerých oběžných aktiv používaných v podniku
 - Čistý = je dán rozdílem mezi sumou oběžných aktiv a sumou krátkodobých pasiv (je to částka peněz, která nám zůstane po uhrazení finančních závazků)
 - $\text{čpk} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$
- Má dvě úlohy
 - Určit optimální výši každé položky oběžných aktiv
 - Určit jakým způsobem OM financovat
- **Obratový cyklus peněz OCP je doba mezi platbou za nakoupení výrobních zásob a přijetím inkasa z prodeje výrobků**
 - $\text{OCP} = \text{DOZ} + \text{DI} - \text{DOP} \text{ (dny)}$
 - Doba obratu zásob DOZ
 - Doba inkasa DI
 - Doba odkladu plateb DOP
- Určení financování oběžného majetku
 - Potřeba financovat oběžný majetek není rovnoměrná = kolísá v závislosti na výši poptávky atd

- Lze proto rozlišovat
 - Trvale vázaný OM (pojistná zásoba)
 - Kolísající OM
- V závislosti na druzích OM existují 3 přístupy
 - Umírněný přístup – sladuje životnost aktiv s životností pasiv, tj. dobou jejich splatnosti
 - Agresivní přístup – financování trvale vázaného OM, využívá krátkodobý kapitál
 - Konzervativní přístup – využívá dlouhodobý kapitál nejen k financování trvalých aktiv, ale i kolísavých aktiv

Cash Flow

- Peněžní tok, rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji = sleduje skutečné peníze v podniku
- Můžeme jej sestavit 2 metodami
 - Přímá – nemá větší praktické využití, odečítáme výdaje = náklady od příjmů = výnosů
 - Nepřímá – vychází z hospodářského výsledku po zdanění, který se zjistí z výkazu zisků a ztrát
 - Obě metody rozlišují provoz, investice a finance

Výrobní činnosti podniku

Výroba

- Přeměna výrobních faktorů na výstupy podniku, skládá se z
 - Pracovních, automatických a přírodních procesů
- Členění výroby
 - Hlavní
 - Vedlejší – výroba polotovarů
 - Doplnkovou – využití a zpracování odpadu z hlavní a vedlejší výroby
 - Přidruženou – liší se charakterem výroby
- Produkční funkce
 - Vyjadřuje maximální objem produkce, který může výrobní podnik vyprodukovat z daného množství výrobních faktorů – podnik pracuje efektivně
 - Maximální objem produkce označujeme jako výrobní kapacitu
 - Marginální míra technické substituce = substituce je náhrada, jeden výrobní faktor můžeme nahradit jiným faktorem
- Výrobní kapacita
 - Výkonová schopnost v kvantitativním a kvalitativním smyslu
 - Maximální objem produkce, kterou může zařízení vyprodukovat za jednotku času
 - Faktory
 - Výkon – maximální výrobnost za jednotku času
 - Doba po kterou je stroj v činnosti – plánovaný počet dnů/hodin po které je výrobní zařízení v činnosti. Rozlišujeme 3 časové fondy:
 - Kalendářní časový fond – počet dnů v roce
 - Nominální časový fond – z kalendářního fondu odečteme nepracovní dny
 - Využitelný časový fond – z nominálního fondu odečteme plánované prostoje

Řízení zásob

- Vedení řeší otázku, jestli držet vysoké nebo nízké zásoby (obojí má své nevýhody)
- Optimalizace zásob
- Bilancování materiálových potřeb – určíme díky ní kolik materiálu potřebujeme na výrobu určitého množství výrobků (při vyšších objednávkách)
- Optimální velikost dodávky
- Signální hladina zásob = představuje takový objem výroby, při kterém je potřebné zadat novou objednávku – je nutné znát dodací lhůtu
- Normy zásob
 - Minimální = pojistná zásoba + technologická zásoba

- Maximální
- Průměrná

Prodejní činnost podniku

- Existují dvě teorie prodeje, které vycházejí z toho, že i podniky ze stejného odvětví mají různé výsledky = jaké zákonitosti určují výsledky prodeje podniku?
 - Funkcionální teorie – vychází ze základních funkcí prodeje
 - Prostorová, časová, kvantitativní, kvalitativní, komunikační
 - Nástrojová teorie – vychází z předpokladu, že výsledek závisí na použití nástrojů prodeje = marketing
 - Osobní prodej, public relations, přímý marketing,

www.euroekonom.sk