



evropský
sociální
fond v ČR



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Přírodovědecká fakulta
Katedra fyzikální chemie

PODNIKOVÁ EKONOMIE A MANAGEMENT

JAROSLAV ZLÁMAL, JANA BELLOVÁ
Učební texty pro distanční studium

Olomouc, 2011

Obsah

I	Podniková ekonomie	1
1	Podnikání a podnik	3
1.1	Podnikání	4
1.2	Obchodní a živnostenský rejstřík	4
1.3	Znaky podnikání	6
1.4	Podnik a jeho vlastnictví	9
1.5	Založení podniku	12
2	Právní formy podnikání v ČR	19
2.1	Podnikání fyzických osob	20
2.2	Podnikání zahraničních osob v České republice	23
2.3	Obchodní společnosti	25
2.4	Družstvo	32
2.5	Státní podnik	33
2.6	Veřejně prospěšné podniky	35
2.7	Tichý společník	36
2.8	Sdružení	36
3	Podnik jako hospodářský systém	41
3.1	Znaky podniku jako hospodářského systému	42
3.2	Podnikové subsystemy	45
3.3	Reporting	51
4	Majetek podniku	57
4.1	Členění majetku	58
4.2	Druhy odpisů	61
5	Náklady	71
5.1	Pojem náklady a jejich členění	72
5.2	Plánování nákladů a jejich kontrola	75
6	Mzdy a odměňování	81
6.1	Mzdy a srážky z mezd	82
6.2	Odměňování	85
6.3	Pojistné na sociální zabezpečení	87
7	Výnosy a hospodářský výsledek	93
7.1	Výnosy	94
7.2	Hospodářský výsledek – zisk nebo ztráta	96
8	Kalkulace a jejich funkce	101
8.1	Pojem kalkulace a kalkulační vzorec	102
8.2	Druhy kalkulací	105
8.3	Rozbor kalkulací a jeho význam pro řízení podniku	106
8.4	Metody kalkulace	107
9	Účetnictví a statistika	111

9.1	Definice účetnictví	112
9.2	Funkce účetnictví	114
9.3	Základní účetní zásady	114
9.4	Statistika	117
10	Daně a daňová evidence	121
10.1	Přehled daní v ČR	122
10.2	Daňová evidence	130
11	Řízení podnikových financí	137
11.1	Materiálový a finanční tok	138
11.2	Finance	140
11.3	Úvěry	143
11.4	Leasing	146
11.5	Provádění zúčtovacího a platebního styku	152
12	Rozvoj podniku, sdružování, internacionalizace, sanace, zánik podniku	159
12.1	Rozvoj podniku	160
12.2	Sdružování podniků, internacionalizace	167
12.3	Sanace a zánik podniku	168
II	Management	173
13	Základní pojmy řízení, managementu a organizace	175
13.1	Pojem řízení	176
13.2	Vývoj teoretických názorů na řízení	180
13.3	Styl řízení	184
13.4	Funkce řízení	187
14	Organizace	193
14.1	Pojem organizace	194
14.2	Formální a neformální organizace	195
14.3	Organizační útvary	197
14.4	Typy organizací	200
14.5	Hierarchie organizace	201
14.6	Organizační normy	206
15	Metody a nástroje řídicí činnosti	211
15.1	Plánování	212
15.2	Organizování	218
15.3	Řízení kolektivu	220
15.4	Rozhodování	222
15.5	Kontrola	225
16	Závěr	231
	Použitá a doporučená literatura	232
	Klíč (řešení a odpovědi):	234
	Správné odpovědi k autotestům	238
	Seznam cvičení	248
	Seznam korespondenčních úkolů	250
	Seznam symbolů	252

Úvod

Vážený čtenáři,

dostáváte k dispozici publikaci, která je určena k e-learningovému studiu předmětu Podniková ekonomie a management. Je úvodem do značně rozsáhlé problematiky, neboť podniková ekonomie je rozsáhlou vědou, o níž by se daly napsat daleko rozsáhlejší učebnice. Tato publikace poskytuje základní přehled. Je psána poněkud odlišným způsobem než jsou klasické učebnice, je určena pro možnosti samostudia. K tomu několik organizačních pokynů:

- Každá lekce má hned v úvodu stanovené CÍLE. Při ukončení studia každé kapitoly se k nim vždy vraťte a ověřte si, zda jste cíle splnili, zda předloženou tematiku znáte. Své znalosti si ověřte také pomocí KONTROLNÍCH OTÁZEK, které jsou uvedeny vždy na závěr každé lekce.
- Lekce obsahují tzv. ÚKOLY K TEXTU, je jich celkem 39. V nich jsou ukládány dílčí nebo doplňující otázky, pokyny, úkoly související s právě prostudovaným textem. Studujte proto systematicky, po prostudování určité části vypracujte úkol. Pokuste se o to nejprve sami. Pokud si nebudete vědět rady nebo pokud si nebudete jisti, ověřte si Vaše řešení pomocí KLÍČE. Ten je uveden v samém závěru publikace. Ne všechny úkoly však mají řešení uvedené v klíči, pokud formulace úkolu závisí na Vaší volbě, nejsou tyto úkoly v závěru publikace uvedeny. Vlastní poznatky a nápady si zapisujte přímo do publikace a rovněž vyplňujte volné řádky úkolů nejprve vlastní formulací, teprve později popřípadě z Klíče.
- Některé lekce obsahují PŘÍKLADY. Ty jsou vesměs nejprve jako ukázka autory uvedeny nebo vypočítány, pokuste se aspoň občas vymyslet podobný příklad z Vaší praxe, ten pak uveďte do volných řádků publikace.
- Některé lekce obsahují CVIČENÍ. Cvičení vypracujte na volný list a připravte si jej pro zkoušku. Je to součást výuky, je jich celkem 15. Cvičením získáváte hlubší znalosti i praktické dovednosti.
- Některé lekce obsahují KORESPONDENČNÍ ÚKOLY. Těchto číslovaných úkolů je celkem 7, jsou povinné, předejte nebo je zašlete tutorovi. Tutor je překontroluje a pouze v případě chyb či nedostatků Vám tuto skutečnost oznámí s návodem na způsob opravy.
- ČÁST PRO ZÁJEMCE obsahuje pokyny pro ty čtenáře, kteří se chtějí více seznámit s danou problematikou. Jedná se tedy vesměs o poukazy na odbornou literaturu nebo zákony. Nejedná se tedy o povinnou četbu k tomuto kurzu.
- PRŮVODCE STUDIEM obsahuje poznámky autorů k průběhu čtení a práce s tímto textem. Bude Vás provázet téměř v každé lekci, na začátku nebo na konci lekce jako pomůcka pro další studium.

Na závěr stručné přání autorů, aby Vám publikace umožnila základní orientaci ve světě podnikové ekonomie a managementu a přinesla Vám užitek i pro snazší studium dalších ekonomických předmětů.

Autoři

Část I

Podniková ekonomie

Kapitola 1

Podnikání a podnik

Popis lekce:

Úvodní lekce do studia podnikové ekonomiky a managementu. V lekci jsou vyloženy základní pojmy a definice spjaté s podnikem a podnikáním. Účastník se seznámí s pojmy jako je obchodní a živnostenský rejstřík, znaky podnikání, důvody pro vlastnictví podniku, s podnikatelským záměrem a rozpočtem. Lekce má následující strukturu:

- 1.1 Podnikání
- 1.2 Obchodní a živnostenský rejstřík
- 1.3 Znaky podnikání
- 1.4 Podnik a jeho vlastnictví
 - 1.4.1 Definice podniku
 - 1.4.2 Důvody vlastnictví podniku
- 1.5 Založení podniku
 - 1.5.1 Podnikatelský záměr
 - 1.5.2 Podnikatelský rozpočet

Tato úvodní lekce je stěžejní pro pochopení dalších souvislostí a souvztažností v podniku, jeho struktury, forem existence, základními nástroji jeho řízení a vazeb v celé struktuře ekonomiky.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova:

Podnik, podnikání, obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, formy podnikání, rizika podnikání, podnikatelský záměr, podnikatelský rozpočet, obchodní kapitál, fáze hlady, marže, disponibilní zisk.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- vysvětlit, co se rozumí pod pojmem podnikání,
- vysvětlit co je to obchodní a živnostenský rejstřík,
- objasnit pojem podnik a důvody pro vlastnictví podniku,
- vysvětlit pojem podnikatelský záměr a podnikatelský rozpočet.

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 podnikání

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Tato definice je citací z obchodního zákoníku. Obsahuje výčet pojmů, které vymezují podnikání určitými znaky, jež v souhrnu umožňují určit podnikatele. Prakticky stejným způsobem je podnikání definováno i v Živnostenském zákoně.

Český právní řád rozeznává:

Fyzické a právnické osoby

- fyzické osoby (jednotlivé podnikající občany),
- právnické osoby (kolektivy, skupiny lidí navzájem spojené do určité formy podnikání).

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 nebo
- podniká na základě živnostenského oprávnění nebo
- 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 společnosti, 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 se zapisují 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.

*Obchodní
rejstřík*

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),
- o 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 jednají 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.

Úkol k textu č. 1:

Rejstříkový soud je samostatnou součástí tzv. Krajských soudů. Zapište si na volný řádek, v kterých městech na Moravě se tedy tyto soudy nacházejí:

.....

Cvičení č. 1:

Pokuste se nyní založit vlastní podnik a na volný list si zapište povinné údaje, které byste museli zaslat na žádosti o zápis do obchodního rejstříku. Tento volný list si založte do publikace.

Rovněž fyzické či právnické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění jsou zapsány v **živnostenském rejstříku** u příslušného živnostenského úřadu (městského, obvodního). Zápis do živnostenského rejstříku je obdobný jako u rejstříku obchodního.

*Živnostenský
rejstřík*



Drobné výjimky jsou uvedeny u výčtu právních forem podnikání. Platí, že žadatel musí uvést předmět podnikání, a to každý předmět zvlášť.

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

Samozřejmým předpokladem je existence právní subjektivity jedince (u fyzických osob), neboť existují občané, kteří jsou právní subjektivity zbaveni. Na druhé straně u právnických osob je třeba zdůraznit, že právní subjektivitu má nejen podnik, ale i stát, respektive všechny jeho orgány. Skutečnost, že podnikatel je právním subjektem znamená, že vstupuje do právních vztahů vlastním jménem, respektive obchodním jménem. Právní vztahy jsou společenské vztahy upravené právními normami, například zmíněným obchodním zákoníkem. Konkrétně to znamená, že podnikatel může například uzavírat kupní smlouvy, pracovní smlouvy, nájemní smlouvy atd., může nakupovat, prodávat, rušit dohody atd. se všemi důsledky vymezenými právními předpisy státu, ve kterém podnikatel vyvíjí svou činnost.

Podnikatel musí vstupovat do právních vztahů pod obchodním jménem. U fyzických osob je obchodním jménem prakticky „jméno a příjmení“ fyzické osoby, popřípadě různé specifické názvy soukromé firmy jako například „Prokop a syn“ apod.

Obchodní společnosti, popřípadě různé formy právnických osob mají v názvu firmy i označení formy, tj. například „a.s.“ (akciová společnost). Toto označení je povinné, neboť označuje řadu podstatných majetkových znaků firmy a spolupracující partner by měl znát s jakým typem firmy obchoduje. Toto označení je složkou zápisu do obchodního rejstříku a je uvedeno na dokumentech firmy, razítku, tiskopisech. Samozřejmě, že jakákoliv změna skutečností zapsaných do obchodního rejstříku musí být neprodleně v rejstříku zaznamenána. Je žádoucí vědět, s jakým obchodním partnerem vstupujeme do nového právního vztahu.

b) Podnikatel provozuje činnost samostatně

Podnikatel je limitován ve své činnosti zákony státu, na jehož území podniká. Tyto zákony by měl dodržovat, pokud nechce přijít do konfliktu se státními orgány. Nicméně jeho činnost lze omezit pouze zákony či dalšími právními normami. V rámci zákonů a právních předpisů jedná samostatně. Znamená to, že je zcela v jeho rozhodovací kompetenci určit si:

- co bude vyrábět nebo prodávat či jaké služby bude poskytovat,
- kde a kdy bude podnikat,
- v jaké organizační formě bude podnikat a v jakém vnitřním organizačním členění svých výrobních či provozních jednotek,
- s jakými partnery atd.

To je pouze záležitostí samostatného rozhodování podnikatele, při kterých se řídí svými zájmy, cíli a možnostmi při respektování právních norem státu ve kterém podniká.

c) Podnikatel si sám vymezuje předmět své činnosti

Obchodní zákoník, živnostenský zákon nebo i trestní zákoník a jiné zvláštní předpisy, stanovují však pro podnikání určitá omezení. To je dáno například požadavkem kvalifikace u živnostenského podnikání, aprobačí, atestací atd. V určité oblasti existují také „zakázané zóny“, ve kterých podnikatel (jak fyzická, tak i právnická osoba) podnikat nesmí (to jsou především oblasti vymezené trestním zákonem), jsou ale také zákazy nebo omezení podnikání v oblastech například bezpečnosti, obrany, státních zájmů apod. Pokud má podnikatel oprávnění k výkonu určité profese či podnikání, může volit předmět své činnosti v dané sféře libovolně. Musí však v zápise (ať už v živnostenském či obchodním rejstříku) přesně vymežit předmět podnikání. Každá osoba může mít neomezený počet předmětů podnikání.

d) Podnikatel nese riziko podnikání, podniká na vlastní účet

Riziko neúspěchu podnikání je součástí podnikání. V tržním hospodářství je pravděpodobnost neúspěchu značná, zvláště tam, kde v určitém oboru existuje silná konkurence. Proto také různé firmy zanikají, jiné vznikají, fúzíjí atd. Mechanismus tržní ekonomiky je v podstatě nelítostný, méně schopní podnikatelé mohou zkrachovat. V každém roce bankrotují podniky, na druhé straně však stále noví podnikatelé zakládají nové.

Příklad:

Jako příklad zániku firmy lze jmenovat mamutí společnost PANAM. Uveďte do volného řádku Váš příklad zániku buď světové nebo domácí firmy s dlouholetou tradicí:

.....

Úkol k textu č. 2:

Pokuste se vyjmenovat některá rizika podnikání. Vaše poznatky si ověřte s Klíčem.

.....



*Snižování
rizik*

Riziko podnikání je možné a nutné určitým způsobem snižovat.

Snižování rizik je možné několika způsoby ekonomickými, právními, nicméně zcela anulovat riziko nelze. Jako možné příklady snižování rizika lze uvést:

- **dokonalá znalost obchodního partnera,** znamená zjištění solidnosti obchodního partnera (odběratele, případně dodavatele, banky apod.), jeho schopnosti platit, schopnosti dostát svým závazkům, popřípadě způsobům krytí závazků obchodního partnera, jeho celkového majetku, pověsti atd. Do této oblasti spadá možnost, že některé pohledávky věřitelů jsou prakticky nedobytné,

podniky a někdy i státy jsou nespolehlivými dlužníky, a to až do té míry, že v některých případech je nutné i rozsáhlé pohledávky odepsat. Dalším požadavkem na vůbec uzavírání obchodních vztahů musí být zjištění, zda předmětný obchodní partner není v likvidaci, zda na ni nebyl uvalen konkurz (to u domácích právnických a částečně i fyzických osob zjistíme v obchodním rejstříku, pokud byl aktuálně opraven) či zda se nejedná o možnou spekulaci. Podrobná znalost obchodního partnera před uzavřením jakékoliv obchodní dohody je prvořadou podmínkou pro vstup do nových či obnovy starších obchodních vztahů.

- **Správně prováděný marketing.**

Důležitost marketingu pro pozici podnikatele v tržním hospodářství je tak vysoká, že právě tomuto tématu je věnována samostatný předmět výuky ekonomie. Vzhledem k orientaci na prodej výrobků nalézáním různých cest ke spotřebiteli, rozsahem služeb, jejich úrovní, znalostí trhu, uplatněním všech typů reklamy, propagace atd., zkrátka vše co do marketingu patří, je v tržním hospodářství postavení marketingu (u velkých firem pak celého marketingového útvaru) prioritní a zásadní, neboť podstatnou a někdy i výlučnou formou ovlivňuje bytí a nebytí firmy.

- **Pojištění podnikatele.**

Je rovněž nezbytnou součástí podnikatelských záměrů, neboť pojištění do značné výše může krýt případné ekonomické ztráty. Zvláště v oblastech podnikání, které jsou do značné míry závislé na rozmarech počasí, místních podmínkách, vysokých možnostech škod na majetku (jako je tomu například v zemědělství), je pojištění zcela nutné.

- **Udržování, hledání nejvýhodnějších forem finančních prostředků,**

patří rovněž mezi důležité metody eliminace rizik. Znamená to rozkládání rizik do více oblastí, hledání nejvhodnějších zdrojů kapitálu, ukládání a rozkládání volných zdrojů financí na optimální části atd., včetně správného rozložení úvěrů, jejich skladby a výše, udržování korektních, partnerských vztahů s finančními, bankovními podnikateli i státními orgány.

e) **Podnikatel je povinen vést účetnictví (v některých případech jen daňovou evidenci),**

dále pak předepsané formy statistiky, musí zachovávat předpisy ve fakturaci, bankovním spojení a ostatní náležitosti praktického podnikání.

Správné, včasné a pečlivé účetnictví je vizitkou každého podnikatele, je nutnou podmínkou dodržování finančních závazků a finančních vztahů vůči obchodním partnerům, vlastním i cizím pracovníkům, státním orgánům, bankám atd. Rovněž je předpokladem řádného fungování vlastní firmy.

Podnikatelé jsou povinni vést účetnictví v rozsahu a způsobem stanoveným zákonem a prováděcími předpisy. Účetnictví (případně daňová evidence) musí být vedeno tak, aby bylo možné určit stav čistého kapitálu, závazky a výsledky hospodaření. Účetnictví v podmínkách tržního hospodářství je pro podnikatele nezastupitelné, protože jim musí podávat věrný obraz o stavu a struktuře majetku, čistého obchodního kapitálu, výsledcích podnikatelské činnosti a finanční situace podniku.

Za pravdivé se považuje účetnictví, jehož údaje odpovídají skutečností tvořícím předmět účetnictví. Průkazný způsob znamená, že uvedené skutečnosti se dokládají účetními doklady. Těmito doklady se prokazují účetní zápisy v účetních knihách, popřípadě i postupy podle projekčně programové dokumentace při použití výpočetní a jiné techniky. Stav obchodního kapitálu a závazků se ověřuje inventarizací.

Účetní knihy jsou nezbytným prvkem účetnictví. Pod pojmem účetnictví dnes rozumíme pouze účetnictví podvojně. Pro ně platí předepsané účetní knihy a formuláře. Strukturu a obsah těchto knih, respektive jejich náležitosti stanoví obecně závazné právní předpisy o účtování. Zákon předepisuje rovněž obsah účetní uzávěrky a její formální výstupy, tj. účetní výkazy.

Významným prvkem účetnictví je také povinnost prověřování účetní závěrky institutem auditorů ve stanovených případech. Právo kontroly účetnictví má však i několik jiných institucí, jako například finanční odbor příslušného Městského úřadu, finanční úřad, odbor vyšetřování Policie ČR či Nejvyšší kontrolní úřad ČR.

f) Podnikatel hospodaří s určitým majetkem

K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Definice kapitálu

- *Obchodním majetkem se rozumí souhrn majetkových hodnot – věcí, pohledávek a jiných práv a peněží ocenitelných jiných hodnot, které patří podnikateli a slouží nebo jsou určeny k jeho podnikání.*
- *Obchodním kapitálem nazýváme souhrn obchodního majetku a závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním.*
- *Čistým obchodním kapitálem je obchodní majetek po odečtení závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním*

O stavu a výsledku hospodaření se vede povinná (a navíc ještě i doporučená) evidence. U některých hospodářských subjektů vzniká veřejná povinnost uvádět tyto údaje. Sledování stavu jmění a výsledku hospodaření, které je předepsáno zákonem, účetními předpisy, zákony o statistice, má význam nejen pro zjištění momentálního stavu majetku a úspěšnosti hospodaření, ale v delším časovém horizontu je velmi dobrým ukazatelem efektivity hospodaření na základě pohybu, přelévání forem majetku do forem jiných a především rychlostí a výší růstu majetku.

Cvičení č. 2:

Pokuste se zjistit, jaké druhy pojištění jsou možné pro Vámi vybraný druh podnikání (jednotlivé druhy pojištění a jejich rozsah může být rozdílný u různých komerčních pojišťoven). Vyberte si nejbližší pojišťovnu a uveďte, co by Vám tato pojišťovna pojistila, a to nejen ve vztahu k majetku, ale i ve vztahu k Vám, jakožto podnikateli a Vaším zaměstnancům. Zjišťování můžete případně rozšířit (není podmínkou cvičení) i na jinou pojišťovnu a výsledky zjištění porovnat.



1.4 Podnik a jeho vlastnictví

1.4.1 Definice podniku

Podnik

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.

Prvé pojetí podniku

a) **Pojetí podniku jakožto producenta peněz** Toto pojetí vychází z názoru, že podnik je nástrojem, jehož prostřednictvím dosahuje vlastníci postupného návratu vložených prostředků, a po určité době nástroje přinášejícího trvalý zdroj peněz. Podnik je chápán jako „stroj k výrobě peněz“.

Toto pojetí má své opodstatnění: podnik vytváří nové hodnoty, je zaměřen speciálně na tvorbu peněz, také je generuje, peníze si vlastníci rozdělují, jsou tudíž obvykle spokojeni, neboť mají dostatek peněz v průběhu účetního období. Výše majetku není v tomto případě rozhodujícím objektem zájmu. Faktem ovšem je, že pouhou spotřebou vytvořených peněz podnik postupně ztrácí svou majetkovou podstatu. Majetek se tak většinou při dlouhodobějším uplatňování tohoto přístupu k existenci podniku postupně ztrácí (někdy úmyslně rychle).

Posuzování podniku pouze podle takto stanoveného kritéria může však být z dlouhodobého hlediska pro vlastníka, respektive investora nebezpečné, a to z hlediska času a možného snižování majetkové podstaty podniku. Za situace, kdy se tato majetková podstata trvale snižuje, pak pouhá tvorba peněz (odborně řečeno kladný Cash Flow) vytváří prakticky falešný dojem klapajícího motoru, avšak v jádru je již skryta skutečnost, že se motor brzy zadře. Majetek může produkovat peníze pouze za určitých předpokladů a v určité výši. O majetek je třeba se také starat, neboť pouze udržovaný, opravovaný a inovovaný majetek je schopen dlouhodobě generovat peníze. Je zřejmé, že tento přístup k pojetí podniku upřednostňují vlastníci, tj. společníci či akcionáři. Vložili do podniku své finanční prostředky a očekávají, že se jim jejich investice budou vracet. Pokud tomu tak není, podnik jakožto „stroj na peníze“ není z jejich pohledu dostatečně výkonný.

Druhé pojetí podniku

b) **Pojetí podniku jako majetku** Druhý přístup k hodnocení výkonnosti podniku vychází z principu, že podnik představuje určitý souhrn majetku a je žádoucí jeho rozšiřování. Toto pojetí se uplatňuje především při koupi podniku novým investorem. Pokud kupující získává koupi 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.,

tedy s faktory, které také mají svou hodnotu a cenu a mnohdy právě tyto faktory vysoce převyšují hodnotu uvedených aktiv. Vlastnictví podniku je tedy založeno na určitém vynaložení peněz či uložení peněz do formy kapitálu. Podnik se tak stává kumulací bohatství majitele. Vlastnictví podniku v takovémto případě představuje určitou formu bohatství.



Příklad:

V případě získání velkého obnosu peněz je problémem, jak s nimi naložit. Peníze lze spotřebovat (utratit), uložit (spořit) nebo investovat do jiných majetkových (kapitálových) forem. Mohli bychom například koupit chatu, ale ta by sloužila pouze k našemu užívání, neprodukovala by další peníze ani nové majetkové formy, spíše bychom na její údržbu vynakládali další peníze. Efektivní kapitálovou investicí je právě vynaložení peněz na nákup podniku. Často se jedná o úspěšně vynaložené peníze, neboť hodnota takto investovaných peněz se může zvyšovat, bohatství může v této kapitálové formě vzrůstat.

Tato druhá forma důvodu pro vlastnictví působí často souběžně s uvedeným důvodem číslo jedna, tj. vlastnictvím podniku jakožto stroje na peníze. Zcela ideální situace je, pokud

majitel vlastní prosperující podnik, jehož výsledkem je neustále se zvyšující produkce peněz, které jsou spotřebovány pouze z části, z druhé části jsou opět reinvestovány do vlastního podniku a zvyšují tak jeho hodnotu, tj. zvětšují bohatství majitele.

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. Daňové předpisy řady států včetně ČR umožňují tuto „hodnotu“ odečítat od skutečně dosažených zisků, tím si snižovat zdaňovací základ a platit nižší daň z příjmů. Většinou se ztráta dá odečítat po dobu pěti let, v některých státech i více. To je samozřejmě hodnota, která rovněž musí být vzata do úvahy při posuzování pojetí podniku, neboť takováto ztráta je prakticky odčitatelnou položkou s určitou hodnotou a přináší majiteli v jiné oblasti úspěšného podnikání mnohdy značný daňový efekt.

*Třetí
pojetí
podniku*

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). Po nabytí vlastnictví pak obvykle dosavadní majetkovou strukturu postupně likviduje a ponechává si pro budoucnost výhradně pouze získané nespecifikovatelné položky. Odlišné hodnocení podniku včetně reálného majetku podniku či jeho případné likvidační hodnoty, specifikovatelných a nespecifikovatelných aktiv z hlediska prodávajícího a kupujícího, se pak projeví v odlišném hodnocení podniku oběma stranami a skutečná cena je pak vzájemným kompromisem mezi prodávajícím a kupujícím.

*Čtvrté
pojetí
podniku*

Příklad:

Obdobný princip nákupu najdeme v běžném životě často. Podnikatel koupí starý dům v centru města, hodnota domu je malá. Starý dům je demolován a na jeho místě vyroste moderní novostavba s jiným obchodním zaměřením. Kupující nakoupil prakticky stavební místo, lokalitu v centru města, dostupnost, frekvenci a četnost potenciálních kupujících a jiné výhody, jejichž hodnota není dost dobře určitelná a přesně stanovitelná.



Při posuzování hodnoty podniku musíme totiž brát v úvahu nejen účetní hodnoty aktiv (tzn. cenu reálného majetku), ale i specifikovatelné položky (jejichž hodnota se dá, byť nepřesně vyjádřit, příkladem budiž „goodwill“ čili pověst, která je vyčíslovanou hodnotou v účetnictví), jakož i právě zmíněné tzv. nespecifikovatelné položky. Tyto položky jsou rozdílně hodnoceny kupujícím a prodávajícím. Vychází se z faktu, že co má pro někoho určitou cenu, může být pro jiného zcela bezcenné a naopak, co prodávající považuje za bezvýznamnou hodnotu, kupující velmi oceňuje (nedá to však pragmaticky najevo). Tento aspekt souvisí se základním ekonomickým pojmem „zboží“, kde rozlišujeme pojem hodnota a užitná hodnota. Užitné hodnoty pro dva různé subjekty mohou být rozdílné.

Příklad:

Vlastnictví lyží nemá prakticky žádnou užitnou hodnotu pro devadesátiletou babičku. Naopak pro její dvacetiletou vnučku má užitnou hodnotu značnou. Stejně tak je tomu s vlastnictvím věcí i práv, tj. i s vlastnictvím podniku.

Nový majitel nemusí mít například vůbec zájem o část pracovníků (být kvalifikovaných), neboť zavede jinou organizaci práce, nemusí mít zájem o značku (ba právě naopak), neboť chce výrobky prodávat pod svou značkou atd. Na druhé straně si může více cenit stabilního trhu, okruhu zákazníků apod.

Jak již bylo řečeno, všechny uvedené důvody mohou působit v kombinaci, současně a mohou být rozdílně posuzovány různými lidmi.



1.5 Založení podniku

Založení podniku

1.5.1 Podnikatelský záměr

Záměr Založení podniku není jednoduchou záležitostí. Vyžaduje řadu přípravných prací, výpočtů, jednání s úřady či peněžními ústavy. Každý podnik, má-li být úspěšný, musí mít hned v úvodní fázi své existence, vytvořeny předpoklady pro plnění všech funkcí podniku, musí existovat řádný, úplný a konkrétní podnikatelský záměr, zajištěny odpovídající zdroje, zjištěny veškeré možné informace apod. Budoucí podnikatel nebo zakladatel podniku musí tedy nejprve stanovit podnikatelský strategický záměr, který by měl obsahovat řešení následujících oblastí směřovaných pro úspěch podniku:

- jasné vymezení předmětu činnosti, resp. přesné určení výrobního programu (obchodu, služeb),
- výpočty potřeby finančních prostředků a dalších zdrojů, tj. věcného kapitálu, lidských zdrojů, legislativní zajištění podnikání atd.,
- v případě založení podniku individuálním podnikatelem (fyzickou osobou) je nutné i správné a komplexní zhodnocení osobních předpokladů pro podnikatelskou činnost, tj. psychologické aspekty osobnosti, možný sociální dopad, výši rizika, vlastní manažerské dovednosti, znalosti apod.,
- zhodnocení právních i technických znalostí, zkušeností, umění jednání s lidmi apod.

Již samotný výběr předmětu činnosti (popřípadě více činností) vyžaduje celou řadu informací jako například:

- zjištění potenciálního okruhu budoucích zákazníků (kvantitu),
- zjištění finanční síly zákazníků (kvalitu), tj. solventnost vybraného segmentu trhu.



Příklad:

Segmentem může být například studující mládež. V univerzitním městě může jít o větší segment, finančně se jedná o segment slabý. Segment „manažeri“ je malý, finančně silný.



Uveďte vlastní příklad:

.....

- zjištění možné expanze podnikání na další trhy či jiné segmenty (včetně zahraničních trhů),
- zjištění o kvalitě a síle konkurence v daném oboru,
- demografické a geografické hledisko pro podnik (formy komunikací, blízkost spojů, poloha, výška, rovina-hory atd.),
- okruh dodavatelů, jejich vzdálenost, možné náklady, ceny, kvalita a termíny dodávek,
- přístup k surovinovým zdrojům,
- rozsah a struktura pracovních sil v místě a dostupném okolí,
- dopravní infrastruktura v místě a okolí včetně možnosti parkování pro klienty atd.),
- možné daňové úlevy či naopak ekologická zátěž (čistička, filtrace apod.),
- možná podpora státu (či EU) v dané oblasti podnikání,

- rozdílné zdanění příjmů (např. jinak fyzické osoby, jednotně právnické osoby),
- ochrana vnitřního a vnějšího trhu (hygienické, technické, právní nebo zdravotní předpisy domácí a při vývozu pak v jednotlivých státech destinace),
- podmínky hospodářské soutěže, vymahatelnost práva, rychlost justice,
- přístup k penězům, jednání bank a jejich požadavky záruk,
- přístupy a jednání komerčních pojišťoven atd.

Samostatnou oblastí podnikatelského záměru musí být i zvažování v oblasti lidských zdrojů, neboť časem při úspěšnosti podnikání nepochybně dojde k nárůstu pracovníků, a to i u jedince, který začínal jako samostatná fyzická osoba. Rozvoj a úspěch v podnikání znamená zvyšování počtu zaměstnanců a s tím řešení problémů jako je například:

- počet pracovníků a jejich profesní struktura,
- flexibilita lidí, mobilita, adaptabilita, výběr lidí do funkcí, kvalifikace a její zvyšování,
- výše mezd (s ohledem na konkurenci, místní úroveň, situaci na trhu práce atd.),
- pracovní podmínky (organizace práce, směnnost, pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví, hygienické podmínky práce, pracovní normy, způsoby hodnocení a odměňování, sociální programy výpomoci zaměstnancům, vliv odborů apod.

Stejně tak je třeba v podnikatelském záměru definovat potřebu a způsob vytváření dlouhodobého majetku a oběžných prostředků. To znamená:

- potřebu a strukturu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- způsoby jejich nabytí (koupě, leasing, licence, samovýroba atd.),
- výpočty norem zásob, zjištění možností financování zásob,
- stanovení výrobního sortimentu (jeho strukturu, velikost, rozsah, určení),
- zajištění vhodné struktury dodavatelů,
- stanovení prodejních metod, způsobů propagace a reklamy,
- řešení odpadového, obalového či energetického hospodářství a čtené další oblasti nutné pro jasné vymezení podnikatelského záměru, který slouží nejen pro samotného podnikatele (nebo vlastníky podniku), ale i pro řadu kooperujících institucí (např. banku, pojišťovnu apod.) a úřadů.

Každý dobrý podnikatelský záměr musí být dále doložen podnikatelským rozpočtem, který vypočítává budoucí možné výnosy (příjmy) a porovnává je s možnými náklady (výdaji). Hospodářský výsledek (zisk) nebo peněžní rozdíl (cash flow) ukazuje na úspěšnost daného podnikatelského záměru.

1.5.2 Podnikatelský rozpočet

Podnikatelský rozpočet je třeba sestavit před vlastním zahájením činnosti, a to i z toho důvodu, že jeho výsledky slouží nejen budoucímu podnikateli k jeho rozhodování, ale slouží i k rozhodování například konkrétní banky zda na tento podnikatelský záměr vůbec poskytne úvěr. I sebelépe vypadající podnikatelský záměr může být nereálný, pokud banky peníze neposkytnou a podnikatel nezíská další možné zdroje financování. Banka se tak může rozhodnout proto, že má pravděpodobně lepší informace o možném budoucí vývoji ekonomiky, vývoji trhu, stavu konkurence atd., což zájemce o podnikání nemusí vědět, případně přístup k takovýmto informacím nemá.

Hlavním smyslem podnikatelského rozpočtu je tedy vyčíslení finančních zdrojů, a to jak vlastních, tak i stanovení potřeby zdrojů cizích, tj. v počáteční fázi vyčíslení potřeby úvěrů, půjček, leasingu a dalších možností financování.

Rozpočet

Při výpočtech je třeba vycházet i z předpokladu určitého rozjezdu podnikání, kdy je třeba vložit do podnikání určitou sumu peněz (tzv. pořizovací náklady či pořizovací výdaje) a dále, že i v počátečních dnech, ale spíše týdnech podnikání (výroby, obchodní činnosti či poskytování služeb) jsou spíše jen peníze čerpány, avšak jejich příjem je opožděn.



Například:

Od zahájení výroby uplyne několik dní (týdnů), kdy jsou financovány nákupy materiálu, energie apod. avšak vydané faktury budou odběrateli hrazeny až za určitou dobu.

Tato počáteční fáze podnikání je náročná na množství disponibilních peněz, podnikatel by se mohl dostat do ztráty likvidity (schopnosti platit), pokud by neměl na začátku vytvořený dostatečný objem finančních prostředků. Tato počáteční fáze podnikání je označována jako **fáze hladu**. Pokud by podnikatel nevěnoval přípravě podnikatelského rozpočtu náležitou pozornost, mohl by se hned na počátku dostat do složité finanční situace a hned by také o sobě vytvořil poměrně negativní „image“. Pozornost musí být věnována především propočtu očekávané výnosnosti podniku jako celku, výnosnosti vloženého kapitálu a návratnosti investic. K tomu je třeba znát či stanovit:

- ceny produktů,
- možný objem výroby a prodeje (rozsah poskytovaných služeb),
- potřebu dlouhodobého majetku, zásob, finančního krytí (účetně to znamená stanovit rozsah a vhodnou strukturu aktiv a pasiv),
- veškeré náklady na provoz (materiál, mzdy zaměstnanců, režie atd.),
- stanovit finanční toky (přítoky a odtoky peněz, tj. cash flow),
- propočítat rentabilitu a další ekonomické ukazatele.

Způsoby stanovení podnikatelského rozpočtu se liší v závislosti na zvoleném druhu podnikání, množství vlastních zdrojů, úrokových sazbách v dané lokalitě, výši mezd zaměstnanců a dalších nákladech, které jsou specifické pro daný vybraný obor podnikání. Přesto lze použít obecného postupu, který uvádíme na následujícím příkladě sestavení podnikatelského rozpočtu, a to z oblasti maloobchodního prodeje.



Příklad:

Podnikatel zvažuje otevření maloobchodní prodejny, ve které bude prodávat pečivo. Předpokládá následující ekonomické parametry:

- Za pronájem prostor zaplatí za 5 roků 5 milionů Kč,
- dosáhne denní tržby (obrat) ve výši 100 000 Kč,
- obchodní marže bude činit 20 procent,
- v prodejně bude mít 4 zaměstnance s průměrnou mzdou 15 000 Kč měsíčně,
- spotřeba energie a vytápění bude činit 18 000 Kč měsíčně,
- ostatní náklady budou činit 5 000 Kč měsíčně,
- předpokládá prodej v průměru 25 dní měsíčně,
- pojištění prodejny bude činit 50 000 Kč za rok,
- podnikatel má k dispozici 2 000 000 Kč na svém účtu,
- předpokládá úvěr na 5 roků s úrokovou sazbou 12 procent
- prodejna je na lukrativním místě.

Fáze hladu
– počátek
činnosti

Ukázka
podnika-
telského
rozpočtu

Výpočty:

a) Výpočet potřebného kapitálu:

Pořizovací náklady – cena nájmu	5 000 000
nákup pečiva za měsíc ($25 \times 100\,000 \times 0,8$)	2 000 000
mzdy zaměstnanců ($4 \times 15\,000$)	60 000
zdravotní a soc. pojištění zaměstnanců (9 a 26 %, tj. $5\,250 \times 4$)	21 000
energie, vytápění	18 000
ostatní náklady	5 000
pojištění prodejny (splátka)	25 000
celkem	2 129 000
rezerva 10 procent	213 000
potřeba provozního kapitálu	2 342 000
počáteční potřeba kapitálu celkem	7 342 000

b) Zdroje kapitálu:

vlastní kapitál	2 000 000
potřeba úvěru	5 342 000

c) Propočet nákladů a výnosů za rok:

Tržby ($100\,000 \times 300$)	(25×12)	30 000 000
nákup pečiva ($2\,000\,000 \times 12$)		24 000 000
marže		6 000 000
mzdy		720 000
zdr. a soc. pojištění zaměstnanců		252 000
spotřeba energie		216 000
pojištění		50 000
ostatní náklady		60 000
úroky		641 100
nájem		1 000 000
Celkem náklady		2 939 100
Zisk před zdaněním		3 060 900
Daň z příjmu FO		459 135
Disponibilní zisk (zjednodušen)		2 601 765

(Poznámka: výpočet disponibilního zisku je zjednodušen, podnikatel může uplatnit slevy, odčitatelné položky atd., avšak na druhé straně bude muset platit zálohy na DPFO na příští rok)

d) Výpočet DPFO:

V době přípravy této publikace je v platnosti 15 procentní daň z příjmu FO. Výpočet tedy počítá s 15 %, upozorňujeme však, že do budoucna se má toto procento snižovat. Při výpočtech je pak třeba zjistit přímo v zákoně o daních z příjmů aktuální procento daně.

Podnikatelský rozpočet ukazuje poměrně příznivý hospodářský výsledek tohoto druhu podnikání. Podnikatel by však měl sestavovat rozpočet vždy ve 3 variantách, a to jako optimistický, pesimistický a realistický. V průběhu podnikání bude muset sledovat nejen veškeré legislativní změny, které mohou mít dopad na jeho odvody, ale i registrovat růst cen a přizpůsobovat mu tento předběžný podnikatelský rozpočet.



KORESPONDENČNÍ CVIČENÍ č. 1:

Pokuste se nyní i Vy sestavit vlastní podnikatelský rozpočet na základě aktuálních údajů v případě, že byste chtěli začít podnikat ve Vámi zvoleném oboru. Zjistěte si aktuální úrokové míry v různých bankách, ceny vstupů a definujte si možnou cenu Vaší produkce nebo služeb. Zjistěte si efektivnost Vašeho počínání a stanovte si podmínky pro Vaše rozhodnutí. Na závěr výpočtů uveďte své rozhodnutí. Podnikatelský rozpočet zašlete tutorovi.



Průvodce studiem:

Sestavování podnikatelského rozpočtu a precizace podnikatelského záměru je základním předpokladem pro možnost podnikání. Podnikání není prakticky možné bez úvěrů, půjček, případně leasingu a dalších forem cizích zdrojů. Každá banka, pokud budeme žádat o poskytnutí těchto zdrojů, bude chtít podrobný podnikatelský záměr a rozpočet. Někdy již samotný podnikatelský záměr může být důvodem zamítnutí žádosti. Banky obvykle neposkytnou peníze na takové druhy podnikání, které jsou v lokalitě saturovány a podnikatelský rozpočet není dostatečným doložením výnosnosti daného podnikání. Riziko nesplácení úvěrů či půjček navíc banky eliminují zástavami majetku a dalšími formami krytí.



Část pro zájemce:

Tato kapitola částečně čerpá se znění obchodního zákoníku a Živnostenského zákona. Jde pouze o základní kategorie a pojmy. Pro podrobnější znalost této problematiky se proto doporučuje hlubší studium jak obchodního zákoníku, tak i Živnostenského zákona, popřípadě publikací a učebnic, které jsou uvedeny v seznamu doporučené literatury.



Shrnutí:

- Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.
- V ČR podnikají fyzické osoby (individuální občané) a právnické osoby (skupiny osob).
- Podnikání fyzických osob se řídí především živnostenským zákonem.
- Fyzické či právnické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění jsou zapsány v živnostenském rejstříku.
- Všechny právnické osoby podnikající na území České republiky musí být povinně zapsány do obchodního rejstříku.
- Zápis v obchodním rejstříku musí mít předepsané náležitosti. Zápisy musí být aktualizovány.
- Na území ČR mohou podnikat i zahraniční osoby.
- Podnikatel je právním subjektem, svou činnost provozuje samostatně v rámci zákonů a předpisů, o své činnosti rozhoduje sám.
- Součástí podnikání je riziko neúspěchu, to je možné eliminovat.
- Podnik je definován jako „soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání“.
- Vlastnictví podniku může mít různé důvody, vlastnit podnik lze například jako producenta peněz, akumulaci vlastnictví či jako faktor redukce daňové zátěže nebo vlastnictví tzv. nespécifikovatelných položek.
- Podnikatel je povinen vést účetnictví (případně jen daňovou evidenci) a předepsané formy výkazů, statistik a dokladů.
- Podnikatel hospodaří s určitým majetkem. Obchodním majetkem se rozumí souhrn majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží nebo jsou určeny k jeho podnikání.
- Zakladatel podniku musí nejprve stanovit podnikatelský strategický záměr a sestavit podnikatelský rozpočet.

Pojmy k zapamatování:

- Obchodní zákoník
- Zákon o účetnictví
- Fyzické a právnické osoby
- Živnostenský list
- Živnostenský rejstřík
- Obchodní rejstřík
- Podnikatelský záměr
- Podnikatelský rozpočet
- Fáze hladu

Kontrolní otázky:

1. Co je to podnikání?
2. Jaké jsou znaky podnikání?
3. Jaké podnikající osoby znáte?
4. Čím se liší fyzické a právnické osoby?
5. Co je to obchodní rejstřík?
6. Kde najdete obchodní rejstřík?
7. Co obsahuje?
8. Kde najdete živnostenský rejstřík?
9. Jaké jsou základní povinnosti a práva podnikatele?
10. Jaká znáte rizika podnikání?
11. Jaká opatření byste podnikli k omezení podnikatelských rizik?
12. Co je to obchodní kapitál?
13. Které právní normy stanovují povinnost vedení účetnictví?
14. Co je obsahem podnikatelského záměru?
15. Proč sestavujeme podnikatelský rozpočet?
16. Co znamená „fáze hladu“?
17. Jaké znáte důvody vlastnictví podniku?

Autotest:

1. Obchodní rejstřík je:
 - (a) veřejný seznam právnických a fyzických osob vedený u rejstříkového soudu v místě krajského soudu
 - (b) veřejný seznam jen právnických osob vedený u okresních soudů
 - (c) veřejný seznam jen fyzických osob vedený u obecních úřadů
2. Obchodním kapitálem rozumíme:
 - (a) souhrn majetkových hodnot – věcí, pohledávek a jiných práv a penězi ocenitelných jiných hodnot, které patří podnikateli a slouží nebo jsou určeny k jeho podnikání
 - (b) souhrn obchodního majetku a závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním
 - (c) obchodní majetek po odečtení závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním

3. Pod pojmem podnik rozumíme:

- (a) jméno podniku, tj. označení firmy
- (b) soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání
- (c) soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku

DRAFT

Kapitola 2

Právní formy podnikání v ČR

Popis lekce:

Lekce představuje přehled možných právních forem podnikání v ČR. V lekci jsou vyloženy základní právní a ekonomické rozdíly jednotlivých právních forem. Účastník se seznámí s podmínkami pro podnikání fyzických i právnických osob v ČR včetně možnosti podnikání zahraničních osob. Jednotlivé právní formy jsou převzaty z definic obsažených v obchodním zákoníku, občanském zákoníku, zákoně o státním podniku a dalších. Lekce má následující strukturu:

- 2.1 Podnikání fyzických osob
 - 2.1.1 Podmínky pro podnikání fyzických osob
 - 2.1.2 Druhy živností
- 2.2 Podnikání zahraničních osob v České republice
- 2.3 Obchodní společnosti
 - 2.3.1 Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)
 - 2.3.2 Komanditní společnost (k.s.)
 - 2.3.3 Společnost s ručením omezeným (spol.s r.o., zkráceně s.r.o.)
 - 2.3.4 Akciová společnost
- 2.4 Družstvo
- 2.5 Státní podnik
- 2.6 Neziskové organizace
- 2.7 Veřejně prospěšné podniky
- 2.8 Tichý společník
- 2.9 Sdružení

Znalosti odlišností jednotlivých právních forem podnikání jsou předpokladem pro výkon manažerských funkcí.

Délka lekce: 120 minut

Klíčová slova:

Fyzická osoba, právnická osoba, živnosti volné, vázané a řemeslné, koncese, obchodní společnost, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo, státní podnik, nezisková organizace, veřejně prospěšný podnik, tichý společník, sdružení, akcie, úpis akcií, prozatímní list, zaknihovaná akcie, dividendy, tantiémy, společenská smlouva, fondy.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- vysvětlit, kdo může podnikat na území ČR a v jakých právních formách,
- objasnit ekonomické a právní nuance jednotlivých právních forem.

Výklad:

Současný právní řád ČR daný především obchodním zákoníkem a živnostenským zákonem, umožňuje na území České republiky podnikat následujícím subjektům:

*Subjekty
podnikání
v ČR*

- a) podnikajícím fyzickým osobám,
- b) obchodním společností,
- c) družstvům,
- d) zahraničním osobám (fyzickým i právníkům),
- e) státním podnikům,
- f) veřejně prospěšným podnikům a formám neziskových organizací,
- g) účastníkům podílejícím se na základě smlouvy o tichém společenství na podnikání jiných osob,
- h) sdružením právnických či fyzických osob (dle občanského zákoníku či zákona o sdružení).

Skutečností je, že obchodní zákoník neobsahuje pojem „státní podnik“, ani „veřejně prospěšný podnik“ či „sdružení“, to umožňují další zákony či občanský zákoník. Je však třeba připomenout, že podnikání se mohou (ale nemusí) zúčastnit ještě další subjekty, a to tzv. neziskové firmy (non-profit corporations), státní příspěvkové organizace, které sice nejsou založeny za účelem podnikání, avšak přestože je jejich hlavní činnost jiná, podnikání se často nevylučuje.

2.1 Podnikání fyzických osob

Podnikatelem se může v České republice stát každá osoba, která má zájem podnikat, splňuje základní předpoklady a je oprávněna provozovat podnikatelskou činnost v souladu se zákonem o živnostenském podnikání. Podnikat může v kterékoliv činnosti, pokud tato činnost není přímo zákonem zakázána nebo vyloučena ze živnostenského podnikání.

*Činnosti
vyloučené
z podnikání*

Vyloučeny jsou takové činnosti:

- které monopolně provozuje stát,
- které stát jmenovitě vymezuje přesně určeným právníkům osobám,
- kde má stát zvláštní zájem, tj. má sám účast na podnikání nebo které zcela vylučuje z podnikání.

Z podnikání mohou být přímo vyloučeny i určité fyzické osoby. Dle českého právního řádu jsou to soudci, vojáci, příslušníci ozbrojených složek, zaměstnanci státní správy a územní samosprávy (jen určité funkce) a manažeři státních podniků, státních akciových společností či státních organizací.

*Činnosti
zakázané*

Zakázané jsou činnosti, které jsou stanoveny jako protiprávní jednání a jsou obsaženy v trestním zákoníku nebo v právních normách nižšího řádu (přestupky). Živnostenský zákon uvádí i přehled činností, které jsou upraveny zvláštními předpisy. Kromě zákazů obsahuje zákon i tzv. **překážky k podnikání**, které však ve svém důsledku znamenají totéž pro určité situace, jako například:

- překážky k podnikání platí pro fyzické i právnické osoby v případě, že na majetek dané osoby byl prohlášen konkurz,
- konkurz byl sice ukončen, ale od ukončení živnosti neuplynuly 3 roky,
- fyzické osobě byl soudem nebo správním orgánem přímo uložen zákaz provozování živnosti a tento zákaz dosud trvá.

*Překážky**Definice živnosti*

Živnost je zákonem stanovena jako soustavná činnost provozovaná podnikatelem samostatně, vlastním jménem za účelem zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.

Pokud daná živnost splňuje rámec daný zákonem, je takové podnikání možné. Živností jsou tedy i takové podnikatelské činnosti, o kterých se zákon výslovně nezmiňuje.

2.1.1 Podmínky pro podnikání fyzických osob

Podmínky pro podnikání jsou obecné a speciální.

K základním obecným podmínkám patří:

Obecné podmínky

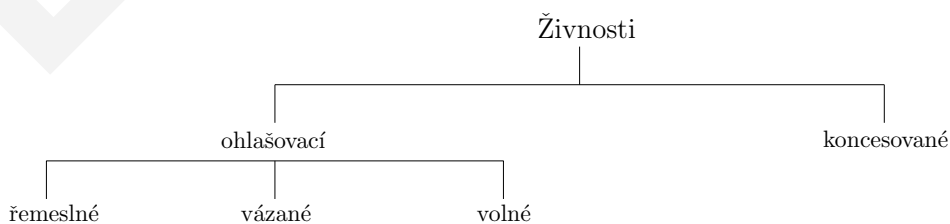
- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Pod pojmem „bezúhonnost“ se v praxi uplatňuje požadavek, aby podnikatel neměl záznam v trestním rejstříku pro činnost, která by s podnikatelskou činností korespondovala anebo ji přímo vylučovala. Z uvedeného vyplývá, že bezúhonnými osobami jsou nejen ti, kteří mají čistý trestní rejstřík, ale i ti, kteří mají záznam například pro neúmyslný trestný čin, jež nesouvisí s předmětem podnikání. Za bezúhonnou osobu se nepovažuje osoba pravomocně odsouzená pro trestný čin, který souvisí s předmětem podnikání, nebo i jiný trestní čin spáchaný úmyslně, pokud by Živnostenský úřad mohl mít obavy, že by se podnikatel mohl dopustit stejného nebo podobného činu při provozování živnosti.

Zvláštní podmínky

Zvláštní podmínky – jsou dány požadavky na výkon profese či činnosti znamenající odbornou a jinou způsobilost. Mezi odborné požadavky patří obvykle výuční list, licence, atestace, požadavky určité doby praxe apod. Způsobilost může být ověřována například i pravidelnými zkouškami, pohovory atd.

2.1.2 Druhy živností



Živnost ohlašovací je možno provozovat na základě ohlášení Živnostenskému úřadu, pokud ohlašovatel splňuje podmínky stanovené zákonem. Ohlašovací povinnost urychluje vstup

Členění

do podnikání, neboť podnikatel může zahájit živnost dnem, kdy ohlášení Živnostenskému úřadu podal nebo zaslal poštou. Ke vzniku živnostenského oprávnění tak není třeba souhlasu či rozhodnutí Živnostenského úřadu, avšak pokud by Živnostenský úřad zjistil, že stanovené podmínky pro provozování ohlašovatel nespĺňuje, vydal by rozhodnutí, že živnostenské oprávnění nevzniklo. V každém případě se musí ohlašovatel **písemně ohlásit Živnostenskému úřadu**, a to buďto městskému, případně ve velkoměstě pak obvodnímu dle příslušného místa, v němž bude činnost provozovat.

Ohlašuje se tedy dle místa výkonu, nikoliv dle místa bydliště.

Členění a) Ohlašovací živnosti se dělí na:

- **řemeslné,**
ty jsou uvedeny v zákoně taxativně. Tuto živnost mohou vykonávat řemeslníci mající výuční list v oboru (popřípadě jiný doklad o vyučení, například maturitní vysvědčení u výučních oborů s maturitou) a stanovenou délkou praxe. Obvyklá délka praxe je 3 roky, pokud není přímo zákonem stanovena jinak,
- **vázané,**
kdy výkon těchto živností je vázán na příslušnou odbornou způsobilost stanovenou zákonem pro jednotlivé činnosti (například u projekční činnosti „oprávnění k projekční činnosti“, u výuky autoškoly „ověření odborné způsobilosti“ příslušným orgánem dopravní policie atd.),
- **volné,**
kdy se nevyžaduje žádná zvláštní kvalifikace, jsou to všechno činnosti, které nejsou uvedeny v seznamu řemeslných, vázaných či koncesovaných činností. Podnikatelé musí splňovat pouze obecné podmínky podnikání.

b) **Koncesované činnosti**

může podnikatel provozovat pouze **na základě státního povolení** (tj. koncese). Podnikatel-koncesionář může zahájit podnikání až po obdržení koncese. Podmínky pro koncesovanou činnost jsou tedy přísnější:

- vyžaduje se nejen jasně definovaná odborná způsobilost (například průkazy pro práci s jedy, vysokoškolské vzdělání u některých profesí, zvláštní atestace, každoročně absolvované školení s vysvědčením atd.), ale i
- spolehlivost ve vztahu k podnikání, neboť se jedná vesměs o oblast týkající se zdraví občanů, života, veřejných zájmů, majetkových a jiných práv apod.

Zákon rovněž obsahuje seznam koncesovaných živností a specifikuje i požadavky odborné způsobilosti k výkonu jednotlivých živností. Navíc Živnostenský úřad může omezit výkon činnosti například na určitou dobu, respektive na určité území. Před vydáním živnostenského oprávnění je také podnikatel povinen umožnit Živnostenskému úřadu prohlídku provozovny (pozn.: to i kdykoliv v průběhu podnikání), a rovněž tak musí učinit i vůči všem institucím veřejného zájmu (například Krajské hygienické stanici, odboru životního prostředí městského či krajského úřadu atd.).

Státní
souhlas



Úkol k textu č. 3:

Určete u následujících činností o jaký druh živnosti se jedná:

- účetní poradce
- autoškola
- výuka cizích jazyků
- lékárník
- výroba a dovoz jedlých olejů

- prodej opékaných buřtů v kiosku
- rámování obrazů

Fyzická osoba předkládá žádost o koncesi v místě podnikání (pokud se jedná o působení ve městě pak příslušnému Městskému živnostenskému úřadu, v Praze například Obvodnímu živnostenskému úřadu), čili tam, kde bude provozovna. Právnická osoba předkládá žádost o koncesi tam, kde má sídlo.

Živnostenský úřad zapisuje každého podnikatele do živnostenského rejstříku a vydává buď Živnostenský list nebo Koncesní listinu. Za získání těchto dokladů se platí. Pokud chce podnikatel mít více listů pro různé předměty podnikání, platí za každý samostatně. Lze také mít například pro určitý předmět podnikání koncesi a pro jiný předmět podnikání či jiné předměty podnikání další samostatné živnostenské oprávnění.

Živnostenský rejstřík má víceméně evidenční charakter. Pro obě listiny jsou podstatné údaje především datum vydání, doba na kterou se listina vydává a předmět a místo podnikání. Tyto údaje jsou důležité především při různých kontroverzích s případnými kontrolními orgány včetně samotného Živnostenského úřadu, který má rovněž právo kontroly všech subjektů, jimž Živnostenský list či Koncesní listinu vydal.

Cvičení č. 3:

Pokuste se sestavit ohlášení Vaší konkrétní živnosti na Váš konkrétní živnostenský úřad, poté sestavte žádost o zápis do obchodního rejstříku Vaší uvažované firmy (právníké osoby) na konkrétní rejstříkový soud, vždy dle místa Vašeho bydliště nebo sídla podnikání.



2.2 Podnikání zahraničních osob v České republice

Pro podnikání zahraničních osob platí následující pravidla:

*Zahraněční
osoby*

- Na území České republiky mohou podnikat zahraniční osoby **ve stejném rozsahu** jako osoby tuzemské, to se týká jak fyzických, tak i právnických osob. Podnikáním zahraniční osoby na území České republiky se rozumí podnikání fyzické osoby, která má bydliště mimo území České republiky, nebo právnické osoby, která má sídlo mimo území České republiky a na území státu má jednu či více organizačních složek firmy. Podmínkou pro podnikání zahraniční osoby je zápis této osoby a její organizační složky do obchodního rejstříku. Vztahují se však na ni i ustanovení živnostenského úřadu, pokud zahraniční osoba podniká v rámci živností stanovených zákonem.
- Zahraniční osoba **se může rovněž podílet** na založení tuzemské právnické osoby nebo se zúčastnit jako společník nebo člen v tuzemské právnické osobě již založené. Může také sama tuzemskou osobu založit nebo se stát jediným společníkem tuzemské právnické osoby, pokud to zákon připouští (například u společnosti s ručením omezeným). Zahraniční osoba má tedy stejné právní postavení jako osoba tuzemská.
- Právnická osoba, která má sídlo v zahraničí, může také přemístit své sídlo na území České republiky, pokud to připouští i právní řád státu, v němž má zahraniční firma dosud sídlo, a také pokud byla založena podle práva jiného státu, pak i tento řád. Současně platí, že nutné právní poměry právnické osoby se i po přeložení sídla do České republiky řídí právním systémem státu, podle něhož byla založena a tímto právním řádem se řídí i ručení jejich společníků nebo členů vůči třetím osobám, jež však musí být nižší, než stanoví tuzemské právo pro tutéž nebo obdobnou formu právnické osoby.

Z uvedených možností vyplývá návaznost na mezinárodní právo, poměrně rozsáhlá možnost podnikání zahraničních firem na našem území, i určitá jistota pro zahraniční osobu, i jistota

*Společné
podniky-
joint
ventures*

majetkové ochrany ze strany České republiky i cizích států. Uvedená volnost podnikání zahraničních osob na našem území má svůj výraz v existenci podnikání zahraničních osob, kdy zahraniční a často i tzv. nadnárodní firmy vytvořily v České republice své organizační složky, ale především se pak rozvíjí účast zahraničních osob na podnikání v České republice ve formě **joint-ventures** (společných podniků) s různými podíly majetkové účasti či jinými přímými či nepřímými formami podnikání.



Shrnutí:

- Západní ekonomové rozlišují 3 základní typy firem, firmy v individuálním vlastnictví, partnerské firmy, akciové společnosti.
- V České republice podnikají fyzické osoby (individuální občané) a právnické osoby (skupinové podnikání).
- Podnikání fyzických osob se řídí především živnostenským zákonem.
- Živnostenský zákon dělí živnosti na ohlašovací a koncesované.
- Živnosti ohlašovací se dělí na volné, vázané a řemeslné.
- Koncesované živnosti jsou možné jen na základě státního souhlasu k výkonu činnosti.
- Ohlášení živnosti či žádost o koncesi vyžadují splnění určitých předpokladů a příslušné náležitosti ohlášení či žádosti.
- V České republice mohou podnikat zahraniční osoby ve stejném rozsahu jako osoby tuzemské.



Pojmy k zapamatování:

- Živnosti vázané, volné, řemeslné, koncesované
- Živnostenský list
- Koncesní listina
- Živnostenský rejstřík



Průvodce studiem:

Tato část kapitoly se týká fyzických osob. V České republice je v současné době zapsáno u jednotlivých živnostenských úřadů cca 1 200 000 osob (v roce 2007). Ne všichni samozřejmě působí výlučně jako podnikatelé, řada osob má podnikání jako vedlejší pracovní činnost. I tak je to poměrně vysoké číslo. Seznámili jste se se základními povinnostmi těchto osob, náležitostmi zápisů, právním rámcem. Stejně jako tuzemské osoby mohou na území ČR podnikat i osoby zahraniční.

Autotest:

1. Koncesovanou živnost:
 - (a) je možné zahájit ihned po ohlášení živnostenskému úřadu
 - (b) je možné zahájit po zápisu do Živnostenského rejstříku
 - (c) **je možné zahájit po obdržení státního souhlasu k výkonu daného předmětu činnosti**
2. Obecné podmínky pro podnikání neobsahují:
 - (a) dosažení věku 18 let
 - (b) bezúhonnost
 - (c) **určitou dobu praxe**

3. Mezi překážky v podnikání nepatří:
 - (a) skutečnost, že na majetek dané osoby byl prohlášen konkurz
 - (b) soudem nebo správním orgánem byl fyzické osobě uložen zákaz provozování živnosti a tento zákaz dosud trvá
 - (c) **trestní postih v jiném předmětu činnosti**
4. Z podnikání jsou vyloučeni:
 - (a) **soudci**
 - (b) soudní znalci
 - (c) advokáti

2.3 Obchodní společnosti

Obchodní společnosti patří k nejrozšířenějším formám skupinového podnikání. Obchodní zákoník vymezuje následující formy:

- veřejné obchodní společnosti,
- komanditní společnosti,
- společnosti s ručením omezeným,
- akciové společnosti.

Formy obchodních společností

Než přejdeme k jednotlivým typům obchodních společností, je třeba uvést některé všeobecné zásady, které jsou společné všem obchodním společnostem.

a) **Obecná charakteristika obchodních společností**

Obchodní společnost je právnickou osobou, založenou za účelem podnikání. (Poznámka: společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, pokud to zvláštní zákon nezakazuje).

Zakladateli společnosti a jejími účastníky (podnikateli) mohou být osoby právnické i fyzické, avšak fyzická nebo právnická osoba může být společníkem s neomezeným ručením pouze v jedné společnosti.

Smlouva

K založení obchodní společnosti se uzavírá písemná smlouva nazývaná **společenská smlouva**, kterou podpisují všichni společníci (zakladatelé). Společenská smlouva určuje obchodní jméno, sídlo společnosti, předmět podnikání, osoby zakladatelů, obsahuje tedy všechny náležitosti, které se pak zapisují do obchodního rejstříku.

Všechny obchodní společnosti se zapisují do obchodního rejstříku. Společnost vzniká dnem, ke kterému byla do obchodního rejstříku zapsána. Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává na rejstříkový soud, který teprve rozhodne a provede zápis. Obchodní společnost se zakládá na dobu neurčitou, není-li ve společenské smlouvě (a následně pak i v obchodním rejstříku) stanoveno jinak.

Údaje zapisované do obchodního rejstříku jsou v podstatě v obecné rovině tytéž, jaké jsou nutné i pro Živnostenský úřad u fyzických osob. Výjimku tvoří pouze přidělení IČO, které přiděluje přímo rejstříkový soud a dále, že se zapisuje jméno prokuristy a jeho bydliště. Navíc se však do obchodního rejstříku zapisují ještě specifické údaje, které jsou charakteristické pro daný typ společnosti, jak bude uvedeno při konkrétním rozboru jednotlivých typů obchodních společností.

Součástí založení společnosti jsou vklady jednotlivých společníků. Vkladem společníka je souhrn peněžních prostředků a jiných penězi ocenitelných hodnot, které se společník zavazuje vložit do společnosti a podílet se jím na výsledku podnikání společnosti.

Souhrn peněžitých i nepeněžitých vkladů všech společníků do společnosti vytváří základní kapitál společnosti. To se vytváří povinně ve společnosti s ručením omezeným a v akciové společnosti. Vkladem společníka se vytváří i jeho podíl na čistém obchodním kapitálu společnosti.

Do vzniku společnosti jednají ve všech věcech souvisejících se vznikem společnosti za společnost její zakladatelé nebo některý z nich. Vznikem společnosti jsou ustaveni i členové statutárních či jiných orgánů společnosti. **Statutární orgán** je takový, který může jednat jménem podnikatele ve všech věcech (poznámka: nestatutární orgány mohou jednat jménem podnikatele ve věcech, které jsou dány vnitřními předpisy podnikatele, nebo je to vzhledem k jejich pracovnímu zařazení obvyklé).

Podnikatel se může dát i zastupovat. V určitých případech se zřizuje **funkce prokuristy**, který je oprávněn ke všem právním úkonům, k nimž dochází při provozu firmy, jménem podnikatele je oprávněn jednat i **vedoucí odštěpného závodu** v případě, že odštěpný závod je zapsán v obchodním rejstříku jako odštěpný závod dané firmy.

Zrušení společnosti může mít dvě formy: bez likvidace nebo s likvidací. Společnost pak zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku.

Bez likvidace, tj. při dobrovolném zrušení společnosti může být rozhodnuto, že se přemění v jinou formu nebo družstvo, nebo se sloučí, splyne s jinou organizací nebo se rozdělí. Při přeměně obchodní společnosti zaniká dosavadní společnost bez likvidace, jsou-li ke dni podání návrhu na výmaz společnosti z obchodního rejstříku splněny náležitosti pro vznik nové společnosti nebo družstva. Návrh na zápis nové společnosti nebo družstva musí být podán současně s návrhem na výmaz zrušené společnosti. Výmaz, zrušení a zápis nové společnosti provede rejstříkový soud k témuž dni. Nejsou-li splněny podmínky pro uvedené zápisy, vstupuje zrušená společnost do likvidace.

Nepřechází-li celé jmění společnosti na právního nástupce, provádí se **likvidace společnosti**. Vstup společnosti do likvidace se zapisuje do obchodního rejstříku. Po dobu likvidace se užívá obchodního jména společnosti s dodatkem „v likvidaci“. Zápisem likvidace společnosti do obchodního rejstříku přechází působnost statutárního orgánu jednat jménem společnosti na likvidátora.

Likvidátorem může být pouze fyzická osoba (může být jmenováno i více likvidátorů). Likvidátora jmenuje statutární orgán společnosti, není-li společenskou smlouvou nebo stanovami určeno jinak.

Likvidátor činí jménem společnosti jen úkony směřující k likvidaci. Při výkonu této působnosti plní závazky společnosti, uplatňuje pohledávky a přijímá plnění, zastupuje společnost před soudy a jinými orgány, uzavírá smír a dohody o změně a zániku práv a závazků. Nové smlouvy může uzavírat jen v souvislosti s ukončením nevyřízených obchodů. Likvidátor oznámí vstup společnosti do likvidace všem známým věřitelům. Během likvidačního období dochází k vypořádání všech dluhů a pohledávek. Ke dni vstupu společnosti do likvidace sestaví likvidátor účetní rozvahu a je povinen zaslat přehled o plnění každému společníkovi, který o to požádá. Ke dni skončení likvidace rovněž musí likvidátor sestavit účetní rozvahu a předložit ji všem společníkům ke schválení spolu s konečnou zprávou o průběhu likvidace a návrhem na rozdělení majetkového zůstatku mezi společníky. Před rozdělením majetku společníkům musí být uspokojeny oprávněné nároky všech známých věřitelů společnosti.

Zánik společnosti zrušením je možný nejen formou dobrovolnou, ale i formou nucenou. Do této formy lze zařadit kromě klasického soudního řízení, kdy firma může být zrušena z důvodu veřejného zájmu či porušování zákonů rovněž i **prohlášením konkurzu**.

Konkurz je soudní řízení, jehož účelem je poměrně a podle zákonem stanoveného pořadí uspokojit věřitele z majetku osoby, která není způsobilá ke splácení svých závazků.

Formy
zrušení

Likvidace

Konkurz

Konkurzu předchází úpadek, tj. dlouhodobější stav insolventnosti, stav, kdy dlužník není schopen plnit již splatné závazky. Prohlášením konkurzu se dlužník stává úpadcem a pozbývá možnost disponovat se svým majetkem. Z tohoto majetku jsou pak uhrazovány ve stanoveném pořadí pohledávky věřitelů. Obchodní soud, který vede soudní řízení, stanovuje konkrétní soudní rozhodnutí s pořadím uspokojování pohledávek věřitelům.

Cvičení č. 4:

Pokuste se vyjmenovat alespoň jeden podnik v ČR, který je v likvidaci, a jeden podnik, který je v konkurzu. Cvičení uveďte s označením, jak jste tuto informaci získali.

b) Typy obchodních společností

Obchodní společnosti dělíme na společnosti osobní a kapitálové. **Osobní společnosti** tvoří veřejné obchodní společnosti (dále jen v.o.s.) a komanditní společnosti (dále jen k.s.), **kapitálové společnosti** tvoří společnosti s ručením omezeným (ve zkratce s.r.o.) a akciové společnosti (a.s.). Můžeme definovat základní rozdíly mezi nimi takto:

U osobní společnosti	U osobní společnosti
1. platí neomezené, společné a nerozdílné ručení za závazky společnosti	1. společníci za závazky buď neručí nebo ručí omezeně
2. osobní účast na řízení společnosti společníky	2. osobní účast na řízení je nahrazena orgány společnosti
3. zánikem účastníka ve společnosti zaniká nebo se ruší společenská smlouva	3. zánik účastníka ve společnosti nezpůsobí zánik společnosti
4. základní kapitál se nevytváří povinně	4. vytváří se povinně základní kapitál



Základní charakteristiky

2.3.1 Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)

V.o.s. je společnost, ve které alespoň 2 osoby podnikají pod společným jménem a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně veškerým svým majetkem.

Obchodní jméno musí obsahovat označení „veřejná obchodní společnost“, tento doplněk však může být nahrazen častěji používanou zkratkou „v.o.s.“.

Obsahuje-li obchodní jméno příjmení alespoň jednoho ze společníků, postačí dodatek „... a spol.“. Podnikatelské riziko je u této společnosti stejně vysoké jako při individuálním podnikání.

Společnost se zakládá výlučně společenskou smlouvou a jejími zakladateli mohou být nejen osoby fyzické, ale i právnické. Nelze však založit „v.o.s.“ o jedné osobě nebo se stát jediným společníkem takovéto společnosti. Společenskou smlouvu musí podepsat všichni společníci a rovněž návrh na zapsání do obchodního rejstříku, navíc to musí být notářsky ověřené podpisy.

Práva a povinnosti společníků se řídí společenskou smlouvou. Ta také určí, jak se budou společníci podílet na řízení společnosti. Není-li to určeno platí, že společnost řídí všichni společníci. Společenskou smlouvou však může být k řízení společnosti určen jeden nebo více společníků, pak ostatní oprávnění řídit společnost pozbývají. Společník pověřený obchodním vedením společnosti je však povinen na požádání informovat ostatní společníky o všech záležitostech společnosti.

Vkladová povinnost nevyplývá ze zákona, ale může být určena společenskou smlouvou. Peněžité i nepeněžité vklady společníků se stávají majetkem společnosti. **Zisk určený k rozdělení se dělí mezi společníky rovným dílem**, rovněž ztrátu zjištěnou roční účetní závěrkou nesou společníci rovným dílem.

Společník, který do společnosti přistoupil, ručí i za závazky společnosti, vzniklé před jeho přistoupením. Ten však může požadovat na ostatních společnících náhradu. Naopak, společník neručí za závazky, které vznikly po zániku jeho účasti ve společnosti. Při zániku společnosti platí kromě obecných případů ještě zvláštní, širší možnosti.

Společnost se ruší:

- výpovědí společníka,
- smrtí jednoho společníka (pokud není ve společenské smlouvě připuštěn dědic jako nový společník),
- zánikem právnické osoby, která je společníkem,
- prohlášením konkurzu na majetek některého ze společníků apod. Při zrušení společnosti mají společníci nárok na podíl na likvidačním zůstatku.

2.3.2 Komanditní společnost (k.s.)

*K.s. je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (tato osoba či skupina osob jsou tzv. **komandisté**) a jeden nebo více společníků ručí celým svým majetkem (tato osoba nebo osoby se nazývají **komplementáři**).*

Postavení komplementářů je tedy obdobné jako u společníků „v.o.s.“, právní postavení komandistů je obdobné jako postavení společníků ve společnosti s ručením omezeným.

Obchodní jméno musí obsahovat označení „komanditní společnost“, a to i ve zkratce „kom.spol.“ nebo „k.s.“. Obsahuje-li obchodní jméno společnosti jméno komandisty, ručí tento komandista za závazky společnosti stejně jako komplementář.

Návrh na zápis „k.s.“ do obchodního rejstříku podepisují všichni společníci. K obchodnímu vedení společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři. Postavení komplementáře je významnější než komandisty. Je to dáno povinností osobní účasti komplementáře a jeho neomezeným ručením, zatímco komandista je povinen vnést pouze vklad. Jejich práva a povinnosti tudíž nejsou rovnocenné. Komandisté mají jen právo kontroly a podílu na zisku. Zisk se dělí podle pravidel společenské smlouvy. Pokud se společníci nedohodnou ve smlouvě jinak, platí ze zákona, že zisk se dělí rovným dílem mezi obě skupiny. Komandisté si pak zisk mezi sebou dělí podle svých vkladů, komplementáři si svou část dělí rovným dílem. Komanditní společnost představuje přechod od společnosti osobní ke společnosti kapitálové, slučuje oba prvky. Komanditní společnost musí mít alespoň jednoho komplementáře a jednoho komandistu, počet společníků není omezen. Komanditní společnost není všeobecně rozšířená. Častějšími formami skupinového podnikání jsou společnosti kapitálové.

2.3.3 Společnost s ručením omezeným (spol.s r.o., zkráceně s.r.o.)

S.r.o. je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen předem stanovenými vklady společníků.

Tato společnost může být založena jednou osobou (může mít pouze jednu osobu), maximálně však může mít 50 společníků. Hodnota základního kapitálu musí činit alespoň 200 000,- Kč (dle zákona platného pro rok 2006). Výše vkladů jednotlivých společníků může být rozdílná (vyžaduje se však dělitelnost každého vkladu tisícem).

Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společník ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku.

Obchodní jméno musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, a to i ve zkratce „spol.s r.o.“ nebo „s.r.o.“.

Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být na každý peněžitý vklad splaceno nejméně 30 %. Pokud je však společnost založena jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku jen když je v plné výši splacen její základní kapitál.

U kapitálových společností je osobní účast na řízení nahrazena orgány společnosti. U „s.r.o.“ je to valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. **Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti.** Do její působnosti patří například:

- schvalování roční účetní závěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát,
- schvalování stanov a jejich změn (upravuje se tak vnitřní uspořádání společnosti),
- rozhodování o změně společenské smlouvy,
- rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu,
- jmenování, odvolání a odměňování jednatelů a dozorčí rady,
- vyloučení společníka, rozhodování o zrušení apod.

Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti (může být i jeden). Jmenuje ho valná hromada z řad společníků nebo jiných fyzických osob. Ten je oprávněn jednat jménem společnosti, je povinen zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví a informovat společníky o záležitostech společnosti. Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti.

Společník nemůže ze společnosti vystoupit, může však navrhnout, aby soud zrušil jeho účast ve společnosti. Naopak zase platí, že společnost se může domáhat u soudu vyloučení společníka, který porušuje závažným způsobem své povinnosti, ačkoliv k jejich plnění byl vyzván a na možnost vyloučení písemně upozorněn. Společníku, jehož účast ve společnosti zanikla, vzniká právo na vypořádání podílu. Obchodní podíl vyloučeného společníka může společnost (rozhodnutím valné hromady) převést na jiného společníka nebo třetí osobu. Se souhlasem valné hromady může společník smlouvou převést svůj obchodní podíl na jiného společníka, popřípadě na jinou osobu, pokud to připouští společenská smlouva.

Zánikem právnické osoby, která je společníkem, přechází obchodní podíl na jejího právního nástupce (společenská smlouva to však může vyloučit). Úmrtím společníka přechází obchodní podíl na dědice (pokud to společenská smlouva připouští). Změna osoby společníka se zapisuje do seznamu společníků a do obchodního rejstříku, tím přechází i ručení. Na rozdíl od společností osobních, „s.r.o.“ se nezrušuje z důvodu na straně jednotlivých společníků.

Společnost s ručením omezeným je pokládána již za kapitálovou společnost, i když má některé formy osobní společnosti, je přechodem k složitému mechanismu ryze kapitálové společnosti akciové.

Úkol k textu č. 4:

Určete, kterých právních forem skupinového podnikání je v ČR nejvíce:

2.3.4 Akciová společnost

Akciová společnost je společnost, jejíž základní jmění je rozvrženo na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě.



Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Hodnota základního kapitálu akciové společnosti musí činit alespoň 2 miliony Kč (dle zákona platného pro rok 2006).

Akciová společnost ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Akcionáři (držitelé akcií) za závazky společnosti neručí.

Práva
akcionářů

Obchodní jméno společnosti musí obsahovat označení „akciová společnost“, nebo zkratku „akc.spol.“ či „a.s.“.

Akcie je cenný papír, s nímž jsou spjata práva akcionáře jako společníka, podílet se podle zákona a stanov na:

- jejím řízení,
- jejím zisku,
- případně na likvidačním zůstatku při zániku společnosti.

Akcie mají jmenovitou hodnotu (nominální – tj. číselné označení na akcii). Stanovy musí určit jmenovitou hodnotu všech druhů akcií, které musí být vydány. Součet jmenovitých hodnot těchto akcií musí odpovídat výši základního kapitálu. Kromě toho mají akcie, které jsou obchodovatelné, hodnotou danou výší poptávky a nabídky na trhu cenných papírů (Burza cenných papírů, RM-systém v České republice). Kurzovní hodnota je cena akcie, za kterou se akcie kupuje a prodává (může tedy být vyšší nebo nižší než je hodnota nominální).

Ážio
Formy
akcií

Rozdíl mezi jmenovitou a tržní cenou je tzv. ážio. Pokud se nominální a tržní hodnota sobě rovnají, říkáme, že hodnota je „al pari“. Pokud je tržní hodnota nižší, je to stav „pod pari“, pokud je vyšší, pak „nad pari“.

Akcie může znít na jméno nebo na majitele (držitele). Akcie na majitele je převoditelná předáním (například koupě) a práva s ní spojená má držitel. Akcie na jméno je rovněž převoditelná a převod se uskutečňuje rubopisem a předáním akcie. U akcií na jméno vede společnost seznam akcionářů, k účinnosti převodu na jméno vůči společnosti se vyžaduje zápis o převodu akcie do seznamu akcionářů. Stanovy mohou určit také vydání tzv. **zaměstnaneckých akcií** a spojit s nimi určité výhody. Rovněž mohou určit vydání tzv. **prioritních akcií** (někdy zvaných „zakladatelských“), s nimiž jsou spojena přednostní práva týkající se dividendy. Účelem zaměstnaneckých akcií je stimulace zájmu zaměstnanců společnosti na jejím úspěšném hospodaření a navíc za ni nabyvatel nemusí zaplatit plnou jmenovitou hodnotu. Účelem prioritních akcií je umožnit zakladatelům, aby zisk byl rozdělen přednostně mezi ně, především tehdy, zbude-li po rozdělení určité části zisku ještě nějaká jeho část, kterou by bylo možné rozdělit (tzv. superdividenda).

Společnost může být založena jedním zakladatelem, pokud je to právnická osoba, jinak dvěma nebo více zakladateli. Zakládají-li akciovou společnost dva nebo více zakladatelů, uzavřou zakladatelskou smlouvu. Pokud jeden, podepíše zakladatelskou listinu.

Společnost může být založena i na základě výzvy k upisování akcií.

Pokud zakladatelům nestačí vlastní prostředky na splacení celého základního kapitálu, musí veřejně oznámit založení společnosti upisováním akcií a vyzvat tak zájemce k upsání jejich podílu na základním kapitálu. K upsání akcie dochází zápisem do listiny upisovatelů. Zápis musí obsahovat hodnotu vkladu, lhůtu pro splacení upsaných akcií, pokud jde o nepeněžitý vklad, zapíše se předmět a ocenění dle posudku. Pokud se upisuje peněžitý vklad, je povinen upisovatel splatit 10 % jmenovité hodnoty upsaným akcií v době a na účet banky, které jsou určeny zakladateli ve výzvě k upisování. Upisovatelé jsou povinni splácet upsané akcie

ve lhůtách stanovených v listině upisovatelů. Alespoň 30 % jmenovité hodnoty upsaných akcií, které mají být splaceny peněžitými vklady, jsou upisovatelé povinni splatit nejpozději do zahájení ustavující valné hromady. Po zápisu společnosti do obchodního rejstříku obdrží akcionáři tzv. **zatímní list**, který osvědčuje jeho členství ve společnosti a částky splacené akcie. **Majitel zátmního listu má práva akcionáře.** Po vydání akcií jsou zátmní listy vyměněny za akcie po splacení jmenovité hodnoty akcie, kterou zátmní list nahrazuje. Upisovatel je povinen splatit celou jmenovitou hodnotu akcií, které upsal v době stanovené ve stanovách, nejpozději do jednoho roku od vzniku společnosti (u zaměstnaneckých akcií platí výjimka, že nejpozději do pěti let).

Zatímní list

Orgány společnosti jsou tvořeny valnou hromadou, představenstvem a dozorčí radou. *Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se skládá ze všech na ní přítomných akcionářů.* Do její kompetence patří všechny rozhodující rozhodnutí, týkající se společnosti. Ustavující valná hromada rozhodne o ustavení společnosti, schválí stanovy a zvolí orgány společnosti. Základní rozhodnutí, jako například o změně stanov, zvýšení nebo snížení základního kapitálu a zrušení společnosti vyžadují dvě třetiny hlasů a musí být o tom pořízen notářský zápis. Do působnosti valné hromady patří obdobné kompetence, jaké jsem Vám uvedl u „s.r.o.“.

Stanovy akciové společnosti musí obsahovat mimo jiné výši základního kapitálu, počet a jmenovitou hodnotu akcií, působnost a způsob rozhodování valné hromady, počet členů představenstva, dozorčí rady, výši rezervního fondu, způsob doplňování rezervního fondu, způsob rozdělování zisku atd.

Akciová společnost vzniká po svém založení až zápisem do obchodního rejstříku. Ten provede zápis, jestliže se prokáže, že se řádně konala ustavující valná hromada (notářským zápisem), upisovatelé nebo zakladatelé upsali celou hodnotu základního kapitálu a splatili alespoň 30 % základního kapitálu, tvořeného peněžitými vklady, byly schváleny stanovy a byli zvoleni členové orgánů společnosti.

Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem, mohou to být pouze fyzické osoby. Představenstvo má nejméně tři členy, kteří mezi sebou volí předsedu. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou vyhrazeny valné hromadě. Valná hromada určuje (stejně jako u členů dozorčí rady) výši jejich odměn (tantiém). **Dozorčí rada** je kontrolním orgánem společnosti. Její členové jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů, kontrolují účetnictví a ověřují, zda podnikatelská činnost společnosti se uskutečňuje v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady. Členem může být pouze fyzická osoba.

Zákonem je předepsáno vytváření rezervního fondu. Je jediným povinným fondem akciové společnosti, dividendy tak lze určit až po odečtení přídelu pro rezervní fond. O jeho použití rozhoduje představenstvo.

Rezervní fond

Akciová společnost má povinnost veřejně sdělovat základní ekonomické výsledky, tj. provádět roční účetní audit (kontrolu) a publikovat ve zkrácené formě dva základní účetní výkazy (rozvahu a výsledek) v médiích.

Audit

Majitelé akcií mají právo na podíl na zisku (dividendy), pokud valná hromada schválí účetní závěrku roku a rozhodne o tom, zda dividendy budou (případně nebudou) vypláceny a jestliže ano, pak jaký objem půjde na dividendy a jaký podíl například na investice. Valná hromada tedy rozhoduje o rozdělení zisku.

O zrušení společnosti rozhoduje valná hromada. Po uspokojení všech věřitelů je likvidační zůstatek rozdělen mezi akcionáře v poměru odpovídajícím jmenovité hodnotě akcií. Po zrušení ustává produktivní činnost společnosti a činnost orgánů společnosti se omezí jen na úkoly potřebné k likvidaci. Společnost jako právnická osoba zaniká teprve jejím výmazem z obchodního rejstříku.



Úkol k textu č. 5:

S akciemi se obchoduje, prodávají se a nakupují. Určete místa, kde se tak v ČR děje:

.....

2.4 Družstvo

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob, založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.

Obchodní jméno družstva musí obsahovat označení „družstvo“. Musí mít nejméně pět členů fyzických osob nebo musí být složeno alespoň ze dvou osob právnických. Může se skládat současně jak z fyzických tak i z právnických osob. Družstvo je chápáno jako podnikatelský subjekt, který se příliš neliší od obchodních společností. Družstvo je právnickou osobou. Za porušení závazků odpovídá celým svým majetkem, členové družstva však neručí za závazky družstva. Základní kapitál družstva tvoří souhrn členských vkladů.

Družstvo vzniká na základě konání ustavující schůze družstva. Ta určuje zapisovaný základní kapitál, schvaluje stanovy a volí představenstvo a kontrolní komisi. Základní členský nebo vstupní vklad musí být splacen do 15 dnů od konání ustavující členské schůze. Průběh ustavující členské schůze se osvědčuje notářským zápisem, jeho součástí je seznam členů, výše jednotlivých členských vkladů a schválené stanovy.

Družstvo vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Před podáním návrhu na tento zápis musí být zaplacen alespoň polovina zapisovaného základního kapitálu. Členská práva a povinnosti může člen převést na jediného člena družstva, pokud to stanovy nevyklučují. Dohoda o převodu na jinou osobu podléhá souhlasu představenstva, avšak **převod práv a povinností spojených s členstvím v bytovém družstvu na základě dohody nepodléhá souhlasu představenstva.**

Členství zaniká písemnou dohodou, vystoupením, vyloučením (členství fyzické osoby zaniká i smrtí) a zánikem družstva. Při zániku členství za doby trvání družstva má dosavadní člen nárok na vypořádací podíl. Pro ten je rozhodující stav čistého obchodního kapitálu družstva podle účetní závěrky na rok, v němž členství zaniklo. Protože jako u akciové společnosti je povinný rezervní fond, rovněž tak i družstvo je povinno při svém vzniku zřídit **nedělitelný fond.**

Nedělitelný
fond

Orgány družstva jsou tvořeny členskou schůzí, představenstvem, kontrolní komisí, případně jinými komisemi či orgány družstva dle stanov. Nejvyšším orgánem družstva je schůze členů družstva (členská schůze). Do její kompetence patří obdobné záležitosti jako u valné hromady u obchodní společnosti. Činnost družstva řídí jeho představenstvo, které je jeho statutárním orgánem. To ze svého středu volí předsedu, který organizuje a řídí běžnou činnost družstva. Kontrolní komise kontroluje veškerou činnost družstva a projednává stížnosti jeho členů. Je oprávněna vyžadovat si u představenstva jakékoliv informace o hospodaření družstva.

Zrušení a likvidace družstva probíhá dle stejných obecných podmínek, charakterizovaných v kapitole všeobecné části obchodních společností. Soud však může na návrh orgánu státní správy, orgánu nebo člena družstva nebo osoby, která osvědčí právní zájem, rozhodnout o zrušení družstva a jeho likvidaci, jestliže:

- počet členů klesl pod stanovený počet,
- souhrn členských vkladů je pod stanovenou částkou,
- uplynuly 2 roky ode dne, kdy skončilo funkční období orgánů družstva a nebyly zvoleny nové orgány,

- byla porušena povinnost svolat členskou schůzi,
- družstvo po dobu delší než 2 roky neprovozuje žádnou činnost,
- porušilo povinnost vytvářet nedělitelný fond,
- založením, splynutím nebo sloučením družstva byl porušen zákon atd.

Zrušené družstvo vstupuje do likvidace. Ta probíhá obdobným způsobem jako u obchodních společností.

Úkol k textu č. 6:

Pokuste se vyjmenovat nejméně 5 typů družstev:

.....
.....



2.5 Státní podnik

Státní podnik je podnik ve vlastnictví státu. Rozumí se jím výhradní, výlučné vlastnictví státu, neboť stát se může podílovou formou zúčastnit jiných podnikatelských aktivit, například v různých formách obchodních společností (především pak v akciových společnostech).

I když obchodní zákoník pojem státní podnik neuvádí, v podmínkách České republiky stále tento typ organizační formy podnikání existuje a v některých oblastech, na nichž má stát zájem, existovat bude. Předpokládá se ale, že značná část ještě dosavadních státních podniků podnikatelského typu přejde na akciové společnosti. Státní podniky se řídí zákonem o státním podniku.

Přesto však i ve vyspělých státech zemí s tržním hospodářstvím existují čistě státní podniky, které plní některé výrobní funkce (z větší části i mimoekonomické) v systému národního hospodářství.

Státní podnik vznikl založením zakladatelem, jímž byl stát prostřednictvím odborných ministerstev, tj. především ministerstvem průmyslu, obchodu a cestovního ruchu, ministerstvem zemědělství, ministerstvem vnitra, kultury apod., či jiných orgánů státní správy včetně krajských (dříve i okresních) či obecních úřadů.

Rovněž státní podnik podniká samostatně, na vlastní účet atd., jako všechny podnikatelské subjekty. V čele stojí ředitel jmenovaný zakladatelem a dozorčí rada, skládající se rovným dílem z členů určených zakladatelem a členů volených pracovním kolektivem.

Státní podnik musí mít za obchodním jménem označení „státní podnik“, popřípadě zkratku „s.p.“. Dozorčí rada projednává roční účetní závěry i způsob rozdělení použitelného zisku. Postavení dozorčí rady se blíží postavení dozorčí rady v akciové společnosti. Některé státní podniky také již přešly přímo do formy akciové společnosti. Pouze oblasti výlučného zájmu státu (například obrana, spoje atd.) jsou i ve vyspělých ekonomikách doménou aktivního působení státu nebo alespoň majoritního podílu v jiné formě podnikání.

2.5.1 Neziskové organizace

Jak vyplynulo z předcházející kapitoly, na území státu vedle sebe existují organizace, respektive firmy, které byly založeny za účelem podnikání. Základem podnikání, jak uvádí jak obchodní zákoník, tak i živnostenský zákon, je dosahování zisku. Firmy jsou tedy založeny za účelem dosahování zisku, samofinancování, na tvorbě výnosů a dalších znaků samostatnosti v ekonomickém prostředí.

Vedle toho existují organizace, (a v tomto případě je vhodnější použít buďto termínu organizace nebo instituce, neboť termín „firma“ není ve všech případech adekvátní), které tento účel, tj. dosahování zisku nemají ani deklarován v základních právních dokumentech týkajících se dané organizace (ve statutu či stanovách). Pro takového organizace se spíše vžil termín „neziskové organizace“, i když tento pojem nevystihuje podstatu každé takové organizace. I nezisková organizace totiž může eventuelně v některých činnostech dosáhnout zisku, nebyla však pro tento účel založena, její poslání, činnost a existence **je založena na jiném účelu**.

Charakteristický znak

Účel založení je hlavním odlišujícím znakem pro obecnou definici neziskových organizací.

Neziskové organizace jsou tedy organizace, které nebyly založeny za účelem podnikání, ale zakladatel je založil za účelem provozování takové činnosti, která přináší prospěch či uspokojuje zájem toho, kdo organizaci založil. A tento prospěch či zájem nemusí být vůbec ekonomický, jde spíše o poslání, morální efekt (nadace), služby jiným lidem (některá zdravotnická zařízení) atd. Avšak ani v této oblasti nemůžeme tak zcela vyloučit efekt zisku, jakkoliv to není hlavní poslání takovýchto organizací.

Pojem „nezisková organizace“ se však většinou chápe ve spojení s veřejnou či státní správou, neboť převažujícím zakladatelem četných neziskových organizací je právě stát nebo veřejná správa.

Neziskové organizace však mohou vznikat i mimo rámec veřejné správy či státu, neboť každý právní a demokratický stát zaručuje svým občanům právo sdružování a svobodu sdružování prakticky dle soukromých různorodých cílů a zájmů. Toto právo sdružování a zakládání zájmových, politických, občanských, náboženských a jiných organizací, garantuje občanům již vesměs ústava státu a další právní normy.

Podnikající neziskové organizace se vyskytují především v oblasti školství, zdravotnictví a kultury a v České republice fungují převážně jako tzv. **příspěvkové organizace**. Svým charakterem jsou stejné jako tzv. **nonprofitní organizace** známé z tržní ekonomiky vyspělých států. Podstatou je, že jsou z větší či menší části dotovány ze státního rozpočtu (případně rozpočtů krajů či obcí) ve formě příspěvku hradícího schodek mezi předpokládanými příjmy a výdaji. I pro tyto organizace však platí možnost vedlejšího podnikání kromě hlavní činnosti, která je zaměřena na jinou funkci.

Důležitý znak

Je třeba uvést, že **nezisková organizace nemůže být fyzická osoba, jedná se vždy o osoby právnické**. Právnické osoby vždy musí mít svého zakladatele, musí být registrovány, a to na místech, které vymezuje příslušná právní norma, podle které je takováto organizace založena. Každá takováto právnická osoba musí mít jasně určenou adresu, statutární zástupce a další povinné náležitosti, které určuje příslušná právní norma. Neziskové organizace jsou povinny k registraci nejen v konkrétním rejstříku (například v rejstříku ministerstva kultury, vnitra, místně příslušného soudu nebo v obchodním rejstříku apod., tj. u svého zřizovatele), ale rovněž podléhají registraci u místně příslušného finančního úřadu pro daňové povinnosti. Současně platí, že neziskové organizace musí mít přiděleno IČO (identifikační číslo), které jim zapisuje Český statistický úřad.

Vzhledem k tomu, že neziskové organizace mají obecně řečeno, vyšší náklady než činí jejich případné výnosy (výnosy mohou být případně i nulové) a v řadě případů jsou založeny na dotaci z veřejných fondů, **podléhají veřejné kontrole**. Část těchto organizací však může být soukromého charakteru, v takovém případě může být prováděn pouze interní audit, jen v případech eventuelní trestní odpovědnosti může být provedena kontrola orgány činnými v trestním řízení.

Příspěvkové organizace

Nejčastějším typem neziskových organizací v ČR jsou tzv. příspěvkové organizace. Příspěvkové organizace jsou právnickými osobami zřízenými jejich zakladatelem s jasně vymezeným předmětem činnosti. Zakladatel také vybaví takovouto organizaci majetkem,

jmenuje statutární orgány. Zřizovatel v průběhu hospodářského období přiděluje takovéto organizaci zvláště prostředky provozní a investiční. Kromě těchto zdrojů může příspěvková organizace získat ještě navíc tyto hlavní finanční prostředky:

- finanční prostředky získané vlastní činností (například umělecké),
- finanční prostředky z vedlejší hospodářské činnosti (popřípadě z jiného druhu podnikání),
- finanční prostředky z rozpočtu zřizovatele, státního rozpočtu, z krajského rozpočtu apod.,
- finanční prostředky z darů od fyzických a právnických osob atd.

Typickým znakem příspěvkových organizací je stanovení limitu výdajů. Podstatná je skutečnost, že lepší hospodářský výsledek zůstává ve fondech příspěvkové organizace (i když jeho rozdělení podléhá schválení zřizovatele).

V současné době platí, že naprosto převažující část neziskových organizací musí vést **účetnictví (rozumí se podvojně účetnictví)**, pouze výjimky mohou praktikovat zápisy v rámci tzv. daňové evidence. Částečně se může některých organizací týkat možnost vedení tzv. **zjednodušeného účetnictví**. Tato možnost je blíže specifikována v zákoně o daních z příjmů, tj. z.č. 586/1992 Sb., v aktuálním znění. Právní normou, které obecně řeší povinnost vedení účetnictví je obchodní zákoník, specifickým zákonem pak zákon č 563/1991 Sb., o účetnictví, a to vždy v aktuálním znění.

*Odlišnosti
v účetnictví*

Zdaňování neziskových organizací je jednou z nejsložitějších ekonomických činností vůbec, neboť je velmi závislé právě na typu neziskové organizace. Například v oblasti daně z příjmů způsobuje komplikace především fakt, že různé typy neziskových organizací mají různé typy příjmů, které nejsou předmětem daně, příjmy, které nejsou předmětem daně za určitých podmínek, příjmy, které sice jsou předmětem daně, ale jsou od daně osvobozené, příjmy, které jsou předmětem daně atd. Některé typy neziskových organizací, mohou použít odpočtu 30 procent z daňového základu, a to i ty, které jsou založeny dle obchodního zákoníku a jsou zapsány v obchodním rejstříku, jiné organizace této výhody využít nemohou. Značné odchylky jsou také v rozsahu odčitatelných položek, DPH i v majetkových daních.

Pro konkrétní výkon jakékoliv ekonomické činnosti při řízení neziskových organizací je tedy nezbytné se podrobně seznámit s celou řadou velmi specifických právních předpisů pro konkrétní typ dané neziskové organizace.

2.6 Veřejně prospěšné podniky

Jsou specifickou formou podnikání, která je regulována rozhodnutím vlády v určitých oborech veřejně prospěšných prací. Tyto podniky jsou obvykle založeny obcí, případně krajským (dříve i okresním úřadem), mají de facto direktivně **přidělen předmět své činnosti** (z oblasti veřejného zájmu), který musí naplňovat. Kromě toho však mohou podnikat i v jiných oblastech.

Předmětem zvláštního zájmu a důvodu proč jsou tyto podniky zřízeny, jsou oblasti ekologie, čištění měst a obcí, údržba zeleně a vody, tedy především ty oblasti, kde by jiné ekonomické subjekty z důvodu očekávané ztráty nepodnikaly, popřípadě po vykázání ztráty by mohly činnost ukončit. Vzhledem k nutnosti permanentní činnosti v těchto předmětech (denní úklid apod.), stát prostřednictvím zmíněných zakladatelů a většinou z obecních či krajských rozpočtů dotuje tuto oblast veřejného zájmu. Tento typ státního podniku (respektive „podniku města...“) má pouze ředitele, není tu dozorčí rada. Kontrolní činnost vykonává většinou ekonomický a kontrolní odbor obecního či krajského úřadu.

Kromě podnikání fyzických osob a právnických osob dle obchodního zákoníku nebo dle živnostenského zákona je možné podnikat i dle občanského zákoníku nebo dle zákona

o sdružení (pojem a definici sdružení však obsahuje i občanský zákoník). Občanský zákoník tedy umožňuje podnikání i v rámci dvou režimů. Podívejme se na charakteristiky těchto možností.

2.7 Tichý společník

Fyzické i právnické osoby se mohou zúčastnit na podnikání jiných osob formou uzavřené smlouvy o tichém společenství.

Charakteristika
TS

Smlouvou o tichém společenství se zavazuje tichý společník poskytnout podnikateli určitý vklad a podílet se jím na jeho podnikání a podnikatel se zavazuje k placení části zisku vyplývající z podílu tichého společníka na výsledku podnikání.

Předmětem vkladu může být určitá peněžní částka, věc nebo jiná majetková hodnota, použitelná při podnikání. Tichý společník je povinen předmět vkladu předat podnikateli nebo umožnit mu jeho využití při podnikání v době smluvené. Podnikatel se stává převzetím věci (s výjimkou věcí nemovitých) jejich vlastníkem. Je-li předmětem vkladu nemovitá věc, je podnikatel oprávněn k jejímu užívání po dobu trvání smlouvy.

Tichý společník je oprávněn nahlížet do obchodních dokladů a účetních záznamů týkajících se podnikání a je oprávněn požadovat stejnopis roční účetní závěrky. Práva a povinnosti z podnikání, na něž se smlouva vztahuje, vznikají pouze podnikateli. Tichému společníku vzniká nárok na podíl po vyhotovení roční účetní závěrky. O podíl na ztrátě se zkracuje vklad tichého společníka. O podíl na zisku se v dalších letech snížený vklad zvyšuje a nárok na podíl na zisku vzniká společníkovi po dosažení původní výše vkladu.

Účast na podnikání tichému společníku zaniká:

- uplynutím doby, na kterou byla smlouva uzavřena,
- výpovědí, nebyla-li smlouva uzavřena na dobu určitou,
- dosáhne-li podíl tichého společníka na ztrátě výše jeho vkladu,
- ukončením podnikání, na něž se smlouva vztahuje,
- prohlášením konkurzu na majetek podnikatele nebo zamítnutím návrhu na prohlášení tohoto konkurzu pro nedostatek majetku.

Do třiceti dnů po zániku smlouvy je podnikatel povinen vrátit tichému společníku vklad zvýšený či snížený o jeho podíl na výsledku podnikání.

2.8 Sdružení

Zachovává právní i ekonomickou samostatnost každého účastníka sdružení v oblasti jeho individuálních výkonů a kolektivizuje pouze oblasti jejich společných zájmů.

Sdružení a jeho právní i ekonomické aspekty definuje obecně občanský zákoník a aplikace těchto právních norem se příliš neliší od obecných možností použití.

Tento způsob kolektivního sloučení podnikatelů se nejvíce uplatňuje například při pořízení společného majetku (například koupi či pronájmu budovy zdravotního střediska více osobami, fyzickými či právnickými), v níž pak jednotliví členové sdružení provozují své praxe v rozdílných prostorách, nájmech, provozních nákladech apod.

Z ekonomického a účetního hlediska to znamená:

Podstatný
znak

Každý účastník sdružení vede vlastní účetnictví, vykonává svou činnost na vlastní účet, jehož obsah není předmětem kontroly ostatními členy sdružení.

Znamená to, že každý člen je de iure individuálním ekonomickým subjektem (vlastní fyzickou či právnickou osobou), která má vlastní ekonomickou samostatnost a právní subjektivitu. Každý odpovídá za své hospodářské výsledky a ručí pouze za sebe.

Podstatný
znak

Pouze v předmětech společného zájmu vedou účastníci společné účetnictví sdružení, společný účet, z něhož jsou hrazeny alikvotně společné výdaje a smlouvou stanoveny jeho zdroje.

Příkladem budiž poměrně častá varianta realizace tohoto principu právě v oblasti sdružení praxí: například 4 lékaři koupí společně nemovitost, například budovu zdravotního střediska, v níž budou každý zvlášť a na vlastní účet provozovat své povolání. Kromě toho vytvoří další společný účet například na opravy nemovitosti a stanoví zásady doplňování konta jednotlivými členy a čerpání těchto prostředků na vzájemně dohodnuté účely.

Sdružení je tedy poměrně volnou formou kolektivního způsobu podnikání či provozování samostatné výdělečné činnosti.

Podstatný
znak

Sdružení nemá právní subjektivitu, tu má pouze každý člen sám.

Sdružení se nezapisuje do obchodního rejstříku, může být vytvořeno například pouze pro určitý účel nebo dobu. Ekonomické i právní aspekty sdružení, jako například práva a povinnosti členů, podíly, výše úhrad atd. musí být podchyceny ve smlouvě o sdružení.

Průvodce studiem:

Volbě určité právní formy je třeba věnovat pozornost především při zakládání podniku, neboť výhody či nevýhody té či oné organizační formy jsou odlišné v různých oblastech podnikání. Ne všechny jsou stejně vhodné či výhodné při aplikaci v hospodářské či jiné praxi. V obchodním rejstříku je v ČR je v současné době (v roce 2007) zapsáno zhruba 300 000 právnických osob. Ale i v průběhu podnikání je třeba sledovat všechna pozitiva a negativa, neboť je možné právní formy změnit. To se také občas děje. K obchodnímu rejstříku se můžete dostat i přes Internet. Pokud máte tuto možnost, ověřte si zápisy v obchodním rejstříku náhodně vybrané firmy s uvedenými požadavky, které stanovuje obchodní zákoník. Ten uvádí také povinnost aktualizace zápisů v obchodním rejstříku při každé změně zapsaných údajů. Obchodní zákoník je jednou z norem, která se často mění, respektive doplňuje. I těmto doplňkům je třeba věnovat pozornost.

Část pro zájemce:

Ve světě a také v ČR stále probíhají procesy zestátnování (etatizace) a odstátnování (deetatizace). V ČR se stále výhradně jedná o nedokončenou privatizaci, tedy deetatizaci především velkých podniků. Máte-li o tuto problematiku větší zájem, pokuste se zjistit v aktuálním čase, které podniky jsou stále podniky státními, anebo ve kterých má český stát rozhodující vliv. Údaje zjistíte ve statistických ročenkách, často i v denním tisku, popřípadě v odborných ekonomických časopisech.





Shrnutí:

- Právnícké osoby mohou v ČR podnikat v několika právních formách.
- Vznik a zánik společností se řídí ustanoveními obchodního zákoníku.
- „V.o.s.“ je společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společným jménem a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně veškerým svým majetkem.
- „K.s.“ je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku a jeden nebo více společníků celým svým majetkem.
- „S.r.o.“ je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen předem stanovenými vklady společníků. Společník ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku.
- „A.s.“ je společnost, jejíž základní jmění je rozloženo na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akcionáři neručí za závazky společnosti.
- Akcie je cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře podílet se na jejím řízení, zisku, případně likvidačním zůstatku.
- Akcie mohou být na majitele, na jméno, zaměstnanecké a prioritní.
- Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.
- Státní podnik je podnik ve vlastnictví státu, pracuje na principu samofinancování.
- Některé organizace (státní, veřejné i soukromé) mohou být postaveny i na neziskovém základě (nonprofitní organizace).
- Nejčastějším typem neziskových organizací jsou příspěvkové organizace založené na dotacích.
- Specifickým státním (obecním, krajským) podnikem je veřejně prospěšný podnik, který je povinen ve svém základním předmětu podnikání vyvíjet předem danou, vymezenou a hlavní činnost ve veřejném zájmu.
- Fyzické i právnícké osoby se mohou podílet na podnikání jiných osob i prostřednictvím smlouvy o tichém společenství.
- Sdružení osob k podnikání je možné rovněž dle smlouvy o sdružení dle občanského zákoníku.



Pojmy k zapamatování:

- Společenská smlouva
- Statutární orgány
- Zrušení společnosti bez likvidace, s likvidací
- Osobní a kapitálové obchodní společnosti
- V.o.s., k.s., s.r.o., a.s.
- Valná hromada
- Členská schůze
- Akcie
- Zatímní list
- Upisování akcií
- Nonprofitní organizace
- Tichý společník
- Sdružení

Kontrolní otázky:

1. Jaké typy obchodních společností znáte?
2. Který zákoník vymezuje právní i ekonomický obsah těchto společností?
3. Jaké jsou hlavní zásady ručení u jednotlivých typů obchodních společností i družstva?
4. Jakým způsobem konkrétní právní forma obchodní společnosti nebo družstva vzniká?
5. Jakým způsobem konkrétní právní forma obchodní společnosti nebo družstva zaniká?
6. Co je to zánik s likvidací a bez likvidace?
7. Co je to konkurz?
8. Jak byste definovali pojem akcie?
9. Co je to zatímní list?
10. Jaká práva má držitel zatímního listu?
11. Co je to úpis akcií?
12. Jaké znáte druhy akcií?
13. Čím je charakteristický veřejně prospěšný podnik?
14. Co je charakteristické pro podnikání neziskových organizací?

Autotest:

1. Všechny obchodní společnosti:
 - (a) musí být zapsány do obchodního rejstříku
 - (b) musí být evidovány místním obecním úřadem
 - (c) musí být evidovány Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR
2. Prohlášením konkurzu:
 - (a) se podnik stává úpadcem
 - (b) vymaže se ihned z obchodního rejstříku
 - (c) majitelé provádějí pouze základní činnosti
3. Při úpisu akcií musí být uhrazeno:
 - (a) 10 % peněžité hodnoty akcií
 - (b) 30 % peněžité hodnoty akcií
 - (c) 50 % peněžité hodnoty akcií
4. Veškerým svým majetkem neručí za závazky:
 - (a) fyzické osoby
 - (b) společníci v.o.s.
 - (c) společníci k.s.
5. Účetní audit je povinný:
 - (a) u akciových společností
 - (b) u sdružení
 - (c) u v.o.s.

DRAFT

Kapitola 3

Podnik jako hospodářský systém

Popis lekce:

Lekce analyzuje obecný podnik jako hospodářský systém, jeho znaky, činnosti a informace nutné k jeho řízení. Stručně se zabývá činností základních podnikových útvarů a informačním systémem, reportingem, jeho strukturou, obsahovou náplní a účelem. Lekce má následující strukturu:

- 3.1 Znaky podniku jako hospodářského systému
- 3.2 Podnikové subsystémy
- 3.3 Reporting

Jedná se o klíčovou lekci k poznání základních funkcí podnikových činností.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova:

Vstupy, výstupy, zásobování, výroba, příprava výroby, prodej, správa podniku, informační systém podniku, operativní evidence, kalkulace, rozpočty, účetnictví, statistika, plánování.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- stručně popsat podnik jako hospodářský systém,
- stručně charakterizovat základní subsystémy podniku,
- určit obsah reportingu podniku.

3.1 Znaky podniku jako hospodářského systému

Na každý ekonomický subjekt se můžeme dívat jako na určitý hospodářský systém. I jednotlivec, samostatný drobný podnikatel, představuje v ekonomické terminologii podnik (firmu). Budeme-li zkoumat jakýkoliv podnik jako hospodářský systém, pak každý podnik vykazuje určité jednotné znaky. Je jedno, jestli podnik představuje jedinec, nebo zda se jedná o velkou továrnu. Každý podnik má tyto znaky:

- a) Vstupy (inputy),
- b) Transformaci vstupů (zpracování) na výstupy,
- c) Výstupy (outputy),
- d) Ekonomické okolí.

Tyto znaky Vám podrobněji rozepisují:

a) Do podniku neustále proudí určité **vstupy**. Ty jsou dvojího charakteru:

- vstupy hmotně-energetické (dále jen HE),
- vstupy informační (dále jen INF).

HE vstupy představují stálý přísun výrobních faktorů, materiálů, surovin, strojů, zařízení, energie a práce. Pomocí těchto zdrojů systém firma zpracovává (transformuje) vstupy na požadované výstupy, tedy výrobky nebo služby.

Aby tak mohl tento systém efektivně činit musí mít k dispozici potřebné informace.

*Členění
informací*

Tyto informace jsou dvojího rázu:

- jednak systém přijímá část informací zvenčí (z okolí podniku), to jsou **informace externí**, např. zvýšila se cena benzínu, snížili se daně, dodavatel oznamuje, že končí činnost atd.,
- jednak část informací tvoří údaje o průběhu transformace, o stavu a činnosti prvků uvnitř systému a o výsledcích činnosti (případně nečinnosti), to jsou **informace interní**, (například zaměstnanec nepřišel do práce, porouchal se stroj, vyrobilo se 100 kusů apod.).

b) **Transformace** znamená postupnou přeměnu vstupních činitelů směrem k požadovanému výsledku, tj. cíli. V některých oborech může být průběh této transformace poměrně dlouhý, vzniká tak pojem rozpracované výrobky, respektive **nedokončené výrobky**, v nichž je obsažen určitý objem lidské práce, surovin atd., tedy určitý stupeň bohatství. Ten je třeba rovněž vyjádřit a v informačním systému firmy zachytit jako přírůstek majetku, jako například vznik **polotovárů**.

Transformace je uvnitř systému zajišťována různými **prvky**, které mezi sebou vytvářejí určité **vazby**.

Těmito prvky jsou:

- jednak věci hmotné (jako například stroje, zásoby materiálu, pozemky, budovy, zařízení apod.),
- jednak věci nehmotné (například práva k používání věcí cizích, tj. pronajatých budov, počítačové programy čili software, know-how atd.),
- lidé, jejichž prací se vytváří bohatství, výrobky nebo se poskytují služby.

Tyto prvky mají ve firmě určitý smysl neboli individuální cíl. Například stroje slouží k míchání pečiva, lidé si chtějí vydělat peníze apod. Mezi prvky vznikají určité vazby. Ty mohou být ryze technické, například vazby mezi stroji (jsou dány kapacitami strojů, jejich rychlostí apod.), ale také vazby mezi lidmi (jako například vztahy nadřízenosti a podřízenosti).

*Prvky,
vazby, cíl*

Celý systém, tedy podnik, však musí mít ještě cíl hlavní a společný, tj. zájem všech o prosperitu, zisk, existenci podniku .

c) Žádoucí **výstupy** jsou výsledkem činnosti hospodářského systému zvaného podnik. Opět je dělíme na:

- výstupy HE, které jsou obecně představovány výrobky či poskytovanými službami. Jejich kvantita, kvalita a potřebnost ovlivňuje i zpětně činnost (respektive i existenci) daného podniku.
- Kromě HE výstupů však každý podnik předává do svého okolí i zpracované informace. Ty informují jiné podniky, veřejnost, úřady atd. o daném podniku, o jeho existenci, činnosti, schopnostech, důvěryhodnosti, kvalitě práce, rychlosti reakce na potřeby společnosti, úrovni managementu a jiných technických či ekonomických skutečnostech důležitých pro ostatní. Podobně jako HE vstupy, jsou i informace v průběhu hospodářské činnosti transformovány na informace jiné, požadované na výstupu.

Informace na výstupu můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- **informace povinné**, kdy je podnik povinen dle zákonů státu či požadavku kompetentních orgánů předávat určité druhy informací. Mezi druhy povinných informací patří účetní výkazy, daňové přiznání apod.,
- **informace nepovinné, dobrovolné**, kdy firma sama ve svém vlastním zájmu informuje své dodavatele, odběratele a další partnery o svých záměrech, úspěších atd. Příkladem může být reklama.

Ekonomické informace pak můžeme rozdělit na:

- poznávací a
- příkazovací.

Příklady:

Poznávací informace:

- obsah výplatní pásky,
- stav účtu,
- výše nájemného.

Úkol k textu č. 7:

Jistě znáte další možné příklady ekonomických poznávacích nebo příkazovacích informací. Pokuste se nejprve sami o vlastní příklady, pokud Vás nic nenapadne, podívejte se do Klíče a запиšte si příklady do textu publikace:

.....



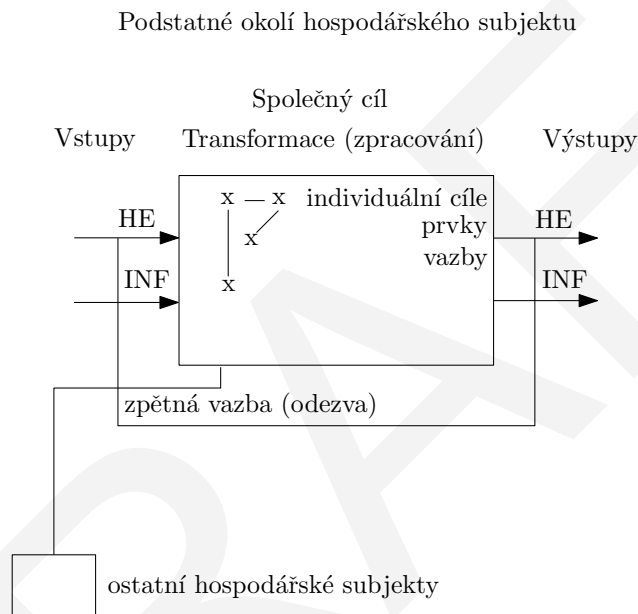


Průvodce studiem:

Předcházející pasáže se Vám možná zdají být složité, možná i zbytečné. Je však třeba takto začít. Je totiž třeba abyste si představili každou, i maličkou firmu jako jakýsi systém činností, prvků, vazeb atd., tedy fungující, živý systém, který má své charakteristické znaky. Jeho znaky, stavy i pohyby zachycuje informační soustava.

Každou firmu si tedy můžeme představit jako uzavřený dynamický (živý) systém charakterizovaný právě popsánymi obecnými znaky.

Graficky můžeme každý systém vyjádřit následujícím obrázkem:



Oba typy výstupů se však z části vracejí na vstupy a jsou znovu transformovány. Tato tzv. **zpětná vazba** představuje ve fyzické podobě meziproduct, kdy určitá část produkce, popřípadě energie je znovu zužitkována pro následující výrobní cyklus.

Zpětná
vazba-
odezva

Příklad:



Typickým příkladem je zemědělství, kdy část produkce představuje osivo pro příští rok, respektive krmení v daném roce atd. V řadě oborů se jedná o využití odpadní energie, vlastní zpracování polotovárů, recyklaci některých materiálů apod. Jistě byste jmenovali další.



Váš příklad:

.....

Daleko významnější je tato zpětná vazba v informatice, kdy je pro řízení celé firmy zcela nezbytná informovanost o výsledcích (výstupech) činností, ale i o jejím průběhu a stavu v procesu transformace. Tato informační **odezva** je nutná pro řídicí pracovníky, představuje pro ně zdroj poznatků o plnění jejich příkazů, stavu výrobního procesu, o problémech, které

se při transformaci projevují, o stavu vazeb mezi prvky systému, o výsledcích a fungování celého hospodářského systému. Tyto výstupní informace se tedy z části vracejí zpět do firmy samotné a podstatným způsobem ovlivňují chod daného hospodářského systému.

d) Každý hospodářský systém se pohybuje v určitém **ekonomickém prostředí**, ve kterém se vyskytují i další hospodářské subjekty, jež s ním vstupují do určitých vztahů. Hospodářské subjekty, které podstatně ovlivňují činnost a chování firmy, tvoří její **podstatné okolí**. Toto okolí je rozhodující pro existenci firmy. V něm se vyskytují další hospodářské subjekty, které **spolupracují, konkurují nebo kontrolují** námi sledovanou firmu.

Okolí

Činitele podstatného ekonomického okolí tvoří zejména:

- dodavatelé,
- odběratelé,
- konkurence,
- peněžní ústavy (banky, spořitelny, pojišťovny),
- nadřízené orgány,
- státní orgány kontroly kvality,
- státní ekonomické instituce,
- orgány samosprávy, státní správy,
- kontrolní orgány ekonomického či trestně-právního charakteru.

Úkol k textu č. 8:

Pokuste se určit a do následujících stránek vepsat Vám známé konkrétní činitele podstatného ekonomického okolí Vaší známé firmy:

a) státní orgány kontroly kvality

.....

b) státní ekonomické instituce

.....

c) orgány samosprávy a státní správy

.....

d) kontrolní orgány ekonomického či trestně-právního charakteru

.....

Pokud si nebudete vědět rady, podívejte se do Klíče a vepište do textu údaje tam uvedené.

Se všemi těmito subjekty vstupuje firma do kontaktu, někdy denně, jindy sporadicky, někdy výjimečně. Pro nás je důležité, že se subjekty podstatného ekonomického okolí vstupuje firma i do finančních vztahů, provádí platby, inkasuje od nich atd., to vše účtuje.

3.2 Podnikové subsystémy

Jak jste již zjistili z předcházejícího textu, **každý podnik se vyznačuje cílovým chováním**. Prvky uvnitř systému mají určitý smysl, lidé mají určité cíle. I tyto cíle se mohou postupem času měnit. Některé prvky ztrácejí smysl, jsou tudíž vyřazeny, nové prvky jsou přijímány. Cíle se mění v závislosti na změně okolí, vazbách s partnery, i když hlavní cíl podniku, tj. zabezpečovat výnosy a dosahovat zhodnocení majetku je stabilní. **Systémy, které se vyvíjejí, tzn. mění v čase, jsou systémy dynamické**. Můžeme tedy shrnout a definovat, co je to podnik.

Definice
podniku

Podnik je otevřený dynamický ekonomický systém, vyznačující se na jedné straně svými vstupy, na druhé straně svými výstupy. Uvnitř podniku dochází ke spojení všech prvků a pomocí vnitřních vazeb jsou vstupy transformovány do formy požadovaných výstupů. Podnik je spojen svými vnějšími vazbami s vnějším prostředím.

Tato definice podniku jako ekonomického systému je důležitá pro jeho řízení. Každý podnik musí být řízen. Musí být řízeny jeho prvky, organizační jednotky, jednotlivé materiálové, peněžní i informační toky. Musí být řízen jako celek, musí být řízeny i jeho vnitřní části.

Každý podnik, je jedno zda-li je velký či malý, **se skládá z několika úseků**, které jsou v něm různou mírou zastoupeny. Je samozřejmé, že různé podniky, podniky různých oborů, zaměření, právních forem a jiných specifik, budou mít různě uspořádané úseky činností, různou množinu těchto činností, různé personální obsazení atd., přesto budou mít všechny některé činnosti společné, neboť bez těchto činností se neobejde žádný podnik. Tyto činnosti, které jsou formálně uspořádány do úseků čili útvarů jsou všude stejné, naleznete je v každém podniku i když se bude zabývat prodejem počítačů nebo výrobou pečiva. Podíváme se proto spolu v následujících textech na tyto rozhodující a podstatné úseky činností.

Základní
sub-
systémy
podniku

Mezi základní a nezbytné činnosti práce každého podniku počítáme:

- a) Zásobování,
- b) Výrobu (či poskytování služeb),
- c) Pomocné a obsluhující činnosti, respektive technickou přípravu,
- d) Prodej,
- e) Řízení a správu.

a) Zásobování

Pro plynulý provoz podniku je nutné zajišťovat zásobování potřebným materiálem, surovinami, polotovary, náhradními díly, dodávkami elektrické energie, vody, plynu, paliv atd. S výjimkou energií, které jsou okamžitě spotřebovávány, vytváříme v podniku přiměřené **zásoby**. Podle činnosti podniku rozeznáváme zásoby:

- základního materiálu (včetně nakupovaných polotovarů a výrobků, které podnik jen kompletuje),
- pomocného a vedlejšího materiálu,
- náhradních dílů.

Stav těchto zásob je třeba v podniku řídit. Zásoby jsou vesměs pořizovány provozními úvěry, znamená to, že podnik z jejich výše platí úroky. Je pro něj tedy neekonomické mít zásoby nadměrné. Na druhé straně malé zásoby mohou způsobit prostoje výroby. Proto stav zásob je nutné hlídat, včas objednávat a v závislosti na potřebách výroby regulovat v rozmezí přípustného minima a maxima. U zásob rozeznáváme ještě několik pojmů. Především se jedná o určitou nutnou hladinu tzv. **technologické zásoby**, která je dána skutečností, že některé materiálové druhy potřebují určitou dobu ležet, zrát či určitou dobu jen podléhat času.

Zásoby



Příklad:

Jako příklad Vám jmenujeme: mladé víno (burčák) musí určitou dobu zrát, dřevo musí být vystaveno nepřízní počasí, než je možné z něho vyrobit nábytek atd. Pokuste se nyní i Vy uvést do následujícího řádku alespoň jeden vlastní příklad nutné technologické zásoby.

Úkol k textu (je to Váš příklad, proto není uveden v Klíči):

Kromě technologické zásoby je nutné v podniku udržovat ještě určitou výši tzv. **pojistné zásoby**. Pod tuto hranici by zásoby všech potřebných druhů neměly klesnout. Pokud by se tak stalo, zvyšuje se riziko přerušení výroby pro nedostatek materiálu, což by mohlo znamenat značné ztráty. Tuto hladinu pojistné zásoby je nutné stanovit u všech druhů zásob, tedy i u nejmenších částí.

Pro stanovení potřebné výše zásob, jejich kontrolu, pro plánování nákupu a objednávky potřebného materiálu slouží v podniku **normy spotřeby**.

Tyto normy dělíme na:

- základní – normy spotřeby materiálu a normy výtěžku,
- doplňkové – normy odpadu, normy ztrát a normy zmetků.

Členění norem

Kromě těchto materiálových norem mohou být stanoveny ještě normy spotřeby energií a paliv. Pokud budete stanovovat tyto normy, musím upozornit, že se nejedná pouze o technickou záležitost, neboť je třeba je vyčíslit i v peněžních jednotkách. Je proto nutné při jejich výpočtu brát v úvahu i **inflaci** a vždy ji promítnout do výpočtů pro příští rok.

Důležitou pomůckou pro výpočty stavu zásob kromě norem je i **doba obratu zásob**, to znamená kolikrát za rok se zásoby daného druhu obracejí (zjednodušeně řečeno kolikrát je třeba je objednávat).

Zásobovací činnost probíhá v neustálém kontaktu s dodavateli. Provádí se na základě objednávek, respektive kontraktačního jednání, kdy jsou s jednotlivými dodavateli uzavírány **kupní smlouvy** na odběr materiálů, popřípadě se tak děje zasláním **objednávk**y. Stejným způsobem pracuje pak na druhé straně, v oblasti výstupů, podnikový prodejní útvar.

b) Výroba

Výrobní činnost je závislá na možnostech poptávky po daném druhu výrobků. Znamená to, že se musí neustále přizpůsobovat změnám poptávky, kolísání potřeb trhu, měla by operativně reagovat na výkyvy trhu, rychle vyrobit zvýšenou potřebu daného druhu výrobků, popřípadě přiměřeně omezit výrobu méně potřebného zboží. Znamená to, že **plánování objemu výroby je v závislosti na plánu prodeje a naopak platí, že plán prodeje musí odpovídat možnostem výroby**, kapacitám strojů, lidí, počtu lidí, využitelnému časovému fondu, odpovídajícímu vybavení podniku atd. Nelze tedy naplánovat cokoli, pokud to není materiálně i lidsky možné. Plán výroby je ovšem třeba operativně měnit v závislosti na poptávce. I tu je však možné ovlivňovat například správně zvolenou propagací, reklamou. Dlouhodobý plán se postupně zpřesňuje a rozepisuje na kratší časové úseky (roční, pak na čtvrtletí, měsíc, dekádu či týden) až na **konkrétní denní úkol** (denní plán), který musí operativní řízení (mistr, dispečer, předák) zajistit zadáním úkolů konkrétním dělníkům.

Denní plán

V malých podnicích se při řízení výroby uplatňuje především přímé řízení. Mistr, předák, dílovedoucí sám zadává denní úkoly na jednotlivá pracoviště, přiděluje konkrétním dělníkům práci, organizuje zabezpečení materiálu ze skladu, kontroluje průběh výroby, kontroluje své podřízené i plnění úkolů. V podnicích, kde je vysoký podíl denních úkolů se používá **dispečerského řízení**, výkonným řídicím pracovníkem je dispečer. Pro plnění svých úkolů jsou vesměs dispečerů vybaveni i zvláštními pravomocemi, které jim umožňují například povolát i jiné pracovníky daného podniku, i když bezprostředně nepatří pod jejich přímé řízení a v běžné praxi jsou podřízeni zcela jiným osobám. Dispečerské řízení je typické v dopravních podnicích, v energetice, v podnicích vodohospodářských atd., tedy všude tam,

Dispečer

kde jsou možné operativní odchylky od předem stanoveného plánu (například jízdního řádu). Pro tento způsob řízení mají například dopravní podniky speciální dispečerské útvary.



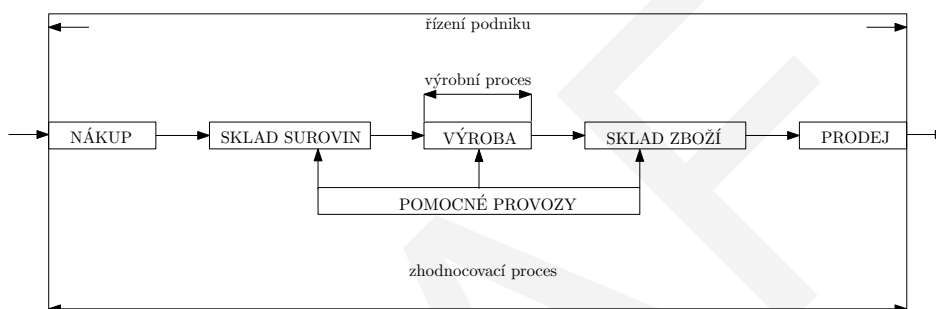
Úkol k textu č. 9:

Dispečerské řízení provozu je typické pro celou řadu podniků. Uvedl jsem Vám typické příklady. Zamyslete se nad touto možností a uveďte alespoň jeden Váš poznatek, popřípadě návrh, kde by bylo vhodné uplatnit právě tento způsob řízení. Pokud si nebudete vědět rady, opište do volného řádku údaj z Klíče:

.....

Každý podnik si můžete představit jako komplex mnoha činností, které je možné uspořádat do specializovaných útvarů. Základní útvary podniku si můžeme znázornit dle tohoto schématu:

Základní
útvary
podniku



Obrázek 3.2: Základní struktura výrobního podniku

Při pohledu na toto schéma je zřetelný **tok materiálu**. Od nákupu zásobovacím útvarem přes sklad materiálu (skladníci) do výroby. Hotové výrobky jsou z výroby odváženy do skladu hotových výrobků (jiný název: expediční sklad), prodejní oddělení zajišťuje jejich prodej.

Výrobní proces znamená přeměnu vstupů na požadované výstupy čili výrobky nebo služby. *Způsob přeměny materiálu na výrobek je otázkou tzv. technologického procesu, způsob dělníkovy práce ve výrobě je otázkou pracovního procesu.*

Skladba
výrobního
procesu

Výrobní proces se skládá z operací, jednotlivé operace pak z úkonů. Úkony i operace mají určitý sled. Při rozboru výrobního procesu pak sledujeme nutnost jednotlivých operací či jejich úkonů a také jejich optimální sled. Někdy můžeme zjistit, že například jiným uspořádáním pracoviště odstraníme spoustu duplicitních úkonů, respektive i operací. Výrobní proces je realizován při určitém uspořádání strojů a zařízení, které mohou být **uspořádány do výrobních linek**. Změna výroby mnohdy vyžaduje jiné uspořádání těchto výrobních linek.

Základní
ukazatele
výroby

Pro činnost výroby je zapotřebí znát, tedy vypočítat takové ekonomické ukazatele jako jsou:

- kapacita (strojů, zařízení),
- výkonnost,
- využitelný časový fond.

Je jasné, že například při uspořádání strojů do jedné výrobní linky bude činnost této linky ovlivněna nejnižší výkonností jednoho ze strojů sestavy. Výkonnost je třeba počítat při stabilních výrobních podmínkách.

Část pro zájemce:

Sestavení optimální výrobní linky vyžaduje podrobnější technické znalosti z oblasti řízení výroby i určité znalosti technologie. Zájemcům o tyto metody a výpočty doporučuji speciální odborné publikace z oblasti jak „řízení a organizace výroby“ (tento předmět téhož názvu se přednáší na ekonomických fakultách), tak i publikace z oblasti ekonometrie.

Výroba se odvíjí podle určitého výrobního postupu. Výrobní postup zahrnuje operace přípravné, technologické, pracovní, kontrolní, zkušební a manipulační. Tento postup musí být stále sledován, upřesňován, popřípadě aktualizován, neboť dělník musí dostat naprosto přesnou informaci o postupu práce, musí vědět co má dělat, jak to má dělat, kolik toho má udělat a do kdy to musí být hotovo. Organizace výroby předpokládá také neustálou péči o vytváření odpovídajících pracovních podmínek.

Cvičení č. 5:

Zvolte si výrobu nějakého Vám známého produktu. Výrobní proces rozdělte na jednotlivé operace, operace pak na úkony. Pokuste se nakreslit optimální uspořádání pracoviště. Tento volný list si pak založte ke studijní opoře a k přípravě na zkoušku.

c) Pomocné a obsluhující činnosti, respektive technická příprava.

Na činnosti podniku se také podílejí pomocné útvary. Mezi ně patří především údržba strojů, budov, (útvár péče o investiční majetek), technická vstupní a výstupní kontrola, výroba médií (elektriny, páry), ekologické provozny (například čištění odpadních vod), požární ochrana, bezpečnost podniku atd.

Důležitou složkou podnikových činností je také vnitropodniková doprava, popřípadě, celý útvár dopravy zajišťující i rozvoz výrobků zákazníkům. Manipulační činnosti ve skladech by měly být zajištěny odpovídajícími technickými prostředky, tj. vysokozdviznými vozíky, kontejnerizací, paletizací a přiměřenou obalovou technikou.

Mezi přípravné činnosti, bez nichž se celá řada oborů neobejde, patří činnosti, které souhrnně označujeme jako **TPV, tedy technická příprava výroby**. Možná, že správnější termín by byl technicko-technologická a ekonomická příprava výroby, neboť se jedná o celý komplex přípravných prací, bez nichž v řadě výrobních oborů není mnohdy ani možné výrobu vůbec zahájit. Tak například v oblasti strojírenské výroby musí být nejprve zhotoveny technické výkresy, v oblasti stavebnictví musí být vypracovány stavební výkresy a celá stavební dokumentace atd. Kromě toho musí být předem vypracovány podrobné technologické rozpisy a vypracovány tzv. THN čili technicko-hospodářské normy.

TPV

Kromě technických záležitostí však musí být předem vypracována také ekonomická příprava výroby. Znamená to, že se předem vypracovávají kalkulace (z němčiny „ich kalkuliere“ počítám) ústící do návrhů možných cen výsledné produkce či služeb. Předběžné kalkulace jsou součástí celého kalkulačního systému. Tak například prvotní odhady se zpracovávají do tzv. propočtových kalkulací, plán se připravuje pomocí plánových kalkulací a při konkrétním operativním řízení se používají operativní kalkulace. Pro výpočty orientační ceny se používají kalkulace nákladů ústící do cenové kalkulace. Výsledná cena je ovšem v marketingově orientované firmě záležitostí marketingového útvaru.

Kalkulace

d) Prodej

Prodejní činnost by v marketingově orientovaném podniku měla vycházet z výstupů činnosti marketingového útvaru. Součástí obchodního plánu (business plan) by mělo být stanovení mimo jiné také důležitých údajů pro prodejní činnost jako například:

- jak velký je dosavadní segment (díl) trhu, na kterém se podnik může uplatnit,

- kdo jsou současní a potenciální zákazníci podniku,
- na jaké nové trhy chce podnik proniknout,
- s jakými výrobky je možné se na trh dostat, co zákazníci potřebují,
- jaký podíl na trhu může podnik získat,
- kdo je konkurence a jaký má dosavadní podíl na trhu,
- co má a co chystá konkurence,
- jaké marketingové metody je nutné uplatnit pro získání stanoveného trhu,
- jakou reklamu a propagaci použít,
- jaké dodavatele zvolit atd.

Průzkum trhu Zodpovězení všech těchto otázek předpokládá **průzkum trhu**. To je ovšem součástí marketingového útvaru. Tento útvar by tedy měl podstatným způsobem ovlivňovat vlastní prodejní činnost podniku, popřípadě přímo ovlivňovat prodejní útvar podniku.

Součástí prodejní činnosti je i správné **stanovení realizačních cen**. I tato činnost by měla být součástí činnosti marketingového útvaru. Cena je jedním z rozhodujících faktorů pro další činnost podniku, pro jeho tržní úspěšnost. Je však i indikátorem potřeb, je tedy důležitou informací o situaci na trhu. Stanovení realizační ceny je významným prvkem celé podnikové strategie.

Vlastní prodejní činnost daného podnikového útvaru je spjata s běžnou, někdy denní spoluprací s odběrateli. Zde je důležitý způsob komunikace s odběrateli a především rozsah a kvalita poskytovaných služeb spojených s vlastním výrobkem či službou. Jedná se o záruční lhůty, servis, možnosti náhradních dílů, rychlost provádění oprav atd. tedy činnosti, které obvykle při bezprostředním nákupu nejsou příliš viditelné, které však zvyšují nebo snižují důvěru spotřebitelů ve výrobky či služby podniku. S prodejní činností jsou spjaty i další efekty jako například jméno podniku, značka, logo, dobrá reklama, pozornost vůči klientele, úroveň servisu atd., tedy všechny vedlejší činnosti prodeje, které však spoluvytvářejí dobré jméno firmy u jejích zákazníků.

K prodejní činnosti patří také vyřizování objednávek, zakázek, účast na kontraktačních jednáních (podobně jako u zásobovačů v zásobovacím oddělení podniku), při odběru zboží se jedná i o poskytování služeb podnikové dopravy, **fakturace a řízení (vymáhání) pohledávek**. Činnost prodejního oddělení podniku vychází obvykle z určitého **plánu prodeje** sestaveného na základě jednání s odběrateli.



Úkol k textu č. 10:

Pokuste se definovat atributy tvořící výrobek v jeho komplexním pojmání, tedy i jeho vedlejší znaky. V Klíči máte uveden souhrn těchto atributů týkajících se láhve koňaku. Neuvedete-li vlastní návrh, opište si údaje z Klíče:

.....

e) Řízení a správa

Management Usměrnování všech podnikových činností zabezpečují útvary řízení a správy. K výkonu řídicí i správní činnosti zřizují manažeři řadu odborných útvarů zabývajících se správou majetku, péčí o dlouhodobý (dříve tzv. investiční majetek), péčí o lidské zdroje apod. K tomu mají větší podniky například celé úseky technického ředitele či personálního ředitele. V menších podnicích vykonává činnosti spjaté s řízením a správou většinou jen několik pracovníků, popřípadě dochází ke kumulaci funkcí. V řadě menších podniků také například personalistiku (například přijímání pracovníků) si ponechává ve své pravomoci přímo majitel podniku.

Průvodce studiem:

Předcházející výčet a popis základních činností není vyčerpávající. Jistě byste našli další neméně důležité činnosti a trvali na tom, že jsou nezbytné pro činnost firmy, zvláště, pokud

sami takovouto činnost ve firmě vykonáváte. Každý člověk by měl mít pocit, že jeho práce je důležitá a nezbytná. Takovýto přístup je nepochybně správný. Nicméně tato publikace nemůže zasahovat do všech detailů podnikového hospodářství, proto obsahuje pouze hlavní úseky a činnosti, které jsou obecné pro podniky v různých oborech a odvětvích.

Podnik jako hospodářský systém vstupuje do interakcí se svým podstatným okolím. Někdy tak činí jako celek (například ředitel podepisuje smlouvy s bankou o poskytování úvěru), jindy do těchto vztahů vstupují představitelé subsystémů (například vedoucí nákupního útvaru objednává zásilku materiálu). Z hlediska činnosti podniku by Vás měla zajímat právě ona informační složka fungování hospodářského subjektu, podíváme se proto podrobněji na formy informací na vstupu, v průběhu zpracování, zpětnou vazbu a výstupy. K tomu si nejprve musíte určit v jaké formě se informace ve firmě vyskytuje, získává, přenáší a archivuje. Protože informací může být ve firmě velmi mnoho, mají velké firmy zavedou celou tzv. **informační soustavu** (dále jen ISO), v současné době označovanou spíše jako útvar reportingu.

Reporting

3.3 Reporting

Hospodářské procesy, které se dějí uvnitř firmy, ale i ve vztahu k jejímu okolí, se musí sledovat. Ke sledování, vyhodnocování, zpracování informací a k jejich archivaci slouží mnohdy ve firmě celá informační soustava (ISO), útvar reportingu.

Do firmy proudí téměř denně značné množství různých zpráv pomocí tiskopisů, telefonátů, faxů, tisku, oficiálních pokynů z podstatného ekonomického okolí, neoficiálních noviněk, popřípadě zpráv z televize, rozhlasu atd. Ne každé sdělení je však pro každého informací. Měli bychom rozlišovat obecný pojem „zpráva“ (sdělení, novinka apod.) od pojmu informace v ekonomickém slova smyslu.

Definice

Informace je taková zpráva, která přináší podstatné údaje pro daný ekonomický subjekt, a na kterou tento subjekt reaguje anebo by reagovat měl.

Informace v našem pojetí tedy bude pouze určitý výsek ze všech možných zpráv. Vzhledem k tomu, že ve firmě je celá řada různých funkcí zastávaných různými lidmi, je třeba rozlišovat mezi těmito pojmy i uvnitř samotné firmy.

Příklad:

Pro vrátného je důležitou informací, kdo vstoupil do firmy, zatímco pro výkon jeho funkce není podstatné, v jaké cenové hladině se pohybují ceny nakupovaných surovin. To je informace pro zásobovače, jenž naopak nesleduje pohyb osob ve firmě. Z toho je možné vyvodit důležitý poznatek:

Pojem „informace“ je závislý na funkcích.

Váš příklad:

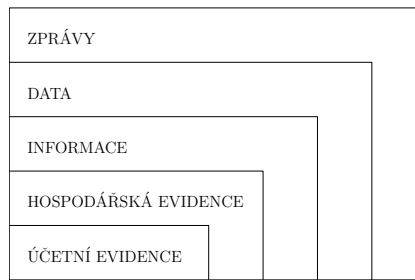
.....

Kromě informací bychom měli ještě rozlišovat další pojmy, které se vztahují k hospodářské činnosti. Zapojením počítačů do informační soustavy vznikl pojem Data. V důsledku chyb při pořízení, přenosu či interpretaci výsledků se ale všechna data nemusí informacemi stát. Pouze část informací je evidována a archivována ve formě hospodářské evidence. Menší částí hospodářské evidence je evidence účetní. Dostáváme se tak do kontextu účetní evidence



Závislost informací



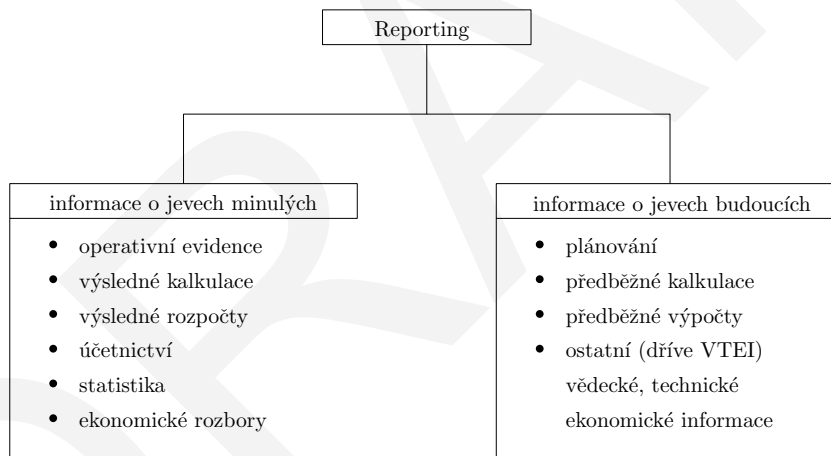


Obrázek 3.3: Členění informačních struktur ve firmě

i role účetnictví v informační soustavě firmy. Graficky bychom si mohli rozložení těchto entit vyjádřit obrázkem 3.3.

Protože také informací vstupuje do firmy velké množství, můžeme tyto informace rozdělit do několika relativně samostatných informačních oborů, jejichž činnost v závislosti na velikosti firmy, oboru činnosti, množství lidí a dalších parametrech, zajišťují buďto jednotlivci nebo i celá oddělení. V mnoha velkých firmách o tisíce zaměstnancích můžeme nalézt ještě podrobnější členění i jednotlivých oddělení a úzké specializace jednotlivých pracovníků. V těchto firmách se pak jednotlivé druhy informací, jejich zpracování a vyhodnocování, slučuje do relativně samostatných informačních oborů. Tyto informační obory lze rovněž nakreslit ve formě obrázku.

Obory reportingu



Obrázek 3.4: Obory reportingu

Rozsah těchto informačních oborů je v každé firmě jiný. Někde stačí pro výkon těchto ekonomických činností malé oddělení, popřípadě jedna pracovnice má několik kumulovaných funkcí, jinde naopak jsou různé ekonomické obory ještě mnohem více členěny. Protože se dále zabýváme účetnictvím jako jedním z několika možných ekonomických informačních oborů, podívejte se například na další možné členění účtáren velké firmy:

Možné členění účtáren

Úkol k textu č. 11:



Počet těchto účtáren je odvislý od velikosti firmy. Malá firma nemusí mít všechny. Pokud by firma měla pouze jednu účtárnu, popřípadě jednu účetní, jak byste ji označili, který z názvů tady uvedených byste použili? Uveďte označení do následujícího řádku:

.....

Vedení hospodářské evidence a všech forem informací (písemností i mediálních forem) je

- Účtárna:
- materiálová (v jejím rámci může být další specializace například účtárna hlavních materiálů, pomocných, polotovarů apod.),
 - výrobní,
 - skladová,
 - mzdová,
 - finanční,
 - realizační (účtárna prodeje),
 - všeobecná.

dáno řadou zákonů a předpisů. Podnikatel tedy musí respektovat nejen zákony týkající se účetnictví (obsahuje i část týkající se tvorby kalkulací), ale i zákony o statistice apod.

Průvodce studiem:

V této kapitole jsme se podrobněji podívali na fungování obecného podniku ze systémového hlediska, vyčlenili jsme si základní podnikové subsystemy a stručně charakterizovali jejich činnost. V závěru kapitoly jsme si podrobněji klasifikovali obory informační soustavy a jejich úlohu pro řízení podniku. Jsou to důležité informace pro další navazující studium, podívejte se ještě jednou, aspoň namátkově, na obsah této kapitoly a přesvědčte se, že rozumíte všem pojmům uvedeným v této části. Struktura podniku se může měnit. Funkce některých útvarů jsou však stabilní. Zamyslete se nad tím, co je v podniku stabilní a co se může měnit.

Část pro zájemce:

Podrobnější informace k této problematice obsahují každé podnikové rozbor, zvláště pak souhrnné roční komplexní rozbor. Pokud Vás tato část více zajímá, pokuste se získat tyto rozbor z nějakého podniku, zvláště pak poněkud většího, a prostudujte si je. Získáte větší rozhled po struktuře podniku, podnikových činnostech i podnikové informatice.

Shrnutí:

- Firma je ekonomický systém charakteristický svými vstupy, výstupy, transformací vstupů na požadované výstupy. Mezi vstupy, zpracování a výstupy řadíme i informace.
- Část výstupů se vrací se vrací opět do firmy samé.
- Firma vyvíjí svou činnost v určitém ekonomickém prostředí, to je tvořeno řadou činitelů jejího podstatného okolí.
- Informace jsou povinné a dobrovolné.
- Ekonomické informace jsou poznávací a příkazovací.
- Mezi základní podnikové činnosti patří zásobování, výroba či poskytování služeb, pomocné a obslužné činnosti, technická příprava výroby, prodej, řízení a správa podniku.
- Materiálové zásoby jsou určovány dle norem spotřeby.
- Rozeznáváme výrobní a pracovní proces.
- Výroba je ovlivněna výkonností, kapacitami a využitelným časovým fondem.
- Výroba se provádí na základě daného výrobního postupu, který je dán technologií.
- Mezi důležité podnikové činnosti patří i pomocné a obslužné činnosti a příprava výroby.
- Mezi TPV patří zejména konstrukční, technologická a ekonomická příprava.
- Součástí ekonomické přípravy je tvorba kalkulací a cen.
- Realizační ceny jsou záležitostí marketingového útvaru.
- Prodejní činnost je odvislá od činnosti marketingu.
- Plán prodeje ovlivňuje plán výroby.
- Výrobní kapacity a možnosti ovlivňují plán prodeje.



- Prodejní činnost předpokládá komunikaci se zákazníky.
- Prodejní, ale i zásobovací činnost vychází z kontraktačních jednání s odběrateli (nebo dodavateli u zásobovačů).
- Usměrnování všech podnikových činností zabezpečují útvary řízení a správy.
- Ne každá zpráva je informací.
- Informace je odvislá od funkce v systému firma.
- Velké podniky mají informační soustavu, reporting.
- Informační soustava se může dělit na informační obory.
- Existují obory informací o minulosti a obory formulující budoucnost.
- Účetnictví patří mezi nejdůležitější informační obory poznávání minulosti.



Pojmy k zapamatování:

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| • Vstupy | • Operace |
| • Výstupy | • Výrobní postup |
| • Transformace | • Zásoby |
| • Podstatné ekonomické okolí | • Kontraktace |
| • Informace | • Fakturace |
| • Příkazovací informace | • Informační soustava, reporting |
| • Poznávací informace | • Operativní evidence |
| • Zásobování | • Kalkulace |
| • Nákup | • Rozpočty |
| • Výroba | • Statistika |
| • Prodej | • Plánování |
| • Pomocné činnosti | • Ekonomické rozbory |
| • Obslužné činnosti | • VTEI |
| • Správa podniku | • Hospodářská evidence |
| • Normy | • Účetní evidence |
| • TPV | |



Kontrolní otázky:

1. Jak byste charakterizovali firmu jako hospodářský systém?
2. Jaké vstupy proudí do firmy?
3. Co může tvořit její výstupy?
4. Jaké činitele jejího podstatného okolí znáte?
5. Jaké základní podnikové činnosti znáte?
6. Co je podstatou a smyslem zásobovací činnosti?
7. Co je to pojistná a technologická zásoba?
8. Čím je určen objem a druh výrobků podniku?
9. Co je to výrobní postup?
10. Co je to pracovní postup?
11. Co je to přímé či dispečerské řízení?
12. Co je obsahem pojmu TPV?
13. Co jsou to kalkulace?
14. Jaké znáte pomocné či obslužné činnosti?
15. Uveďte proč se nemusejí data stát vždy informacemi.

16. Vysvětlete proč je informace závislá na funkci pracovníka uvnitř firmy.
17. Jaké obory informační soustavy znáte?
18. Jaké znáte typy účtáren?

Autotest:

1. Mezi činitele podstatného ekonomického okolí nepatří:
 - (a) subjekty, které s podnikem spolupracují
 - (b) subjekty, které podnik kontrolují
 - (c) subjekty, které nám nekonkurují
2. Technologická zásoba představuje:
 - (a) pojistku na riziko přerušení výroby pro nedostatek materiálu
 - (b) skutečnost, že některé materiálové druhy potřebují určitou dobu podléhat času
 - (c) stav zásob ve skladu hotových výrobků
3. Výrobní operace se skládají:
 - (a) z výrobního procesu
 - (b) z úkonů
 - (c) z pracovních pohybů
4. Údaje o plnění kupní smlouvy na prodej našich výrobků jsou informací pro:
 - (a) ekonomického ředitele
 - (b) ředitele technické přípravy výroby
 - (c) ředitele technického a technologického rozvoje
5. Tvorba kalkulací patří do oblasti:
 - (a) technické přípravy výroby
 - (b) technologické přípravy výroby
 - (c) ekonomické přípravy výroby

DRAFT

Kapitola 4

Majetek podniku

Popis lekce:

Lekce rozebírá majetkové formy podniku, jejich strukturu, způsob přenosu hodnoty do nově vznikající produkce. Účastník se seznámí s pojmy jako je dlouhodobý majetek, drobný dlouhodobý majetek, oběžné prostředky, finanční majetek včetně jejich charakteristiky, podstatných znaků a jejich využíváním v procesu podnikání. Lekce má následující strukturu:

- 4.1 Členění majetku
- 4.2 Druhy odpisů
 - 4.2.1 Odpisy dlouhodobého hmotného majetku
 - 4.2.2 Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku

Tato lekce obsahuje výpočty, účastníkům se doporučuje všechny výpočty si zopakovat, popřípadě upravit vlastním zadáním a individuálními propočty jiných případů.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova:

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.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- uvést třídění všech majetkových druhů tvořících celkový majetek podniku,
- definovat jednotlivé skupiny majetku,
- uvést základní charakteristiky majetkových skupin,
- vyjmenovat důvody pro použití odpisů,
- vypočítat účetní i daňové odpisy.

Skladba kapitálu
Definice kapitálu

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.

4.1 Členění majetku

Věcný majetek se dělí na:

Oběžné prostředky

- a) **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.

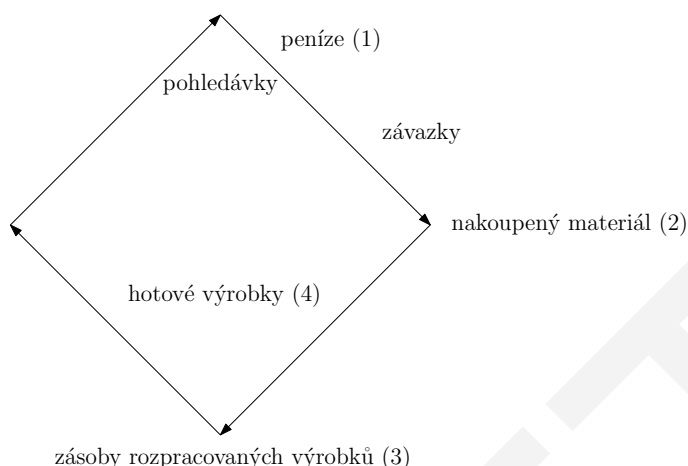
DHM, DNM

- b) **majetek neoběžný** (dlouhodobý, dříve investiční) – pozemky, budovy, stroje, zařízení.

Tento majetek v současné terminologii nazýváme DHM (dlouhodobý hmotný majetek) a DNM (dlouhodobý nehmotný majetek). Oba dva typy věcného majetku má firma obvykle společně, v obou případech se jedná o velké majetkové skupiny, které se ještě podrobně dělí.

ad a) Oběžný majetek

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.



Obrázek 4.1: Koloběh oběžných prostředků

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 četných materiálových 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.

Úkol k textu č. 12:

Členění oběžných prostředků na dané základní skupiny tak, jak je uvedeno v obrázku, je možné ještě rozšířit v rámci jednotlivých skupin. Pokuste se proto nejprve sami určit další možné členění například nakupovaného materiálu tak, jak je zachycuje skladové hospodářství. Je to úkol těžký, pokud nemáte za sebou firemní praxi, pravděpodobně budete potřebovat Klíč.

.....

ad b) Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je představován fyzicky budovami, stroji, zařízením, pozemky, ale také licencemi, know-how, software atd. Proto ho dělíme na dlouhodobý majetek hmotný (DHM) a nehmotný (DNM).



Definice DHM:

Definice DHM jsou samostatné movité věci, popřípadě soubory movitých věcí se samostatným technicko-ekonomickým určením, jejichž vstupní cena je vyšší než 40 000 Kč a mají provozně-technické funkce delší než jeden rok. Dále jsou to budovy, domy, byty, nebytové prostory, stavby s určitými výjimkami a jiný majetek vymezený zákonem.

Definice DNM:

DNM jsou předměty z práv průmyslového vlastnictví, projekty a programové vybavení a jiné technické nebo hospodářsky využitelné znalosti, pokud je vstupní cena jednotlivého majetku vyšší než 60 000 Kč a jeho doba použitelnosti delší než jeden rok.

Za dlouhodobý nehmotný majetek se proto považují:

- nehmotné výsledky výzkumu a vývoje,
- software,
- ocenitelná práva,

a to jak nabyté od jiných osob, tak vytvořené vlastní činností za účelem obchodování s nimi, s cenou přesahující uvedenou částku a dobou použitelnosti delší než jeden rok.

Obě definice jsou založeny na existenci dvou předpokladů, tj. částky a délky. V praxi můžeme nalézt majetek, který nesplňuje jednu z těchto podmínek, a to cenu. Takový majetek nazýváme drobný dlouhodobý majetek (DDM).

*Drobný
dlouho-
dobý
majetek*

Definice DDM:

DDM je majetek, jehož věcná podoba se blíží nebo je stejná jako je tomu u DHM nebo DNM, avšak nesplňuje jednu z dvou podmínek charakteristiky DHM nebo DNM, tj. cenu.

Poznámka:

u tohoto druhu majetku se může podnikatel sám rozhodnout, zda jej zařadí mezi zásoby, tj. oběžné prostředky (pak zaúčtuje například v daňové evidenci jejich nákup plně do výdajů zahrnovaných do základů daně – tím si podnikatel snižuje daňovou zátěž o jejich pořizovací hodnotu. Stejným způsobem bude nákup tohoto druhu majetku zaúčtován i v účetnictví, a to na účet spotřeby materiálu), nebo zda jej bude považovat za dlouhodobý majetek a bude jej odepisovat tak, jak je dále uvedeno. Pokud jej zařadí jako DHM (DNM) a bude jej postupně odepisovat, je nutné jej evidovat a inventovat.

Oba dva možné způsoby tedy mají odlišné ekonomické důsledky, které vyplývají z odlišného charakteru dvou základních majetkových skupin (spotřeba nebo opotřebování se). V běžné praxi je obvykle zařazen tento druh majetku spíše do zásob.

Charakteristickým znakem dlouhodobého majetku je tedy dlouhodobost jeho užívání a pomalá ztráta jeho užitečných vlastností. Z hlediska reprodukce říkáme, že tyto majetky se pouze **opotřebávají**. 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:

*Formy
opotřebením*

- a) **fyzické**, 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 opotřebování vyjadřujeme v účetnictví **pomocí odpisů**. Odpisy představují relativní podíl dlouhodobého majetku na tvorbě nového bohatství. Jde o nástroj umělý, nedokážeme přesně vyjádřit výši opotřebení a tudíž ani zcela přesně vyjádřit stupeň odepsanosti majetku, tj. jeho zůstatkovou cenu.

Odpisy

**Shrnutí:**

- Majetek má ve firmě řadu různých forem.
- Rozeznáváme výrobní a finanční kapitál.
- Majetek firmy nazýváme obchodním kapitálem.
- Celkový majetek firmy tvoří z účetního hlediska majetek oběžný a dlouhodobý (neoběžný).
- Oběžný majetek má dva podstatné znaky: mění své formy (přelévá se) a spotřebovává se v procesu výroby.
- Dlouhodobý majetek dělíme na hmotný (DHM) a nehmotný (DNM).
- Pokud majetek nesplňuje jednu z podmínek definice DM může jej podnikatel zařadit do kategorie dlouhodobého drobného majetku (DDM).

Pojmy k zapamatování:

- Obchodní kapitál
- Čistý obchodní kapitál
- Oběžný majetek (oběžné prostředky)
- Pohledávky
- Závazky
- Dlouhodobý hmotný majetek (DHM)
- Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)
- Dlouhodobý drobný majetek (DDM)

Kontrolní otázky:

1. Jak dělíme majetek firmy?
2. Čím je typický oběžný majetek?
3. Co tvoří obchodní jmění firmy?
4. Definujte dlouhodobý majetek hmotný a nehmotný (DHM a DNM).
5. Kam řadíme dlouhodobý drobný majetek (DDM)?
6. Jaká je definice dlouhodobého drobného majetku (DDM)?
7. Co tvoří fyzickou podobu hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku?

4.2 Druhy odpisů

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 a
- odpisy daňové.

Odpisy účetní a) Odpisy účetní

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

- o výši odpisové základny,
- o 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.

Metody účetního odpisování

V oblasti účetních odpisů můžeme metody odpisování rozdělit na:

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



Cvičení č. 6:

Pokuste se sami určit účetní odpis například Vašeho osobního majetku (dejme tomu osobního automobilu). Určete si odpisovou základnu, dobu odpisování (určujete tím, jak dlouho chcete auto mít a jak se o něho staráte) a odpisovou sazbu. Pokuste se vypracovat účetní odpis variantním způsobem, tj. lineárně i nelineárně. Pomůckou Vám může být i grafické znázornění úbytku hodnoty (například pomocí sloupkového nebo síťového grafu).

Průvodce studiem:

Výpočty odpisů, tj. především stanovení výše uvedených atributů odpisové politiky, patří k základním činnostem finanční politiky podniku. Podnik pomocí odpisů vytváří nové zdroje, současně zatěžuje odběratele v ceně své produkce o určitou výši odpisů, tedy požaduje, aby mu v ceně jeho výrobku uhradil poměrnou část opotřebení jeho dlouhodobého majetku. Výše odpisu musí být tedy přiměřená, jinak bude výrobek příliš drahý a konkurence může mít nižší ceny. Zamyslete se proto na chvíli, jakou odpisovou politiku byste volili na místě finančního manažera Vašeho podniku.

b) Odpisy daňové*Odpisy daňové*

Podnik musí provádět daňové odpisy pro potřebu výpočtu základu daně z příjmů právnické (nebo fyzické) osoby na základě zákona o daních z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb.). Tento zákon podléhá časté novelizaci. Podnik musí striktně dodržovat tento zákon, který je jednotný pro všechny podnikající osoby, popřípadě pro osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Zatímco účetní odpisy vyjadřují péči podniku o dlouhodobý majetek a jeho celkovou strategii, daňové odpisy vyjadřují makroekonomickou politiku vlády. Zákon o daních z příjmů stanoví, které výdaje může podnikatel zahrnout do výdajů zahrnovaných do základů daně, které výdaje tvoří investice a co tvoří majetek vyloučený z odpisování.

4.2.1 Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Zákon striktně stanovuje postup při výpočtu odpisů dlouhodobého hmotného majetku:

Postup odpisování

- v prvním roce odpisování zařadí podnikatel dlouhodobý hmotný majetek (DHM) do odpisových skupin. Doba odpisování ukazuje následující tabulka:

Odpisová skupina	Doba odpisování
1	3 roky
1a	4
2	5
3	10
4	20
5	30
6	50 let

Současně zákon umožňuje dva způsoby daňového odpisování:

- rovnoměrný a
- zrychlený.

Pro každý nový dlouhodobý majetek stanoví vlastník způsob odpisování, který pak již *nelze měnit*. Dále platí, že DHM se **odpisuje nejvýše do vstupní ceny nebo zvýšené vstupní ceny**.

Zákaz změny postupu odpisování Technické zhodnocení

Zvýšená vstupní cena se použije v případě „technického zhodnocení majetku“ v průběhu odpisování. **Technickým zhodnocením** se rozumí výdaje na dokončené nástavby, přístavby a stavební úpravy, rekonstrukce a modernizace majetku. Rekonstrukcí se rozumí zásahy do majetku, které mají za následek změnu jeho účelu nebo technických parametrů. Modernizací

se rozumí rozšíření vybavenosti nebo použitelnosti majetku. Technické zhodnocení v průběhu existence a používání majetku zvyšuje jeho cenu, proto se postupuje s ohledem na tuto skutečnost.



Příklad:

- V budově dílny je po pěti letech používání zřízena půdní vestavba, která slouží jako sklad: výdaje na půdní vestavbu se připočítají ke vstupní ceně dílny.
- Rekonstrukcí bude například přestavba sklepních prostor na další dílnu.
- Modernizací bude například úprava lisu tak, že kromě lisování nyní umožní i broušení.

a) **Při rovnoměrném odpisování**

jsou odpisovým skupinám přiřazeny následující odpisové sazby **v procentech**:

Odpisová skupina	Doba odpisování	V dalších letech	Pro zvýšenou vstupní cenu
1	20 %	40 %	33,3 %
1a	14,2	28,6	25
2	11	22,25	20
3	5,5	10,5	10
4	2,15	5,15	5
5	1,4	3,4	3,4
6	1,02	2,02	2

- Odpisy se stanoví za dané zdaňovací období ve výši jedné setiny součinu vstupní ceny DHM a přiřazené roční odpisové sazby,
- při rovnoměrném odpisování ze zvýšené vstupní ceny se stanoví odpisy ve výši jedné setiny součinu jeho zvýšené vstupní ceny a přiřazené roční odpisové sazby platné pro zvýšenou vstupní cenu.



Odpisy stanovené uvedeným způsobem se zaokrouhlují na celé koruny nahoru.

Příklad:

Podnik zakoupil osobní automobil za vstupní cenu ve výši 450 000 Kč. Vypočítejte daňové odpisy rovnoměrné.



Řešení:

Z přílohy zákona o daních z příjmů vyplývá, že automobil je zařazen do odpisové skupiny č. 1a. Pomocí roční odpisové sazby vypočítáme roční daňové odpisy:

1. rok	450 000 Kč × 14,2 procent	63 900 Kč
2. rok	450 000 Kč × 28,6 procent	128 700 Kč
3. rok	450 000 Kč × 28,6 procent	128 700 Kč
4. rok	450 000 Kč × 28,6 procent	128 700 Kč
		celkem	450 000 Kč

b) Při zrychleném odpisování

jsou odpisovým skupinám přiřazeny tyto koeficienty pro zrychlené odpisování: Při zrychleném

odpisová skupina	v prvním roce	koeficienty v dalších letech	pro zvýšenou VC
1	3	4	3
1a	4	5	4
2	5	6	5
3	10	11	10
4	20	21	20
5	30	31	30
6	50	51	50

odpisování se stanoví odpisy:

- v 1. roce odpisování jako podíl vstupní ceny DHM a přiřazeného koeficientu pro 1. rok odpisování (viz dále uvedený příklad),
- v dalších zdaňovacích obdobích jako podíl dvojnásobku jeho zůstatkové ceny a rozdílu mezi přiřazeným koeficientem a počtem let, po které byl již odepisován (viz příklad),
- při zrychleném odpisování DHM zvýšeného o jeho technické zhodnocení se odpisy stanoví:
 - v 1. roce zvýšení zůstatkové ceny (ZC) jako podíl dvojnásobku této ceny a přiřazeného koeficientu zrychleného odpisování platného pro zvýšenou ZC,
 - v dalších letech jako podíl dvojnásobku ZC a rozdílu mezi přiřazeným koeficientem zrychleného odpisování platným pro zvýšenou ZC a počtem let, po které byl odepisován ze zvýšené ZC.

V případě použití zvýšené zůstatkové ceny v některém roce odpisování platí (stejně jako u rovnoměrného odpisování), že použije-li se v průběhu odpisování zvýšené ZC v důsledku technického odpisování, pak až do konce odpisování se používá údajů tohoto sloupce.

Zdá se Vám to složité? Zkusíme si spolu vypočítat stejný příklad nákupu automobilu, avšak touto metodou.

Příklad:

Podnik pořídil nový automobil za vstupní cenu ve výši 450 000 Kč. Vypočítejte daňové odpisy zrychleným odpisováním.





Řešení:

1. rok	$450\ 000 \div 4 = 112\ 500$ Kč, tj. odpis $450\ 000 - 112\ 500 = 337\ 500$ Kč, tj. zůstatková cena (ZC) Dvojnásobek ZC = 675 000 Kč
2. rok	$675\ 000 \div (5 - 1) = 168\ 750$ Kč, tj. odpis $337\ 500 - 168\ 750 = 168\ 750$ Kč, tj. ZC Dvojnásobek ZC = 337 500 Kč
3. rok	$337\ 500 \div (5 - 2) = 112\ 500$ Kč, tj. odpis $168\ 750 - 112\ 500 = 56\ 250$ Kč, tj. ZC Dvojnásobek ZC = 112 500 Kč
4. rok	$112\ 500 \div (5 - 3) = 56\ 250$ Kč, tj. odpis $56\ 250 - 56\ 250 = 0$, tj. ZC Automobil je za 4 roky odepsán.

Výpočty odpisů jsou častou účetní prací, účetní je provádí při každém pořízení dlouhodobého majetku, je povinnost sestavit odpisový plán hned po pořízení dlouhodobého majetku.



Korespondenční úkol č. 2:

Zadejte si sami nějaký příklad k odpisování Vám známého druhu majetku a proveďte si výpočty oběma metodami. Výsledky srovnajte a rozhodněte se, kterou metodu daňového odpisování byste zvolili jako podnikatel nebo manažer Vašeho podniku. Výsledky zašlete tutorovi.

*Vyřazení
plně neo-
depsaného
majetku
Majetek
vyloučený
z odpi-
sování*

Při vyřazení hmotného majetku a nehmotného majetku v důsledku prodeje před 31. 12. běžného roku, evidovaného v majetku poplatníka k 1. 1. běžného roku, lze uplatnit odpis ve výši **jedné poloviny** z vypočteného ročního odpisu za zdaňovací období.

Hmotný majetek vyloučený z odpisování tvoří:

- bezúplatně převedený majetek podle smlouvy o finančním pronájmu s následnou koupí, najaté věci, pokud výdaje (náklady) související s jeho pořízením nepřevýší 40 000 Kč,
- pěstitelský celek trvalých porostů s dobou plodnosti delší než 3 roky, jež nedosáhl plodonosného stáří,
- hydromeliorace do dvou let po jejich dokončení,
- umělecká díla, které je hmotným majetkem a není součástí stavby a budovy, předměty muzejní a galerijní hodnoty, popřípadě jejich soubory v muzeích a památkových objektech, stálé výstavní soubory a knihovní fondy knihoven jednotné soustavy, popřípadě jiné fondy,
- movité kulturní památky a soubory movitých kulturních památek,
- hmotný majetek převzatý bezúplatně podle zvláštních předpisů,
- inventarizační přebytky hmotného majetku zjištěné podle zvláštního právního předpisu, pokud nebyly při zjištění zaúčtovány ve prospěch výnosů,
- hmotný movitý majetek nabytý věřitelem v důsledku zajištění závazku převodem práva, a to po dobu zajištění tohoto závazku a za předpokladu, že jej po tuto dobu bude odpisovat původní vlastník, uzavře-li s věřitelem smlouvu o výpůjčce.

*Zásady od-
pisování*

Hmotný majetek a nehmotný majetek **odpisuje vlastník** s výjimkou tří následujících bodů:

- pronajatý hmotný majetek a nehmotný majetek **může** na základě písemné smlouvy s vlastníkem **odpisovat nájemce** po dobu trvání nájemní smlouvy, pokud předmětem této smlouvy je soubor zahrnující zároveň movité i nemovité věci využívané nájemcem pro zajištění příjmů po celé zdaňovací období jako celek,
- technické zhodnocení pronajatého hmotného majetku uhrazené nájemcem může na základě písemné smlouvy odpisovat nájemce, pokud není vstupní cena u vlastního hmotného majetku zvýšena o tyto výdaje. Při odpisování technického zhodnocení postupuje nájemce způsobem stanoveným pro hmotný majetek a zatřídí technické zhodnocení do odpisové skupiny, ve které je zatříděn pronajatý odpisový majetek,
- hmotný a nehmotný majetek ve spoluvlastnictví, který není odpisován nájemcem podle bodu 1., **odpisuje** na základě písemné smlouvy **jeden ze spoluvlastníků** ze vstupní ceny tohoto majetku jako celku nebo spoluvlastníci tak, že vstupní cena odpisované části se stanoví poměrně ze vstupní ceny hmotného majetku a nehmotného majetku jako celku podle vlastnických práv.

Při odpisování hmotného a nehmotného majetku, který je pouze zčásti používán k zajištění zdanitelného příjmu, se do výdajů k zajištění zdanitelného příjmu zahrnuje poměrná část odpisů.

Vstupní cenou hmotného majetku a nehmotného majetku se rozumí:

- pořizovací cena, je-li pořízen úplatně (s výjimkou majetku nabytého dle zákona č. 427/90 Sb.),
- vlastní náklady, je-li pořízen nebo vyroben ve vlastní režii,
- reprodukční pořizovací cena, zjištěná podle zvláštních předpisů nebo soudním znalcem, v ostatních případech.

Formy vstupní ceny

Za **zůstatkovou cenu** se pro účely tohoto zákona považuje rozdíl mezi vstupní cenou hmotného majetku a nehmotného majetku a celkovou výší odpisů z tohoto majetku zahrnutých do výdajů na zajištění zdanitelného příjmu.

Definice zůstatkové ceny

Pokud není technické zhodnocení samostatně odpisováno nájemcem, zvyšuje technické zhodnocení vstupní cenu a zároveň zůstatkovou cenu příslušného majetku.

Obecně je však možné více druhů odpisování a v zahraničí se také některé další, především nelineární způsoby odpisování často používají. Z tohoto důvodu Vám dále uvádím další možné způsoby odpisování, byť v současné době jsou v České republice možné pouze uvedené dva způsoby odpisování.

Část pro zájemce:



Výpočty odpisů především zrychleným způsobem mohou být někdy složité a v praxi dochází k četným chybám. Budete-li tyto odpisy počítat doporučuji Vám nejprve konzultaci s lektorem, popřípadě s odborníkem, ekonomem nebo účetním. Možná, že bude vhodné se i podrobněji seznámit se zákonem o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.) dle jeho poslední novely.

Odpisování, způsoby výpočtů včetně ukázek naleznete v komentářích k tomuto zákonu (je zapotřebí vypůjčit si komentované znění) dle § 26–33).

4.2.2 Odpisy nehmotného majetku

Dlouhodobý nehmotný majetek je možné také odpisovat, a to způsobem, který zákon taxativně uvádí:

Odpisy DNM

- audiovizuální dílo se odpisuje 18 měsíců,
- software a nehmotné výsledky výzkumu a vývoje 36 měsíců,
- zřizovací výdaje 60 měsíců,
- ostatní nehmotný majetek 72 měsíců,
- u nehmotného majetku, ke kterému má poplatník právo užívání na dobu určitou, se roční odpis stanoví jako podíl vstupní ceny a doby sjednané smlouvou.

V odpisování nehmotného majetku platí podobná pravidla jako u hmotného majetku, jako například:

- nehmotný majetek může kromě vlastníka odpisovat poplatník, který k němu nabyl právo užívání za úplatu,
- u nehmotného majetku, nabytého vkladem nebo přeměnou, pokračuje nabyvatel v odpisování započatém původním vlastníkem za podmínky, že vkladatelem nebo zanikající obchodní společností nebo družstvem mohly být odpisy u tohoto nehmotného majetku uplatňovány,
- technické zhodnocení zvyšuje vstupní cenu nehmotného majetku. Za technické zhodnocení se považují výdaje na ukončené rozšíření vybavenosti nebo použitelnosti nehmotného majetku anebo zásahy, které mají za následek změnu účelu nehmotného majetku, pokud po ukončení u jednotlivého nehmotného majetku převýší částku 40 000 Kč. Poplatník pokračuje v odpisování nehmotného majetku ze zvýšené vstupní ceny snížené o již uplatněné odpisy od měsíce následujícího po měsíci, v němž bylo technické zhodnocení ukončeno, a to rovnoměrně bez přerušování po zbývající dobu odpisování, nejméně však:
 - audiovizuální díla po dobu 9 měsíců,
 - software a nehmotné výsledky výzkumu a vývoje po dobu 18 měsíců,
 - ostatní nehmotný majetek po dobu 36 měsíců,
- technické zhodnocení u již odepsaného nehmotného majetku se odpisuje samostatně po dobu uvedenou v předcházejícím bodě,
- pro ostatní případy se použijí i pro nehmotný majetek obdobně ustanovení pro hmotný majetek.



Shrnutí:

- Typickými znaky dlouhodobého majetku je jeho relativní stálost (stálá aktiva) a proces postupného opotřebování se.
- Opotřebenění vyjadřujeme pomocí odpisů.
- Odpisy rozeznáváme účetní a daňové.
- Účetní odpisy stanoví firma sama.
- Daňové odpisy jsou stanoveny zákonem o daních z příjmů a jsou jednotné.
- Účetní odpisy jsou lineární a nelineární.
- Daňové odpisy jsou rovnoměrné a zrychlené.
- V procesu odpisování může dojít k technickému zhodnocení majetku.
- Odpisovat lze hmotný i nehmotný majetek.

Pojmy k zapamatování:

- Opotřebení
- Odpisy
- Účetní odpisy
- Daňové odpisy
- Lineární a nelineární účetní odpisy
- Rovnoměrné a zrychlené daňové odpisy
- Technické zhodnocení

Kontrolní otázky:

1. Co je to odpis?
2. Kdo stanoví účetní odpisy?
3. Jaké máme druhy účetních odpisů?
4. Co vyjadřují účetní odpisy?
5. Jaký je rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy?
6. Kde zjistíte výpočet daňových odpisů?
7. Čím jsou charakteristické daňové odpisy?
8. Co je to technické zhodnocení?

Autotest:

1. Definice čistého obchodního majetku zní:
 - (a) jsou to věcné hodnoty (stroje, zařízení, budovy, stavby, pozemky atd., tedy statky, které byly vytvořeny, aby se podílely na výrobě jiných statků
 - (b) je to majetek po odečtení závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním
 - (c) je to souhrn obchodního majetku ve formě výrobního a finančního kapitálu a závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním
2. Mezi oběžný majetek nepatří:
 - (a) peníze
 - (b) zásoby hotových prostředků
 - (c) firemní automobil
3. Nesprávná formulace DNM je:
 - (a) že se jedná o majetek, jehož věcná podoba se blíží nebo je stejná jako je tomu u DHM nebo DNM
 - (b) nesplňuje jednu ze dvou podmínek charakteristiky DHM nebo DNM, tj. cenu
 - (c) jde o drobné věci a hodnoty
4. Účetní odpisy:
 - (a) jsou dány účetními předpisy, především zákonem o účetnictví
 - (b) si určuje každý podnik sám
 - (c) jsou stanoveny zákonem o daních z příjmů

5. U daňových odpisů neplatí, že:
- (a) je lze přerušit
 - (b) lze je nezačít
 - (c) si je určuje každý podnik sám

DRAFT

Kapitola 5

Náklady

Popis lekce:

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:

- 5.1 Pojem náklady a jejich členění
- 5.2 Plánování nákladů a jejich kontrola

Účastník získá přehled o obsahu pojmu náklady, jejich formách a způsobech jejich řízení.

Délka lekce: 60 minut

Klíčová slova:

Náklady pořizovací a likvidační, náklady přímé a nepřímé, fixní a variabilní, mezní, přírůstkové, náklady obětované příležitosti, utopené náklady, režijní náklady, jednicové náklady, controlling, hospodářská a nákladová střediska.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- definovat pojem náklady,
- uvést jejich členění a charakteristiky,
- stručně popsat systém plánování nákladů a jejich kontrolu.

5.1 Pojem náklady a jejich členění

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 nejlepší hospodárnosti firmy, tj. dosažení co nejlepších výsledků (výstupů) s co nejmenšími vstupy. To znamená snižováním nákladů a zvyšováním výnosů.

Definice

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:

Dělení nákladů

a) Podle druhu:

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

b) Podle účelu:

- náklady přímé,
- náklady nepřímé.

Přímé náklady jsou typické tím, že je lze stanovit přímo a přesně na kalkulační jednotku (například na 1 kus). To je možné například u materiálu (výrobek obsahuje 1 litr vody, 3 gramy materiálu A, 5 gramů materiálu B, apod.), či mezd výrobních dělníků (pomocí úkolové či časové normy lze přesně určit podíl mezd na 1 kus).

Nepřímé náklady (režijní) nelze stanovit na kalkulační jednotku přímo, je nutné je určitými metodami (například průměry) rozpočítat na celkovou produkci. Typickými představiteli těchto nákladů je například použití energie (výrobní režie) nebo poplatky za telefony (správní režie).

Dvě hlediska

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.

ad 1) 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.

- V prvé z nich se člení na **náklady produkční činnosti** a **náklady neprodukční činnosti**, náklady produkční činnosti dále na náklady hlavní, pomocné, vedlejší a přidružené produkce.
- Náklady na neprodukční činnosti na náklady na odbyt, správu, zásobování, energetiku, dopravu apod.
- Výrobní (produkční) náklady se člení na **technologické náklady** (ty jsou řízeny technicko-hospodářskými normami) a **náklady na obsluhu a řízení** (jejich položky jsou řízeny limity a normativy, jejich souhrn rozpočty). Technologické náklady, které souvisí přímo s určitým výkonem, se označují jako jednicové náklady, ostatní technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení, které souvisí s produkcí jako celkem, se označují jako náklady režijní.

Řízení a kontrola **režijních nákladů** je obtížnější a méně přesná než nákladů jednicových. Sledují se podle středisek a nástrojem jejich řízení jsou rozpočty režijních nákladů, které jsou součástí rozpočtu vnitropodnikových útvarů. Jejich vyčíslení do nákladové kalkulace je prováděno pomocí několika metod.

*Režijní
náklady*

Základními vnitropodnikovými útvary, ve kterých se sledují náklady, výnosy a výsledek hospodaření jsou **hospodářská střediska**. Vytvářejí se v oblasti hlavní činnosti, pomocných a obslužných činností, správy, zásobování a odbytu. Jsou zainteresována na rozdílu vnitropodnikových výnosů a vnitropodnikových nákladů, tj. na vnitropodnikovém výsledku hospodaření. Výkony, předávané mezi středisky, jsou oceněny vnitropodnikovými cenami. Ty jsou většinou stanoveny se ziskem, nebo i na úrovni tržní ceny.

*Dva typy
středisek*

V některých organizacích se vytvářejí i tzv. **nákladová střediska**, která jsou řízena podle nákladů (výkony zde lze obvykle obtížně plánovat a vykazovat). Bývají jimi jednotlivá oddělení, která jsou pak hodnocena podle úspor či překročení plánovaných nákladů. Několik nákladových středisek může vytvářet středisko hospodářské. K vytvoření středisek musí být splněny určité organizační a jiné předpoklady: musí být vymezeny činnosti prováděné střediskem, výkony (produkce, služby), které si střediska předávají, musí být měřitelné, měřitelné musí být i náklady, které středisko vynakládá, výkony (hospodářských středisek) musí být oceněny vnitropodnikovými cenami. Hospodaření zachycuje manažerské účetnictví.

ad 2) **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.

Především **režijní náklady představují značnou část celkových nákladů** (v některých organizacích dokonce převažující část, například v nemocnicích v průměru dokonce 75 %) a jejich velikost neustále roste, je třeba řídit jejich vývoj a stanovit konkrétní úkoly v jejich snižování. Nejde však o jejich jakékoli snižování (některé snižování může být dokonce škodlivé: například zanedbávání oprav strojů), ale vždy ve vztahu k výsledkům produkce. Režijní náklady jsou jedním z hlavních zdrojů ke snižování celkových nákladů a tím vedou k růstu hospodárnosti. Jejich řízení by mělo zahrnovat:

- stanovení cíle (úkolů) ve snižování,
- evidenci, kontrolu a vyhodnocování skutečných režijních nákladů,
- systém hmotné zainteresovanosti konkrétních pracovníků na jejich snižování.

Pro řízení režijních nákladů je nutné je členit do podrobnějších položek; hloubka členění závisí na typu produkce, použité technologii či organizaci vnitropodnikových útvarů. Lze

je dále členit z různých hledisek a jejich kombinací. Důležité je jejich třídění na náklady střediskem ovlivnitelné a neovlivnitelné a na tom postavit systém hmotné zainteresovanosti.

Základním nástrojem řízení režijních nákladů jsou **rozpočty**, základem pro rozpočtování jsou **normy** a **limity nákladů**. Základními útvary, za které se rozpočty sestavují a kontroluje jejich plnění, jsou hospodářská popřípadě nákladová střediska.

*Kalkulační
jednice*



Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je určitý výkon (produkt, službu) vymezený měřicí jednotkou, například jednotkou množství.

Příklad:

Jednotky množství jsou nejčastěji vyjádřeny v kusech, litrech, hektarech apod. V některých oblastech kalkulačního členění nákladů se používají i složené ukazatele jako například tunokilometry (v dopravě), obložnost (počet pacientů na jedno lůžko v nemocnici za rok), atd.



Uveďte vlastní příklady složených ukazatelů:

.....

Kalkulační složení nákladů je podstatnou složkou pro samu kalkulační činnost. Tvorbě kalkulací a jejich funkcím při řízení podniku je věnována samostatná kapitola.

c) Podle vztahu nákladů k objemu produkce

dělíme náklady na:

- náklady stálé (pevné),
- náklady proměnné (variabilní).

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

*Vývoj
proměnných
(varia-
bilních)
nákladů*

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.

Takovéto náklady nazýváme alternativní náklady neboli náklady obětované příležitosti.

Alternativní náklady

Implicitní náklady jsou tedy alternativní náklady výrobních faktorů ve vlastnictví majitele firmy, kdežto explicitní náklady jsou alternativní náklady používání cizích výrobních faktorů.

- Manažeři však při každém rozhodování musí brát do úvahy i tzv. **přírůstkové náklady**, tzn. jen ty náklady, které jsou tímto rozhodováním ovlivněny. Zbývající náklady se považují za irelevantní tomuto rozhodnutí a nazývají se **utopené náklady**.

Přírůstkové a utopené náklady

Řada velkých firem vyrábí velké množství produkce a spoustu různých sortimentních druhů, některé světové firmy pak desetitisíce jednotlivých položek. Proto se pro posuzování efektivity podnikání, pro rozhodování o strategii výroby a prodeje používá **agregátních ukazatelů**. Jsou to především:

Agregátní ukazatele

- **celkové náklady**, tj. souhrn všech nákladů, které vzniknou při výrobě za určitou časovou jednotku,
- **průměrné náklady**, tj. celkové náklady připadající na jednotku výroby,
- **mezní (marginální) náklady**, tj. přírůstek nákladů při růstu výroby právě o jednu jednotku.

V průběhu činnosti podniku se rozvíjející se podnik část svého zisku investuje, vznikají investiční náklady. Po skončení činnosti podniku (dobrovolně nebo nuceně) vznikají náklady likvidační.

Náklady jsou důležitým ukazatelem činnosti podniku, jejich stav a především pohyb charakterizuje hospodárnost. Základem řízení nákladů je jejich plánování a následná kontrola skutečného vývoje.

Úkol k textu č. 13:

Každá firma bude mít jinou strukturu nákladů. Náklady často závisí na celé řadě vnějších i vnitřních faktorů. Například cestovní kancelář bude mít složení nákladů než dopravní kancelář. Pokuste se nyní určit v čem bude mít největší nákladové položky například pekař.

.....



5.2 Plánování nákladů a jejich kontrola

Ve většině organizací je plán nákladů součástí celkového finančního plánu. Ten obsahuje plán výnosů, nákladů a zisku, plán rozdělení zisku, popř. další dílčí finanční plány.

Plán výkonů, nákladů a tvorby zisku je prakticky plánovaný účet zisků a ztrát (tedy účetní výkaz zvaný „výsledovka“). Výpočty jeho položek navazují na ostatní části plánu podniku, například provozní výnosy na plán odbytu, mzdy na plán mezd apod. Cílem plánování nákladů je dosáhnout jejich snížení. Proto plánování nákladů není jen pasivním odrazem skutečnosti, ale aktivně na ni působí tak, **že vytváří tlak na snižování nákladů** ve všech oblastech činnosti. Plánovací metody vycházejí z podrobných plánovacích podkladů, jako jsou plány výroby, normy spotřeby, limity, kolektivní dohody (plány růstu mezd) atd.

Při plánování nákladů se postupuje obvykle ve dvou fázích:

- **V první fázi** se vypracovává nejprve návrh plánu. Nejprve se vypracují rozpočty hospodářských středisek pomocné a obslužné výroby, potom hospodářských středisek

Fáze plánování nákladů

hlavní produkce (spotřebovávají výkony hospodářských středisek pomocné a obslužné produkce) a režijních hospodářských středisek (zásobovacího, obytného, správního útvaru). Zjištěné rozpočtované náklady v členění na přímé a režijní se transformují do položek prvotních nákladových druhů, ve kterých je sestavován plán výnosů, nákladů a zisku.

- **Ve druhé fázi**, tj. po vypracování plánu a jeho schválení vedením organizace, nastává obrácený proces transformace ve střediscích prvotních nákladových druhů do nákladů jednicových a režijních a doplnění prvotních nákladů o náklady druhotné.

Při prvotním sestavení plánovaných nákladů se jedná vesměs o příliš vysoké hodnoty, je proto třeba hledat možné rezervy ve snižování nákladů. Proto obě fáze probíhají několikrát, opakují se, prolínají se, dokud se nedosáhne možného snížení.

Při plánování je také třeba brát v úvahu rozdílný charakter jednicových a režijních nákladů. Ten vyvolává i potřebu rozdílného způsobu jejich plánování. **Při plánování** (tj. rozpočtování) **jednicových nákladů** se vychází z plánovaného objemu a struktury výkonů (produktů a služeb), norem spotřeby produkčních činitelů a jejich cen a tarifů. Plán lze sestavit poměrně přesně, pokud zohledníme možné inflační vlivy či jiné změny, které v budoucím období mohou nastat.

Plánování režijních nákladů je náročnější a komplikovanější. Pokud to jde, použijí se technicky zdůvodněné normy nebo ukazatele spotřeby. Většinou vycházíme ze zkušeností z minulých let, často používáme jako nezávisle proměnnou (vztahovou veličinu), nejčastěji velikost mezd, ale i jiné veličiny. Používá se i tzv. **variátorů**, což jsou čísla, udávající o kolik procent se zvýší náklady, zvýší-li se výkon nebo jiná vztahová veličina o 1 %. Vypočtou se jako podíl variabilních nákladů na celkových nákladech příslušné režijní položky nebo celkových režijních nákladech. Z jejich konstrukce je zřejmé, že mohou dosahovat hodnot v intervalu od nuly (všechny náklady jsou fixní) do 1 (všechny náklady jsou variabilní). Variátorů se rovněž používá pro normování nákladů.

Variátory

Standardní
náklady

V plánování a následně i v kontrole nákladů se často používá tzv. **metoda standardních neboli normovaných nákladů**. Vychází z toho, že každá standardní nákladová položka vzniká jako součin naturální normy spotřeby výrobního činitele (standardního množství spotřeby materiálu, práce) a předem stanovených, tj. standardních nákladů za jednotku při plánovaném objemu výkonů. Tím se stanoví standardní náklady **na jednotku výkonu**.

Standardní náklady se používají v kalkulacích a v rozpočtech středisek. Odchylka od standardu (normy) vzniká lepším nebo horším využitím podmínek, za kterých byly standardy stanoveny. Svědčí o lepší nebo horší práci střediska, odpovědného za jejich vznik. To je objektivní pouze v případě, že standardy jsou objektivní, že provádíme jejich aktualizace a zohledňujeme vývoj celé řady ekonomických parametrů. Zjištěné odchylky se proto člení podle různých hledisek, např. podle příčiny vzniku se odchylky u jednicových nákladů člení na nákladové (cenové) a množstevní (kvantitativní) odchylky, u režijních nákladů na spotřební a objemové. Důležité je **zjištění vzniku odchylek podle místa vzniku a podle odpovědnosti**, čili podle jednotlivých středisek. Každou odchylku od standardu (normy) je nutné dokumentovat, zjistit její příčinu, místo vzniku (to se může lišit od místa, které je za určité náklady odpovědné), odměnit nebo naopak postihnout středisko, které odchylku způsobilo a učinit opatření, aby překročení standardních nákladů se neopakovalo.

Controlling

V současné době se řízení nákladů stává součástí controllingu.

Kontrola vývoje nákladů by měla být pravidelnou součástí řízení podniku na každém stupni managementu.



Cvičení č. 7:

Vyberte si určitý výkon (jako například pečení koláčů, opravu osobního automobilu či jiné činnosti, které jsou Vám blízké) a pokuste se vyjádřit v různém členění nákladů o jejich

aktuální peněžní vyjádření, včetně rozboru třídění těchto nákladů dle různých (v textu uvedených) hledisek. Volný list vložte do studijní opory a k přípravě na zkoušku.

Část pro zájemce:

Teorie nákladů je rozsáhlá, její problematika je na samostatnou odbornou publikaci. Pokud Vás tato problematika více zajímá, odkazují na učebnice prof. Synka a kolektivu (např. Manažerská ekonomika). Především různé metody tvorby norem, limitů, standardů by stály za podrobnější studium, pokud se chcete speciálně věnovat této stabilní podnikové činnosti.

Průvodce studiem:

Plánování a kontrola nákladů je pouze jednou z nezbytných částí při určování hospodárnosti. Druhou stranu tvoří plánování a kontrola výnosů. Následně pak připadá v úvahu plánování zisku (případně ztráty, neboť i ta může být v odůvodněných případech účelná a potřebná, například pro nastartování budoucího rozvoje). Potřebnost snižování nákladů a zvyšování výnosů, jakožto i účelné využívání zisku patří k základním požadavkům na činnost managementu podniků. Pokud chcete působit v podnikové sféře na manažerských funkcích měli byste těmto základním ekonomickým pojmům podnikové ekonomie věnovat náležitou pozornost.

Shrnutí:

- Náklady představují v peněžním vyjádření spotřebu věcných prostředků a práce.
- Pro jejich třídění se užívá různých hledisek, například podle druhu, účelu, podle vztahu nákladů k objemu produkce, z hlediska manažerského rozhodování či dle místa vzniku.
- Přímé náklady lze stanovit přímo na kalkulační jednici, nepřímé nikoliv.
- Typickými představiteli nepřímých nákladů jsou režie.
- Rozeznáváme náklady pořizovací, provozní, investiční a likvidační.
- Provozní náklady se dělí na náklady produkční činnosti a náklady neprodukční činnosti.
- Produkční náklady se dělí na technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení.
- Základními vnitropodnikovými útvary jsou hospodářská střediska, (ve kterých se sledují náklady, výnosy a hospodářský výsledek) nebo nákladová střediska (sledují se náklady).
- Základním nástrojem řízení režijních nákladů jsou rozpočty, jejichž podkladem jsou normy a limity nákladů.
- Podle vztahu nákladů k objemu produkce dělíme náklady na stálé (fixní) a proměnné (variabilní).
- Plán nákladů je součástí celkového finančního plánu podniku.
- Pro plánování režijních nákladů se používá variátorů.
- Při plánování nákladů a jejich kontrole se používá metoda standardních neboli normovaných nákladů na jednotku výkonu.
- Řízení nákladů je součástí controllingu, komplexního plánování, vyhodnocování a řízení podnikových činností.





Pojmy k zapamatování:

- Náklady pořizovací/likvidační
- Náklady provozní/investiční
- Náklady produkční/neprodukční
- Náklady přímé/nepřímé
- Náklady stálé/proměnné
- Náklady na kalkulační jednici/režijní
- Náklady implicitní/explicitní
- Náklady obětované příležitosti
- Náklady přírůstkové/utopené
- Náklady průměrné, celkové, mezní
- Limity a normy
- Náklady standardní
- Variátory
- Controlling



Kontrolní otázky:

1. Jak byste definovali náklady?
2. Podle jakých hledisek dělíme náklady?
3. Co jsou to kalkulační jednice?
4. Co jsou to mezní náklady?
5. Co jsou to náklady obětované příležitosti?
6. Jak se od sebe liší nákladová a hospodářská střediska?
7. Co jsou to přírůstkové a utopené náklady?
8. Co jsou náklady explicitní a implicitní?
9. Jak dělíme režijní náklady?
10. K čemu se používají variátory?
11. Proč se náklady plánují?
12. Jaká hlediska se berou v úvahu při zjišťování odchylek?
13. Co je to controlling?
14. Jaké jsou největší náklady u většiny českých podniků a institucí?

Autotest:

1. Mezní náklady:
 - (a) jsou náklady, které firma reálně neplatí
 - (b) představují přírůstek nákladů při růstu výroby právě o jednu jednotku
 - (c) je souhrn všech nákladů, které vzniknou při výrobě za určitou časovou jednotku
2. Explicitní náklady:
 - (a) jsou náklady, které můžeme zjistit v účetnictví
 - (b) nemůžeme zjistit v účetnictví
 - (c) jsou náklady, které nejsou ovlivněny manažerským rozhodováním
3. U odpisů platí, že se jejich výše:
 - (a) zvyšuje v přímé závislosti na objemu výroby
 - (b) zvyšuje se progresivně v závislosti na objemu výroby
 - (c) objem výroby nemá vliv na výši odpisů

4. Variátory se vypočítají:

- (a) jako podíl fixních nákladů na celkových nákladech příslušné režijní položky
- (b) jako podíl variabilních nákladů na celkových nákladech příslušné režijní položky nebo celkových režijních nákladech
- (c) jako podíl režijních nákladů na celkových nákladech

DRAFT

Kapitola 6

Mzdy a odměňování

Popis lekce:

Lekce uvádí účastníka do problematiky mezd, mzdové politiky, odměňování a srážek na zdravotní a sociální zabezpečení zaměstnanců i zaměstnavatele. Lekce má následující strukturu:

- 6.1 Mzdy a srážky z mezd
- 6.2 Odměňování
- 6.3 Pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a zdravotní pojištění

Mzdové náklady představují podstatnou složku celkových nákladů podnikání a jsou často pod kontrolou odborů i vlády.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova:

Hrubá mzda, srážky, příplatky, pojistné zdravotní a sociální, čistá mzda, minimální mzda, zdanitelný základ, vyměřovací základ, pohyblivé složky mezd, formy mezd, determinanty mezd, mzdový benchmarking, mzdový list.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- vysvětlit pojmy mzda, srážky z mezd, pojistné zdravotní a sociální,
- prokázat znalosti v problematice pojistného,
- objasnit základní způsoby odměňování v ČR,
- popsat formy mezd a způsob výpočtů mezd a povinných srážek v praxi.

Výklad:

Podstatnou část nákladů tvoří mzdy. Podívejme se proto na základní pojmy z této oblasti, která zajímá každého pracovníka, zaměstnance i zaměstnavatele, jakož i manažery všech stupňů.

6.1 Mzdy a srážky z mezd

Každá firma může mít neomezený počet zaměstnanců. I fyzická osoba, samostatný, drobný podnikatel může mít jednoho, několik, popřípadě ničím neomezený počet svých zaměstnanců. V takovém případě však i pro něho platí všechny právní předpisy vztahující se k povinnostem zaměstnavatelů vůči zaměstnancům. Základní právní rámec pro zaměstnávání osob je dán těmito právními normami:

*Právní
rámec*

- zákoníkem práce (všechny právní předpisy vždy v posledním, aktuálním znění),
- zákonem o mzdě,
- zákonem o platu,
- nařízením vlády o minimální mzdě,
- zákonem o nemocenském pojištění zaměstnanců,
- zákonem o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- zákonem o zdravotním pojištění,
- zákonem o daních z příjmů (část týkající se daně z příjmů fyzických osob (FO) ze závislé činnosti),
- doplňujícími mzdovými předpisy, tj. většinou nařízeními vlády a dalšími právními předpisy.

a) Mzda

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda. Mzda zaměstnance se většinou sjednává v **pracovní smlouvě** nebo v jiné smlouvě (dle § 244 zákoníku práce) nebo v kolektivní smlouvě. Nesmí být nižší než je mzda minimální stanovená příslušným platným nařízením vlády.

K základní mzdě je dle zákona nutné přidávat **příplatky**. Ty jsou stanoveny za:

- práci přesčas,
- za dobu práce ve svátek (příplatek může mít i podobu náhradního volna, pokud se tak zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou),
- za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí,
- za práci v noci,
Poznámka: (podle zákoníku práce je prací v noci práce konaná v době mezi 22. až 6. hodinou, mzdové zvýhodnění však přísluší pracovníkovi pouze tehdy, trvá-li práce v noci alespoň 3 hodiny).
- zaměstnanci přísluší také odměna za pracovní pohotovost, pokud je sjednána v pracovní smlouvě.

Výplata **Výplata mzdy** se v ČR řídí následujícími základními pravidly:

- Mzda je splatná pozadu za měsíční období, a to nejpozději k ultimu následujícího kalendářního měsíce (pokud nebylo v kolektivní smlouvě dohodnuto jinak, tj. dříve, zálohově nebo s předem odsouhlaseným odkladem),
- mzda se obvykle vyplácí zasláním na osobní konto zaměstnance u jeho konkrétního peněžního ústavu, starší způsob byl v pracovní době a na pracovišti v hotovosti (tzv. sáčkování),
- při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci **písemný doklad** obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách (**tzv. výplatní a zúčtovací listina**). Na žádost zaměstnance pak zaměstnavatel předkládá k nahlédnutí i doklady, na jejichž základě byla mzda vypočtena,
- zaměstnanec může k přijetí mzdy písemně zmocnit jinou osobu. **Manželu (manželce) lze mzdu vyplatit jen na základě písemného zmocnění.**

Průměrný výdělek

Je důležitým ukazatelem používaným pro celou řadu dalších mzdových náležitostí, především pro výpočty příplatků. Vývoj tohoto ekonomického ukazatele zaznamenal v průběhu posledních let četné změny. V současné době platí pro určení tohoto důležitého údaje pro další mzdové propočty tento způsob jeho výpočtu:

- průměrný výdělek pro pracovněprávní účely zjišťuje zaměstnavatel z hrubé mzdy zúčtované zaměstnanci k výplatě v tzv. rozhodném období a z doby odpracované v rozhodném období. V současné době (2008) je rozhodným obdobím **předchozí kalendářní čtvrtletí**, průměrný výdělek se zjišťuje k prvnímu dni následujícího kalendářního měsíce,
- průměrný výdělek se zjišťuje jako průměrný hodinový výdělek, popřípadě jako průměrný denní (směnový) výdělek,
- jako mzda se pro účely zjišťování průměrného výdělku posuzuje i odměna nebo jiný příjem poskytovaný zaměstnanci za práci v jeho zaměstnání konaném v jiném pracovním vztahu než v pracovním poměru,
- vykonává-li zaměstnanec práci v několika pracovních vztazích u téhož zaměstnavatele, posuzuje se mzda v každém pracovním vztahu **samostatně**.

Ostatní pravidla jsou spíše výjimkami, proto se dále zaměříme na obecná pravidla **tří základních složek pravidelných srážek**, tj. záloh na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a platby zákonného pojištění na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které jsou nezbytné u všech ekonomických subjektů a pro všechny jeho zaměstnance.

Úkol k textu č. 14:

Doklad, který doprovází výplatu mezd, a který zobrazuje veškeré příjmy a srážky zaměstnance za předcházející měsíc, má v běžném životě historický název, jenž užíváme dosud, i když svým formátem již neodpovídá tomuto označení. Pokuste se označit tento lidový výraz do dalšího řádku.

.....

b) Srážky z mezd

Z výše tzv. „hrubé mzdy“ (*hrubá mzda je souhrn veškerých příjmů zaměstnance za uplynulý měsíc*, tj. základní mzdy, prémie, odměn, příplatků, náhrad atd.) musí zaměstnavatel:

*Povinnosti
zaměstnavatele*

- vypočítat,
- srazit a
- odvést

srážky z mezd a uskutečnit jejich odvod na příslušné instituce. Část těchto srážek je povinná (je dána výše uvedenými zákony), část srážek je dobrovolná (zaměstnanec si sám požádal o tyto srážky a jejich zasílání na příslušná místa, jedná se například o spoření, alimenty, sponzorství atd.).

Některé srážky jsou povinné a zaměstnavatel je počítá, sráží, odvádí a účtuje **všem** svým zaměstnancům. Zaměstnavatel musí srazit ze mzdy následující položky:

- zálohu daně z příjmů fyzických osob (FO) ze závislé činnosti (v průběhu roku sráží zálohy, ke konci roku provádí zúčtování),
- pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné zdravotního pojištění.



Další srážky jsou možné, popřípadě vyplývají z různým nařízením, jako například:

- částky postižené výkonem rozhodnutí nařízeným soudem nebo orgánem státní správy (jedná se například o splácení alimentů, manka, hypotečních splátek apod.),
- částky propadající státu v důsledku pravomocně uloženého nápravného opatření a peněžité tresty (pokuty), jakož i náhrady uložené zaměstnanci vykonatelným rozhodnutím příslušných orgánů, atd.

Těchto přeplatků, které může zaměstnavatel svému zaměstnanci srazit, je celá řada, vždy se však musí jednat o pravomocně ukončené nařízení.

Pořadí srážek ze mzdy stanovuje svým nařízením vláda ČR.

Ze mzdy se mu nejprve srazí záloha na daň z příjmů fyzických osob, pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění. Ostatní srážky ze mzdy, dovolené zákonem o mzdě, lze provádět jen v rozsahu stanoveném v občanském soudním řádu (zákon č. 143/1992 Sb.) v platném znění.

Zaměstnavatel při výpočtu daně z příjmů zaměstnance vychází z tzv. zdanitelné mzdy.

*Zdanitelná
mzda*

Zdanitelnou mzdou se rozumí úhrn příjmů ze závislé činnosti zúčtovaný nebo vyplacený poplatníkovi za kalendářní měsíc nebo za zdaňovací období, vyjma příjmů zdanitelných srážkou podle zvláštní sazby daně, snížený o:

- částky sražené nebo zaměstnancem uhrazené na pojistné na sociální zabezpečení, na příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a na pojistné na všeobecné zdravotní pojištění, které je povinen platit každý zaměstnanec,
- prokázané nezdanitelné částky základu daně. Základ daně pro výpočet zálohy za kalendářní měsíc se sníží o 1/12 nezdanitelné částky ze základů daně.

Záloha ze zdanitelné mzdy zúčtované nebo vyplacené za kalendářní měsíc se stanoví podle tabulky ze zákona o daních z příjmů platných pro příslušný rok. V závislosti na vývoji mezd se tabulka často mění. Konkrétní údaje platné pro daný rok si musí tedy zaměstnavatel zjistit v platném znění zákona o daních z příjmů.

Roční zúčtování záloh na daň z příjmů ze závislé činnosti neprovede plátce (zaměstnavatel) u toho poplatníka, který podá nebo je povinen sám podat daňové přiznání k dani.



Příklad:

Zaměstnanec vykonává kromě zaměstnaneckého pracovního poměru ještě vlastní podnikatelskou činnost v mimopracovní době. V takovém případě je povinen podat sám vlastní daňové přiznání.

Výpočet daně a roční zúčtování provede plátce daně nejpozději do 31. 3. z úhrnu mezd zúčtovaných nebo vyplacených poplatníkovi všemi plátcí postupně.

*Mzdové
listy*

Zaměstnavatelé, plátcí daně, jsou povinni vést pro poplatníky, z jejichž mezd sráží zálohy, mzdové listy, rekapitulaci o sražených zálohách a o dani sražené podle zvláštní sazby za každý kalendářní měsíc i za celé zdaňovací období.

Mzdový list má předepsané náležitosti, musí být archivován 10 roků. List obsahuje všechny nutné údaje počínaje hrubou mzdou a konče čistou mzdou. List má 13 řádků, 12 řádků pro každý měsíc, poslední obsahuje kumulace na uplynulé kalendářní období.

Část pro zájemce:

Částky, které jsou od daně osvobozeny a nezdanitelné částky jsou stanoveny v zákoně o daních z příjmů (č. 586/1992 Sb.), pokud máte zájem se s nimi seznámit, vyhledejte si daný zákon. V tomto textu se podrobněji seznámíte jen s pojistným, které je všeobecně platné pro každého zaměstnance.

Zaměstnavatel vypočte, srazí a příslušnému finančnímu úřadu pak odvádí daň z příjmů FO ze závislé činnosti za každého zaměstnance **zálohou**. Proto ke konci účetního období (k 31. 12. předcházejícího roku) musí ještě přesně vypočítat dopočet. Záloha ze zdanitelné mzdy zúčtované nebo vyplacené za kalendářní měsíc se stanoví podle tabulky. Tato tabulka je součástí zákona o daních z příjmů, může se tedy každý rok změnit. Tabulku, platnou v roce 2006 máte uvedenou již v kapitole č. 1 v části podnikatelského rozpočtu. Chcete-li někomu správně vypočítat daň, musíte mít vždy po ruce poslední znění tohoto zákona.

6.2 Odměňování

Odměňování je vnímáno velmi úzce s pojmem „spravedlnost“ a lidé velmi citlivě reagují na každé, někdy i nepatrné nespravedlnosti v odměňování, které vždy vedou k vytváření nedobrého sociálního klimatu na pracovišti a nakonec i v celé organizaci. I když jsou výše peněžních odměn předmětem utajení, v českých poměrech se vesměs tyto výše nepodaří zcela utajit a především při mimořádných odměnách se pak stávají předmětem závidění, zloby a dlouhodobě vytvářejí konfliktní situace.

Naopak zase značnou chybou je naopak naprostá nivelizace odměňování, kdy manažeři všech stupňů používají pro všechny pracovníky stejnou strukturu odměn. Odměňování je vždycky problém, neboť odměna by měla zahrnovat celou řadu různých aspektů.

Jakékoliv mzdové a platové systémy musí vycházet z několika faktorů, které zásadním způsobem ovlivňují výši mezd či platů pro jednotlivé kategorie pracovníků, respektive které determinují nasazení příslušné odměny a další rozhodování manažerů. Mezi tzv. **determinanty mezd a platů** patří například:

Determinanty

- celková výše mzdových prostředků, které organizace může na odměňování vynaložit,
- relativní hodnota konkrétního pracovníka pro organizaci,
- situace a vývoj na trhu práce (vnitřním i vnějším),
- celková výše mezd a platů ve státě, kraji, místě, odvětví a oboru,
- stávající legislativa v oblasti odměňování atd.

Tyto determinanty silně ovlivňují mzdové formy, struktury mezd a platů, jakožto i způsoby nepeněžních forem odměňování.

Formy mezd se dělí do dvou skupin, a to jako základní (pevné) a doplňkové (variabilní). Mezi **základní formy** patří:

Formy mezd

- časová mzda a plat,
- úkolová či výkonová mzda,
- podílová mzda (provize),
- smluvní mzda.

Doplňkové formy jsou přiřčeny k základní mzdě a navyšují její úroveň. Je možný souhrn hned několika doplňkových forem mzdy ke mzdě základní. Mezi doplňkové formy mezd a platů patří:

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení,
- povinné příplatky ke mzdě (jsou dány právními normami),
- nepovinné příplatky ke mzdě (řeší kolektivní smlouvy),
- získání zaměstnaneckých akcií,
- důchodové připojištění zaměstnanců hrazené zaměstnavatelem,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- specifické formy doplňkových forem povinné a nepovinné dle odvětví,
- mzdy za „očekávaný výkon“ používané v zahraničí.

Do odměňování rovněž zasahuje stát. Stát zasahuje dvojnásobně, a to přímo u státních zaměstnanců nebo nepřímo regulací právních předpisů.



Příklad:

Stát u státních zaměstnanců vytváří systémy odměňování na základě priorit státu a v souladu s finančními možnostmi státního rozpočtu. Výší mezd však nepřímo reguluje i odměňování v soukromé sféře, nebo příliš velké diference by mohly způsobovat nechtěné pohyby do státních služeb ze stran zaměstnanců soukromé sféry nebo naopak. Stát tak výší odměn nepřímo reguluje i soukromou sféru.

Stát ovlivňuje chování zaměstnavatelů i zaměstnanců nepřímo i pomocí státní regulace mzdové oblasti například vyhlášením minimální mzdy, systémem sociálního zabezpečení, výší podpor v nezaměstnanosti atd., včetně celkové regulace právního prostředí formou pracovněprávních norem. Například zákoník práce určuje maximální počet přesčasů, nároky na dovolenou, příplatky za vybrané profese atd.



Uveďte **vlastní příklad** celkové regulace mzdové oblasti státem.

.....

.....

Mzdové tarify a tarifní stupnice jsou stanoveny vládou, respektive příslušnými ministerstvy. Do těchto mzdových tarifů se promítá ocenění kvalifikace pracovníka, tj. souhrn potřebných znalostí a dovedností k vykonání dané práce, dále odpovědnost, namáhavost a obtížnost práce.

Pohyblivé složky

Kromě základní mzdy se vyplácejí pracovníkům i tzv. **pohyblivé složky mzdy** (příplatky a náhrady mzdy (například za dovolenou)), prémie, případně odměny. Celková mzda však nesmí být nižší, než je vládou stanovená **minimální mzda**.



Úkol k textu č. 15:

Zapište si do textu publikace aktuální výši minimální mzdy. Tento údaj není uveden v Klíči, mění se někdy i vícekrát v průběhu jednoho roku. Údaj bývá oznamován v denním tisku, vychází v nařízení vlády, případně jej můžete získat dotazem v odborných institucích (například v hospodářské komoře, u daňových poradců, nebo na úřadu práce).

.....

Vláda však může (a také to občas dělá) vydávat závazné pokyny pro usměrňování mzdových prostředků. Pak zaměstnavatel musí tyto pokyny či nařízení vlády respektovat. Vláda pomocí těchto regulačních mzdových opatření limituje růst mezd v závislosti na určitých faktorech ekonomiky. Tyto faktory mohou být různé, jedním a častým takovým faktorem je růst nominálních mezd ve vztahu k růstu produktivity práce. Vláda provádí korekci závislosti růstu mezd na vývoji produktivity práce, pokud růst produktivity práce neodpovídá růstu

mezd, stanoví vláda hranice zvyšování mezd. Pokud by vláda neregulovala právě růst mezd v závislosti na některé makroekonomické ukazatele, mohlo by to vést k inflaci.

Výše mezd může být také silně ovlivňována odbory, a zvláště pohyblivé složky mezd mohou být zahrnuty do tzv. **kolektivní smlouvy** uzavírané mezi zaměstnavatelem a představiteli odborů.

Kolektivní smlouva

Mzdy tvoří jednu ze stabilních, základních složek nákladů firmy, a je tedy v zájmu firmy dodržování určité optimální výše této nákladové položky při zachování sociálního smíru a přiměřenému růstu nominálních mezd v závislosti na ekonomické situaci firmy.

Pojem „odměňování“ však v moderním pojetí je daleko širší než samotný pojem peníze, tedy výše mezd či platů, na něž se odměňování často zužuje. Samozřejmě, že v první řadě výše platu či výše mzdy zajímá každého pracovníka, ať už v pozici běžného zaměstnance, nebo manažera. Manažer se na rozdíl od zaměstnanců ocitá v dvojí pozici. Každý manažer musí dbát na výši mzdových nákladů (z tohoto úhlu pohledu by se měl snažit o co nejnižší mzdové náklady), úspory mzdových nákladů často jsou pro vlastní odměňování manažera důvodem pro jeho vyšší odměnu. Na druhé straně nízké mzdy nevytvářejí dostatečnou motivaci pro podřízené.

Je všeobecně rozšířeným jevem, že lidé srovnávají svou práci s prací jiných lidí uvnitř vlastní organizace. Tento tzv. **vnitřní mzdový benchmarking**, vnitřní poměrování je standardním způsobem chování každého jedince. Kromě toho však srovnávají výši svých odměn za tuto práci s odměnami jiných lidí konajících tutéž nebo podobnou práci jinde, poměřují své odměny s odměnami jiných profesí, sledují relace své odměny v rámci svého místa, regionu či celého státu (popřípadě zahrnují do svého uvažování i mezinárodní rozměr). Tento jev se označuje jako **vnější benchmarking**. Tento princip poměrování, srovnávání je typickým projevem ekonomického chování a je jednou z hybných sil určování dalšího mzdového (a důchodového) vývoje v organizaci i v celé zemi.

Benchmarking

6.3 Pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a zdravotní pojištění

V České republice platí, že každý zaměstnanec (jakož i osoba samostatně výdělečně činná, resp. zaměstnavatel) musí být pojištěn sociální a zdravotní pojistkou.

Povinnost pojištění

a) Povinné **dávky sociálního zabezpečení** a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti jsou dány zákonem č. 104/1996 Sb., který je již několikátou aktualizací původního zákona č. 589/1992 Sb. Platí opět, že zaměstnavatel se při výpočtech, srážkách a odvodech musí vždy řídit posledním aktuálním zněním.

Sazby pojistného podléhají aktualizaci, v době přípravy této publikace platí, že činí:

- u zaměstnanců 8 % z vyměřovacího základu (zákon definuje, co se počítá do vyměřovacího základu, vesměs je to hrubá mzda),
- u organizace a malé organizace 26 % z vyměřovacího základu (vesměs z hrubé mzdy zaměstnance), tuto částku platí z firemních peněz zaměstnavatel za svého zaměstnance,
- u osob samostatně výdělečně činných 29,6 %.

Pojistné se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru, odvádí se na účet příslušné správy sociálního zabezpečení.

Povinnost zaměstnavatele

Každý zaměstnavatel je povinen odvádět i pojistné, které je povinen platit zaměstnanec.

Za zaměstnance je tedy sumárně hrazeno 34 % z vyměřovacího základu, z toho 8 % platí zaměstnanec, 26 % za něj platí jeho zaměstnavatel.

b) Zdravotní pojištění

Zdravotní pojištění je upraveno 2 zákony, a to zákonem č. 47/1997 Sb., a zákonem č. 592/1992 Sb., samozřejmě zase vždy v posledním aktuálním znění.

Vztahuje se na osoby, které mají v ČR trvalý pobyt, popřípadě na osoby, které nemají na území ČR trvalý pobyt, ale jsou zaměstnanci zaměstnavatele, který tu trvalý pobyt má.

Podobně jako u sociálního zabezpečení, část zdravotního pojištění platí zaměstnanec ze svého, část mu hradí zaměstnavatel.

Částky pojistného hradí:

- zaměstnanci – v současné době 4,5 % z vyměřovacího základu (vesměs z hrubé mzdy),
- zaměstnavatelé za své zaměstnance – v současné době 9 %,
- stát (například za nezaopatřené děti (tedy i studenty do 26 let), důchodce apod.).

Celková výše pojistného tedy činí 13,5 %, z toho jednu třetinu platí zaměstnanec, dvě třetiny zaměstnavatel. Pro zaměstnavatele, tj. podnikatele platí plná sazba 13,5 %. Stejně jako u svého důchodového pojištění je povinen podnikatel u svého zdravotního pojištění vypočítat své částky na základě svého daňového přiznání. Pro další rok tak bude platit od následujícího měsíce (dubna nebo července) částky, které vypočítá ze svého daňového základu.

Uvádíme příklad výpočtu sociálního a zdravotního pojištění pracovníka zaměstnaného u soukromého podnikatele.



Příklad:

Vyměřovací základ zaměstnance:			20 000 Kč
Sociální pojištění:	$20\,000 \times 8\%$	=	1 600 Kč
Zdravotní:	$20\,000 \times 4,5\%$	=	900 Kč
Zaměstnanec hradí celkem ze své mzdy:			2 500 Kč na své pojištění

Podnikatel vypočítá rovněž odvody pojistného za tohoto pracovníka, které hradí ze svého:

Sociální pojištění:	$20\,000 \times 26\%$	=	5 200 Kč
Zdravotní:	$20\,000 \times 9\%$	=	1 800 Kč

Podnikatel uhradí ze svého za svého zaměstnance na jeho celkové povinné pojištění 7 000 Kč. Na příslušné účty sociálního a zdravotního pojištění (zdravotní pojišťovny zaměstnance) uhradí celkem 9 500 Kč.

Všechny tyto výpočty musí zaměstnavatel zapisovat do formulářů vydávaných příslušným úřadem a pojišťovnou. Formulář za své zaměstnance i za sebe je pak **povinen pravidelně zasílat** danému úřadu a pojišťovně, která má také právo kontroly. Kopii formuláře si musí ponechat. **Archivační lhůta pro formulář je 20 let.**

Cvičení č. 8:

Pokuste se nyní sami vypočítat povinné pojistné za svého potenciálního zaměstnance. Pracovní smlouvou jste mu přiznali určitou mzdu, procenta jsou dána. Výpočty si запиšte do následujících řádků.

.....

Nyní můžete účtovat jednoduché mzdy a obvyklé srážky. V případě komplikovanějších nároků je třeba, abyste si pořídili v tomto textu uvedené zákony a podrobněji si je prostudovali.

Podnikatel sám sobě žádnou mzdu neproplácí. Z pokladny nebo z účtu si bere částky pro svou potřebu v té výši, kterou uzná za vhodnou či potřebnou. Tyto částky pak tvoří výdaje neovlivňující (nezahrnované) jeho daňové zatížení, znamená to, že je plně zdaňuje. Pojistné za sebe však zapisuje do sloupce výdajů ovlivňujících jeho daňové zatížení, tvoří tedy výdaje zahrnované do základů daně.

Korespondenční úkol č. 3:

Proveďte kompletní výpočet čisté mzdy a srážek pracovníkovi, který dosáhl právě průměrné mzdy v ČR k poslední uvedené výši k Vašeho výpočtu. Výši průměrné mzdy zjistíte v odborném, případně denním tisku. Můžete rovněž použít propočty i Vaší konkrétní mzdy, popřípadě mzdy Vašeho pracovníka. Uveďte i případné fakultativní srážky, odčitatelné položky atd. Zašlete tutorovi.

Průvodce studiem:

Problematika mezd zajímá obvykle každého. Laciná práce je neefektivní, práce, která není motivována oceněním, je málo účinná, mnohdy i méně kvalitní. Mzda je ale základním oceněním lidských schopností, dovedností a zkušeností.

V ČR jsou průměrné mzdy ve srovnání s EU několikanásobně nižší. Ale celkové rozmezí mezd je značné. Od minimální mzdy až po platy některých manažerů je značná vzdálenost, přitom 66 % zaměstnanců nemá ani průměrnou mzdu. Mzdová problematika je tak rozsáhlá, že prakticky prvním dělením účetnictví na různé specializace bylo právě vydělení mzdových účetních, jako samostatných odborníků přes tuto problematiku.

V textu jsou zmíněny pouze základní věci týkající se mezd a srážek. Tato problematika je velmi živá, a to nejen v ČR. Ve světě často demonstrují četné skupiny obyvatelstva za své mzdové požadavky, ČR není výjimkou.

Shrnutí:

- Mzda se stanovuje pracovní, popřípadě kolektivní smlouvou.
- Mzda je splatná pozadu, nejpozději však do konce následujícího měsíce.
- Vláda svým nařízením stanovuje minimální mzdu.
- Zaměstnavatel, podnikatel, popřípadě osoba samostatně výdělečně činná si sobě žádnou mzdu nevyplácí.
- Z hrubé mzdy se vypočítávají, strhávají a platí povinné, popřípadě požadované srážky.
- Mezi povinné srážky patří daň z příjmů FO z nezávislé činnosti (lidově daň ze mzdy).
- Daň z příjmů se počítá ze zdanitelného základu.
- Základní povinné srážky tvoří pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné zdravotní.
- Pojistné se počítá z vyměřovacího základu.

- Část obou pojistek hradí zaměstnanec, část za něj platí zaměstnavatel.
- Zodpovědnost za výpočty, srážky a odvody všech nároků institucí přijímajících daň a pojistné nese zaměstnavatel.
- Zaměstnavatel platí plnou výši pojistného.
- Determinanty mezd a platů silně ovlivňují mzdové formy, struktury mezd a platů, jakožto i způsoby nepeněžních forem odměňování.
- Hlavním determinantem je celková výše mzdových prostředků, které organizace může na odměňování vynaložit.
- Formy mezd se dělí do dvou skupin, a to jako základní (pevné) a doplňkové (variabilní).
- Do odměňování rovněž zasahuje stát.
- Stát zasahuje dvojným způsobem, a to přímo u státních zaměstnanců nebo nepřímo regulací právních předpisů.
- Vnitřní mzdový benchmarking znamená poměrování mezd a platů uvnitř organizace.
- Vnější mzdový benchmarking znamená poměrování mezd a platů s konkurencí a jinými obory lidské činnosti.



Pojmy k zapamatování:

- Minimální mzda
- Příplatky
- Srážky
- Pojistné zdravotní
- Pojistné sociální
- Zdanitelný základ
- Vyměřovací základ
- Mzdové prostředky
- Hrubá mzda
- Čistá mzda
- Základní mzda
- Pohyblivé složky mezd
- Mzda časová, úkolová, smluvní
- Kolektivní smlouva
- Mzdový benchmarking

Kontrolní otázky:

1. Co je to hrubá mzda?
2. Co je to čistá mzda?
3. Jaké znáte povinné pojistné?
4. Kdo je zodpovědný za výpočet mzdy, daně a srážek ze mzdy?
5. Jaké znáte příplatky ke mzdě?
6. Jak dlouho musí podnikatel archivovat údaje o mzdách a pojištění svých zaměstnanců?
7. Co je to minimální mzda?
8. Jaké znáte formy mezd?
9. Co jsou to pohyblivé složky mzdy?
10. Co rozumíte pod pojmem mzdové prostředky?
11. Co obsahuje kolektivní smlouva?
12. Jaké znáte determinanty mezd?
13. Co je to vnitřní mzdový benchmarking?
14. Co je to vnější benchmarking?
15. Jak zasahuje do odměňování stát?

Autotest:

1. Výplatu mzdy:
 - (a) může převzít manželka (manžel) v případě písemného souhlasu
 - (b) nesmí převzít manželka (manžel) ani v případě písemného souhlasu
 - (c) může převzít druh (družka), resp. příbuzný pracovníka
2. Mezi povinné složky mzdy nepatří:
 - (a) příplatky za práci přesčas
 - (b) odměny
 - (c) příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí
3. Zdravotní a sociální pojištění zaměstnance se počítá:
 - (a) z jeho hrubé mzdy
 - (b) z jeho čisté mzdy
 - (c) z tzv. superhrubé mzdy
4. Stát hradí částky pojistného za:
 - (a) studující a nezaopatřené děti do 26 let
 - (b) studující a nezaopatřené děti do 18 let
 - (c) studující a nezaopatřené děti do 15 let
5. Minimální mzdu:
 - (a) stanovuje zaměstnavatel na základě dohody se zaměstnancem
 - (b) stanovuje zaměstnavatel na základě vlastního rozhodnutí
 - (c) stanovuje vláda vyhláškou

DRAFT

Kapitola 7

Výnosy a hospodářský výsledek

Popis lekce:

Obdobně jako lekce 5 Náklady, tato lekce přináší definice a rozbor výnosů podnikání. Výnosy minus náklady představují hospodářský výsledek, jímž může být zisk nebo ztráta. Část této lekce v závěru klasifikuje různé druhy a pojmy zisku a způsob jeho dosažení. Lekce má následující strukturu:

- 7.1 Výnosy
 - 7.1.1 Tržby
 - 7.1.1 Ceny
- 7.2 Hospodářský výsledek – zisk nebo ztráta

Pro prosperitu podniku je nezbytné trvalé dosahování výnosů a snižování nákladů. V lekci jsou určeny základní faktory ovlivňující výnosy a strategie dosahování zisku.

Délka lekce: 60 minut

Klíčová slova:

Výnosy mezní, průměrné a celkové, tržby, přidaná hodnota, monopolní ceny, oligopolní ceny, ekonomický zisk.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- stručně definovat výnosy a jejich strukturu,
- určit faktory ovlivňující výnosy,
- definovat hospodářský výsledek a jeho formy,
- určit strategie k dosahování zisku.

7.1 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.

Definice

Výnosy firmy jsou oceněné výkony podnikání.



Příklad:

Příkladem **provozních výnosů** jsou především **tržby** za realizované období, služby (souhrnně za výkony), příkladem **neprovozních výkonů** jsou většinou částky nájemného za pronajaté budovy, pachtovné za půdu, příjmy z vkladů apod.

Agregátní ukazatele

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 bezzbytku celou náplň souhrnné účetní položky „výnosy“. Tyto tržby

Tržby

rozdělujeme na:

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

Přidaná hodnota

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 oprostěný 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).

Členění výnosů

Výnosy podniku tvoří:

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

7.1.1 Tržby

Tržby jsou hlavní složkou výnosů většiny organizací. Tržby jsou peněžní částkou, kterou organizace získává realizací své produkce (služeb) v daném účetním období (měsíci, roku). Jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní a k rozšíření produkce (růstu). Jednotlivé složky tržeb (výnosů) zjistíme z výkazu zisků a ztrát (výsledovky).

Fyzický objem produkce je v krátkodobém pohledu omezen jeho produkční kapacitou a poptávkou klientů. Ta limituje i výnosy.

7.1.2 Ceny

Maximalizace výnosů se dosahuje především zvýšením cen výrobků nebo zvýšením jejich prodaného množství. Přitom jsou uplatňovány principy z oblasti marketingu, kdy je pozornost zaměřena na cenu, výrobek, cesty prodeje a podporu prodeje a další faktory.

Ceny jsou produktem trhu, na kterém se „střetává“ nabídka a poptávka. Vztah mezi poptávkou a cenou vyjadřuje tzv. **poptávková funkce** (křivka); ta říká: roste-li cena zboží, pak za ostatních nezměněných podmínek klesá jeho prodej, nebo, což je stejné, větší objem zboží na trhu může být prodán jen za nižší cenu (tzv. zákon klesající poptávky). Znázorňuje se to v grafu, kde na vodorovné ose je měřena poptávka a na svislé ose cena. Křivka zachycující průběh poptávky po určitém zboží má proto tvar zleva doprava klesající přímky nebo křivky. Určení poptávkové funkce (křivky) má velký význam. Stanoví se buď na základě empirických dat o ceně a objemu prodeje například korelační a regresní analýzou, nebo odhadem podle průzkumu trhu.

Obdobně se stanoví **nabídková funkce** (křivka), která má ovšem obrácený průběh (roste); z ní vyplývá, že čím vyšší cena, tím více chce výrobce zboží vyrobit. Znázorníme-li obě křivky v jednom grafu, je zřejmé, že se protnou. Je to v bodě, kde nabídka se rovná poptávce. Cena, při které k tomu dojde, se nazývá **rovnovážná cena**. Křivky nemají u každého zboží stejný průběh, jsou závislé i na tom, zda na trhu existuje konkurence nebo monopolní či oligopolní podmínky.

*Rovnovážná
cena*

Podle tohoto se rozlišuje několik typů trhu:

- **dokonale konkurenční trh**, na kterém žádný z kupujících ani prodávajících nemá vliv na tržní cenu; konkurence je tím silnější, čím větší počet podniků vyrábí výrobek,
- **nedokonalá konkurence**, a to:
 - **monopolní konkurence**, kdy existuje více výrobců, kteří mohou cenu ovlivnit jen částečně,
 - **oligopolní konkurence**, kdy existuje několik výrobců, jejichž ceny závisí nejen na objemu jejich výroby, ale i na ostatních konkurentech,
 - **čistý monopol**, kdy existuje jeden výrobce, který má silný vliv na cenu.

*Formy
konku-
rence*

Příklad:

Existence čistého monopolu je v současné ekonomice spíše zvláštností a v podmínkách ČR reminiscencí předcházející centrálně plánované ekonomiky (CEP). Nicméně i dnes existuje v národním hospodářství ČR řada čistých monopolů. Jako příklad jmenuji ČEZ a České dráhy.

Uveďte vlastní příklad:

.....



Výsledná cena, tj. cena realizační má svůj podklad v primárním stanovení nákladové ceny. To je záležitostí cenové kalkulace. Výsledná cena je již záležitostí marketingového útvaru, který musí reagovat na situaci na trhu. Cena podstatným způsobem ovlivňuje výši výnosů, proto cenová politika podniku patří ke stěžejním strategickým rozhodováním managementu podniku.

7.2 Hospodářský výsledek – zisk nebo ztráta

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.

Definice

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 rekli, že je to *rozdíl mezi objemem výstupů a vstupů v peněžním vyjádření*.

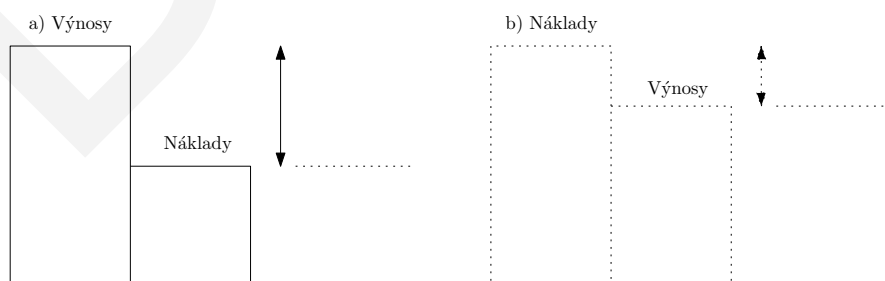
Hospodářský výsledek je považován za kritérium výnosnosti podniku, i když bez hlubší analýzy podnikových financí nelze vyslovit jednoznačné závěry o hospodaření podniku. Jeho výši ovlivňuje především:

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



Úkol k textu č. 16:

Doplňte označení rozdílů na těchto grafech:



Typ zisku

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

Na fungujícím trhu vyspělých států s tržním hospodářstvím obvykle nabídka přesahuje poptávku. Proto zisk v ostrém konkurenčním prostředí závisí především na velikosti prodeje či realizaci služeb. V úsilí o maximalizaci zisku firma naráží na stejnou snahu konkurentů.

Může prosazovat své zájmy například prostřednictvím tzv. **cenové konkurence**. Firma se může například zaměřit na prodej většího množství výrobků za nižší ceny (tzv. **západoevropská strategie prodeje**) nebo prodeje menšího množství výrobků za ceny vysoké (tzv. **balkánská strategie**).

*Dva směry
cenové
strategie*

V podmínkách dokonalé konkurence je zvyšování příjmů relativní ke zvyšování objemu výroby, v podmínkách nedokonalé konkurence (a to je praktický stav), tj. za situace, kdy cena produkce s rostoucím objemem klesá, však může v určité hranici i růst objemu produkce vést k poklesu výnosů. V případě cenové konkurence se může například firma dobrovolně vzdát určitého zisku jen proto, aby pronikla na určitý trh, ovládla jej a přinutila konkurenci ke stejné a pro ni zničující reakci. To však nemůže dělat stále, nicméně je třeba si uvědomit, že velká firma vyrábí obvykle i velké množství výrobků a každý výrobek může mít různou míru zisku. Takováto firma nemusí brát v úvahu ziskovost jednotlivých druhů výrobků, ale uvažuje v **kategorii celkového zisku firmy**. Tak může například zcela úmyslně snížit cenu některého výrobku, aby výrobky k němu komplementární mohla vzápětí prodávat za cenu mnohem vyšší. Zisk z výroby a prodeje jednoho výrobku se sice sníží, ale celkový zisk firmy je vyšší.

Tato strategie je například typická pro četné japonské firmy. Japonci vesměs vyrábějí základní výrobek s několika náhradními díly, respektive skládacími součástkami. Základní výrobky jsou pak prodávány za relativně velmi nízké ceny (v některých případech vysloveně dumpingové, v našich poměrech například šicí stroje), zato veškeré náhradní díly k těmto výrobkům jsou nesrovnatelně dražší oproti jiným firmám. Tato strategie je samozřejmě možná pouze pokud všechny potřebné díly vyrábí stejný výrobce, a pokud náhradní díly nejsou zaměnitelné s jinými.

Rovněž tak nemůže podobnou strategii uplatnit firma, jejíž výrobky mohou být vzájemnými substituty, respektive pokud náhradní součástky lze doplnit výrobky jiných firem. Nicméně

skutečností je, že v praxi víceméně převažuje tendence, že je ziskovější prodej většího množství výrobků za nižší ceny (to mělo také vliv na hromadný rozvoj výroby).

*Necenová
konku-
rence*

Firma může také zvyšovat zisk tzv. **necenovou konkurencí**, což jsou všechna další opatření firmy (například reklama). Tato opatření většinou znamenají zvýšení nákladů firmy, ve svém důsledku ale vedou ke zvýšení poptávky, umožňují tedy zvyšování objemu produkce bez poklesu ceny, respektive zvýšení ceny nevyvolá pokles prodávaného množství výrobků. Připomeňme si známý výrok H. Forda, „že z 5 \$ zisku by 3 \$ věnoval reklamě“. Tato necenová opatření mají v moderní ekonomii velký význam a narůstá počet různých metod používaných v obchodní politice firem.



Průvodce studiem:

Výnosy, náklady a hospodářský výsledek jsou pravidelnými ukazateli při běžném a pravidelném hodnocení výkonnosti a efektivnosti podniku. Mnozí lidé si pod pojmem zisk představují přímo peníze a někdy pojem zisk, resp. jeho odvozeniny jako například ziskuchtivý, zisťný atd. evokují pejorativní pocit něčeho nepřilíš žádoucího. Zisk je však pouze matematický rozdíl mezi výnosy a náklady, je tedy souhrnným ukazatelem, který říká, chcete-li dosahovat zisk, musíte zvyšovat výnosy a snižovat náklady. Je tedy komplexnějším ukazatelem než kterýkoliv individuální ukazatel, i když sám o sobě nemá příliš velkou vypovídací schopnost. Teprve komparace v časovém horizontu, benchmarking s jinými ekonomickými subjekty a komplexně provedená finanční analýza může přinést větší pohled na skutečnou výkonnost a efektivitu podnikání.



Část pro zájemce:

Zjednodušeně bychom mohli vyjádřit pojem „zisk“ i jako rozdíl mezi souborem vydaných a přijatých faktur. Pokud vyjádříme vydané faktury a přijaté faktury jako soubor práva na úhrady, pak má tedy i zisk nejen ekonomický, ale i právní aspekt. Na rozdíl od peněz však může představovat nárůst všech forem aktiv, nejen přírůstky na běžném účtu či v pokladně podniku. Často jsou vedeny diskuse, zda zisk je dobrým ukazatelem ve všech činnostech podniku a zvláště pak oblastí, kde sice existuje ekonomika, avšak nelze zcela přesně hovořit o podnikání (například zdravotnictví). Mnozí ekonomové dávají přednost ukazateli Cash flow, a to i při aplikaci finanční analýzy podniku. Zamyslete se nad oblastmi, kde zisk nemusí být stěžejním ukazatelem skutečné výkonnosti a efektivnosti aktivit hospodářského subjektu.



Cvičení č. 9:

Při dosažení zisku je reakcí na tento hospodářský výsledek jeho rozdělení (nebo nerozdělení). V případě dosažení ztráty pak je nutné ztrátu uhradit. Uveďte, jakým způsobem byste řešili vzniklou ztrátu například u s.r.o. Uveďte několik možností. Volný list vložte do studijní opory a k přípravě na zkoušku.



Shrnutí:

- Výnosy firem jsou oceňované výkony podnikání.
- Hlavní složkou výnosů jsou tržby.
- Výnosy jsou ovlivňovány výrobní kapacitou a cenou produkce.
- Zisk nebo ztráta je hospodářský výsledek podnikání.
- Hospodářský výsledek vzniká jako rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady.
- Rozeznáváme několik typů zisku.

Pojmy k zapamatování:

- Výnosy
- Hodnota přidaná zpracováním
- Hospodářský výsledek
- Zisk
- Ztráta

Kontrolní otázky:

1. Jak byste definovali výnosy?
2. Jaké formy hospodářského výsledku znáte?
3. Co je hlavním obsahem výnosů?
4. Jaké agregátní veličiny u výnosů znáte?
5. Co je to hodnota přidaná zpracováním?
6. Jaké znáte cenové strategie?
7. Jaké znáte typy konkurence?
8. Jak byste definovali pojem zisk?
9. Jakými způsoby můžete dosáhnout maximalizace zisku?
10. Jaké znáte typy zisku?

Autotest:

1. Mezní výnos je:
 - (a) výnos na jednotku produkce
 - (b) změna celkových výnosů vyvolaná změnou vyrobeného množství o jednotku
 - (c) celkový výnos podnikání
2. Výnosy jsou:
 - (a) oceněné výkony podnikání
 - (b) veškeré výnosy podnikání
 - (c) veškeré příjmy podnikání
3. Přidaná hodnota je:
 - (a) rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a náklady na prodané zboží
 - (b) rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady
 - (c) rozdíl výroby a výrobní spotřeby

Kapitola 8

Kalkulace a jejich funkce

Popis lekce:

Lekce uvádí účastníka do problematiky tvorby kalkulací v podniku, jejich druhů, účelu a funkce v systému ekonomických informací. Pozornost je věnována složení kalkulačního vzorce, kalkulačním jednicím, rozvrhování režijních nákladů a významu kalkulací pro řízení podniku. Lekce má následující strukturu:

- 8.1 Pojem kalkulace a kalkulační vzorec
- 8.2 Druhy kalkulací
- 8.3 Rozbor kalkulací a jeho význam pro řízení podniku
- 8.4 Metody kalkulace

Tvorba kalkulací a jejich použití navazuje na teorii nákladů a jejich druhy. Kalkulační činnost patří k základním podnikovým činnostem, účastníci by se měli pokusit sestavit vlastní kalkulaci na vybranou činnost podnikání.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova:

Kalkulační jednice, kalkulační vzorec, kalkulace předběžné, operativní, propočtové, výsledné, režie výrobní, správní, zásobovací, odbytová, kalkulace plánové, kalkulace dělením, kalkulace přírážkové, odečítací metody kalkulace, rozčítací metody, kalkulace rozdílové.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- vysvětlit, co rozumíme pod pojmem kalkulace,
- stručně objasnit jejich funkce, účel a použití,
- uvést typy kalkulací,
- uvést obecný kalkulační vzorec,
- uvést metody pro zahrnování režijních nákladů do kalkulací.

8.1 Pojem kalkulace a kalkulační vzorec

Jak jste z předcházející části týkající se problematiky nákladů zjistili, každé podnikání je provázeno určitou výší nákladů a podnikatel by tedy měl dopředu kalkulovat s jejich určitou výší, měl by si tedy sestavit tzv. **předběžnou kalkulaci**, aby věděl, zda jeho podnikatelský záměr je vůbec reálný a zda mu zvolený směr a oblast podnikání přinesou kýžený efekt.

Navíc musí tyto kalkulace provádět nejen pro svou vlastní potřebu, ale i například pro banku, je-li součástí jeho podnikatelského úsilí i krytí určité části provozních či investičních nákladů bankovními úvěry.

Kalkulace nákladů je také nezbytným krokem k vyčíslení budoucí **minimální ceny** produkce nebo služby. Výrobce musí vědět, na jaké hranici ceny se musí pohybovat, aby měl ve své činnosti nějaký zisk, popřípadě v které oblasti nákladů by měl učinit úsporná opatření ke zvýšení zisku. I v případě smluvních cen je nezbytné provádět kalkulační činnost nejen před vlastním zahájením podnikání, ale rovněž i v jeho průběhu ve formě tzv. **operativních kalkulací** a následně po skončení výroby ve formě tzv. **výsledných kalkulací**, neboť reálné ekonomické údaje pak mohou časem korigovat původní předpoklady, a to, co se ukazovalo být dosti ziskové, může vlivem chybných předpokladů nebo četných aktualizacích změn v jednotlivých bodech kalkulace vést ke znehodnocení předpokladů, snížení předpokládaného zisku nebo naopak k jeho zvýšení. Proto provádění i průběžných kalkulací by mělo být trvalou součástí ekonomické činnosti podnikatele.

Kalkulace se v širším slova smyslu používá pro vyjádření různých propočtů, podnikatelského uvažování, které je podloženo ekonomickými výpočty. V užším slova smyslu kalkulací rozumíme způsob, metodu stanovení vlastních nákladů nebo výsledek tohoto výpočtu. Jednotlivé složky nákladů se vyčíslují v kalkulačních položkách. Doporučené kalkulační položky obsahuje všeobecný kalkulační vzorec, který – i když není závazný a jeho struktura je věcí daného ekonomického subjektu – je používán většinou organizací v České republice. Má tyto položky:

Kalkulační vzorec **Všeobecný kalkulační vzorec:**

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby – položky 1 až 4
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu – položky 1 až 5
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu – položky 1 až 6
7. Zisk (ztráta)
Cena výkonu

Cenová kalkulace Uvedený vzorec je prakticky kalkulací ceny, tj. **cenovou kalkulací**, kdy cena vzniká podle principu „náklady + zisk = cena“. Jde o tzv. **nákladovou cenu**. Ta se používá v případech, kdy cenu neurčí přímo trh, anebo jako výchozí podklad pro rozhodování marketingového útvaru o nasazení realizační ceny, která se může od nákladové ceny odchylovat (nahoru nebo dolů). Cenová kalkulace tak slouží především jako podklad pro jednání s odběrateli. Je-li cena určena jako maximálně dosažitelná na trhu a odběratel požaduje předložení kalkulace, je jejím cílem prokázat únosnost jednotlivých nákladových položek a zisku. K tomu je však uvedený kalkulační vzorec málo podrobný; rovněž nerozlišuje mezi relevantními a irelevantními náklady.

V kalkulačním vzorci jsou dvě základní skupiny nákladů: náklady **přímé (jednicové)** a **náklady nepřímé (režijní)**.

a) **Přímé náklady**

se přímo přiřazují jednotlivým druhům produktů bez jejich předchozího soustředování podle místa vzniku. Do položky **přímý materiál** patří zejména suroviny, základní materiál, polotovary, pohonné hmoty, pomocný a ostatní materiál (podle toho, co je předmětem kalkulace). Jde o materiál, který se zpravidla stává trvalou součástí produktu nebo přispívá k vytvoření jeho potřebných vlastností apod.

Do položky **přímé mzdy** zpravidla patří základní mzdy (úkolové, časové apod.), příplatky a doplatky ke mzdě a prémie a odměny přímo souvisící s kalkulovanými výkony. V současné době u řady produkcí je obtížné rozlišit přímé a režijní mzdové náklady, neboť podíl přímých mezd klesá a často i mizí.

Do položky **ostatní přímé náklady** se zpravidla zahrnuje technologické palivo a energie, odpisy, opravy a udržování, příspěvky na sociální zabezpečení, ztráty ze zmetků a vadné výroby aj.

b) **Režijní náklady**

jsou náklady společně vynakládané na celé kalkulované množství produkce nebo k zajištění chodu celé organizace, které není možné stanovit na kalkulační jednici přímo, nebo jejichž přímé určování by bylo neekonomické. Na jednotlivé výrobky se režijní náklady **zúčtují nepřímo prostřednictvím přírážek podle určitých klíčů**. Hranice mezi přímými a režijními náklady je relativní; obecně platí, že kvalita a využitelnost kalkulací roste přičítáním co největšího podílu nákladů přímo na kalkulační jednici. S tím ovšem rostou náklady na zjišťování přímých nákladů (na evidenci, stanovení norem aj.); hranicí pro vymezení obou forem nákladů je proto hospodárnost.

Výrobní (provozní) režie zahrnuje nákladové položky souvisící s řízením a obsluhou produkce, které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici. Patří sem především režijní mzdy, opotřebení nástrojů, odpisy hmotného investičního majetku, spotřeba energie, náklady na opravy, náklady na technický rozvoj, režijní materiál.

Do položky **správní režie** patří nákladové položky souvisící s řízením organizace jako celku; příkladem jsou odpisy správních budov, platy řídicích pracovníků, poštovné a telefonní poplatky, pojištění aj.

Do **odbytových nákladů** patří náklady spojené s odbytovou činností, jako jsou náklady na skladování, propagaci, realizaci apod.

V každém oboru lidské činnosti existují však specifické, tzv. **oborové kalkulační vzorce**. I když obecně zahrnují všechny kalkulační vzorce v podstatě univerzální položky, každá profese, každý obor podnikání má své určité zvláštnosti, a proto je třeba odkázat při konkrétní tvorbě těchto kalkulací právě na tyto oborové kalkulační vzorce.

Skladba režii

Příklad:

Vzor kalkulace stomatologické ordinace



1. Přímé mzdy – mzdy všech zaměstnanců (kromě zaměstnavatele, tj. soukromého lékaře).
2. Přímý materiál – souhrn všech materiálů, jejichž spotřebu lze přímo stanovit na jednotlivý výkon nebo výrobek, například:
 - výplňové materiály,
 - anestetika,

- jednorázové injekční stříkačky,
 - rtg materiál,
 - otiskovací materiály atd.
3. Odpisy – při používání je třeba dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek zařadit nejprve do několika odpisových skupin dle zákona o dani z příjmů. Pak se musí lékař rozhodnout, zda zvolí rovnoměrnou nebo zrychlenou metodu odpisování.

Například:

- zdravotnická technika: skupina 2 doba 5 let,
- inventář: skupina 2 doba 5 let,
- počítač: skupina 1 doba 3 roky,
- budova: skupina 5 doba 30 roků (dle zák. o daních z příjmů pro rok 2006).

Pořizovací cenu dlouhodobého hmotného majetku tak rozepíše dle příslušné skupiny na uvedený počet let. Zařazení věci provede podle klasifikačního čísla výrobku (nomenklaturní číslo, OČV), a to vždy dle prvních tří míst zleva. Vzhledem k tomu, že až do konce odpisování je lékař povinen dodržovat vybranou metodu odpisu, je třeba zvážit, která z obou metod je pro něho výhodnější. Roční odpisy pokrývají pouze část hodnoty, znamená to, že zbývající část je kryta ze zisku.

(Poznámka: dlouhodobý drobný hmotný majetek (DDHM) se do nákladů započítává celkovou částkou jako je tomu u zásob.)

4. Režijní materiál tvoří:
- pomocný zdravotnický materiál,
 - čisticí a desinfekční prostředky,
 - pomocný dentální materiál atd., který je nutné kalkulovat na základě průměrné spotřeby a průměrných výkonů, neboť je nelze stanovit přímo.
5. Ostatní provozní režie:
- elektrická energie,
 - vodné a stočné,
 - opravy a údržba,
 - přepravné.
6. Nájemné (částka nájemného za užívání prostor ordinace, čekárny a ostatních prostor).
7. Správní režie:
- palivo,
 - spoje,
 - cestovné,
 - školení,
 - časopisy,
 - malování,
 - praní,
 - odvoz odpadu a likvidace biologického odpadu,
 - případně „práce ve mzdě“ (práce dodavatelsky): například služby právníka, daňového poradce, ekonoma apod.).
8. Finanční náklady:
- pojištění zaměstnanců, tj. sociální, nemocenské, zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel příslušným procentem z hrubé mzdy svých zaměstnanců,
 - povinné pojištění ordinace, lékaře, zaměstnanců, pojištění odpovědnosti za škodu provozovatele nestátního zdravotnického zařízení,
 - ostatní pojištění individuální (například majetku),

- příspěvky České stomatologické komoře vyplývající ze zákona apod.

9. Zisk:

- část pokrývající splátky úvěru a plánované investice snižená o odpisy,
- vlastní spotřeba (neboli „mzda“ lékaře).

10. Odvody z privátního příjmu:

- zdravotní pojištění lékaře,
- sociální a zdravotní pojištění lékaře,
- daň z příjmu lékaře za samostatně výdělečné činnosti.

Korespondenční úkol č. 4:



Sestavte na základě vlastního výběru profese úvodní předběžnou kalkulaci. Kalkulaci uveďte v podobném podrobném členění s vyčíslením částek v Kč. Volný list vložte do studijní opory a k přípravě na zkoušku a zašlete tutorovi.

8.2 Druhy kalkulačí

Existují různé druhy kalkulačí, které můžeme třídít i dle různých hledisek. Zatím jste se seznámili s časovým hlediskem třídění tří druhů kalkulačí, tj. kalkulače předběžné, operativní a výsledné. Toto členění a především použití jednotlivých druhů kalkulačí je však ještě poněkud širší.

1. Například jen **do tzv. předběžných kalkulačí** v podrobnější klasifikaci patří:

Podrobnější členění

a) **kalkulače operativní,**

sestavované na základě operativních norem vyjadřujících konkrétní technické, technologické a organizační podmínky platné v době sestavování kalkulače. Rozeznáváme:

- *operativní kalkulače výchozí* (základní) platnou k prvému dni období (roku, čtvrtletí, měsíci) a
- *operativní kalkulače běžnou.*

Rozdíly mezi oběma tvoří změna norem. Rozdíly mezi operativní kalkulačí běžnou a skutečnými náklady jsou odchylky od norem. Operativní kalkulače se využívají v operativním řízení.

b) **kalkulače plánové,**

sestavované na základě plánových norem přihlížejících k racionalizačním opatřením, která se mají v plánovaném období uskutečnit. Základem je *plánová kalkulače roční*, která se bezprostředně váže na roční plán výkonů, nákladů a tvorby zisku. Tato kalkulače se dále konkretizuje se do plánových *kalkulačí čtvrtletních*.

c) **kalkulače propočtové,**

sestavované obvykle pro nové nebo neopakovatelné produkty v případě, že dosud nejsou k dispozici spotřební normy. Hlavní uplatnění mají v dlouhodobém plánování a strategickém řízení.

Nyní se podrobněji podíváme na další hlediska třídění různých druhů kalkulačí.

Další hlediska

2. Podle toho, co je předmětem kalkulače, rozlišujeme:

- a) *kalkulaci nákupní*,
v rámci této kalkulace provádíme výpočty, které souvisejí s hledáním nejvýhodnějšího dodavatele, tzn. s pořízením kapitálu,
- b) *kalkulaci prodejní*,
kdy provádíme výpočty související s hledáním nejvýhodnějšího odběratele,
- c) *kalkulaci provozní*,
v rámci této kalkulace sestavujeme kalkulaci nákladů (nákladovou kalkulaci) a kalkulaci ceny (cenovou kalkulaci).

3. Kalkulace z hlediska struktury

se sestavují jako postupné nebo průběžné. Toto třídění má svůj důvod stupňovitě produkci, ve které se polotovary vlastní produkce předcházejících fází výroby spotřebovávají v produkci následujících fází výroby (například v kompletaci).

- a) *Postupná kalkulace*
obsahuje položku „polotovary vlastní produkce“, ve které se uvádějí vlastní náklady na produkci polotovarů předcházejících fází výroby.
- b) *Průběžná kalkulace*
neobsahuje položku „polotovary vlastní produkce“, vlastní náklady na tyto polotovary se uvádějí v členění podle položek kalkulačního vzorce. Průběžných kalkulací se používá pro plánování vlastních nákladů.

4. Z hlediska úplnosti nákladů rozlišujeme:

- a) *kalkulace úplných nákladů*,
které kalkulují veškeré náklady; nazývají se také absorbní kalkulace (absorbují všechny náklady),
- b) *kalkulace neúplných nákladů*,
přesněji (přímých) variabilních nákladů, tato kalkulace rozlišuje náklady fixní a variabilní, a k produktům přičítá pouze náklady variabilní.

Účel a obecný význam kalkulací je především v tom, že pomáhají managementu podniku především určit:

- jak jednotlivé druhy produktů přispívají k hospodářskému výsledku organizace,
- jaké je pořadí výhodnosti produktů a optimální skladba produktů,
- zda je výhodnější určité zařízení nakoupit nebo najmout,
- zdaje výhodné určitý proces mechanizovat či automatizovat,
- jaká je minimální hranice ceny produktu,
- jaké náklady tvoří převažující část celkových nákladů.

8.3 Rozbor kalkulací a jeho význam pro řízení podniku

Kalkulace jsou základním nástrojem podnikového a vnitropodnikového řízení. Rozbor kalkulací slouží k odhalování nedostatků v řízení. **Základním nástrojem analýzy kalkulací je komparace.** Srovnáváme výsledné kalkulace s plánovými kalkulacemi, výsledné kalkulace stejných produktů produkovaných v různých organizacích, srovnáváme kalkulace našeho podniku a našich výrobků s podniky a výrobky zahraničními.

Srovnávání kalkulací

Srovnávání kalkulací poskytuje informace o změně celkových nákladů a o změnách jejich struktury. Nepříznivé odchylky ukazují na nedostatky v organizaci práce, na neplnění norem spotřeby produkčních činitelů, nedodržování limitů režijních nákladů apod. Je třeba přihlížet k výsledkům produkce (objemu a struktuře, dosažené kvalitě), ke změnám technologie (ty

např. vedou k záměně živé práce přístroji a tím k snížení přímých mezd a k růstu režijních nákladů) techniky, energetických či dopravních změn atd.

Při srovnávání kalkulací výrobků, vyráběných v různých organizačních jednotkách, musíme přihlížet k rozdílným podmínkám, jako je např. různý objem produkce, stupeň využití kapacity, použitá technologie, úroveň mechanizace, automatizace či robotizace, struktura pracností jednotlivých operací, k dalším položkám režie, různé kvalifikaci pracovníků atd.

Výsledkem srovnávání a analýzy příčin rozdílů by měl být návrh opatření k odstranění nedostatků, které vyplynuly z rozborů.

Podstatnou část nákladů výrobku tvoří přímé náklady, které jsou normovány. Východiskem rozboru jsou proto normy určující spotřebu materiálu, práce a energie na jednotlivé produkty. Často je výsledkem pokyn managementu k aktualizaci těchto norem, neboť nová technika či technologie například silně působí na změnu norem. Kontrolovat by se měly náklady na spotřebu materiálu, zjištěné odchylky by se měly analyzovat a zjistit jejich příčiny. Obdobně se analyzují přímé mzdy a ostatní přímé náklady. Analyzovat by se proto měla celá normativní základna organizace, k tomu lze využít srovnávání s konkurencí. O přímých nákladech však nerozhoduje jen naturální spotřeba produkčních činitelů, kterou stanoví normy, ale i její ocenění (ceny materiálů, mzdové aj. tarify). Výběrem dodavatelů, dopravců apod. lze dosáhnout snížení nákladů. Samostatnou kapitolou při analýze kalkulací jsou samozřejmě režijní náklady, které tvoří podstatnou část nákladů každého podniku a každé instituce, a které mají z hlediska obsahu především výrobní režie (elektrina, plyn, voda a další strategické položky) tendenci k neustálému růstu.

8.4 Metody kalkulace

Stanovení nákladů na kalkulační jednici je závislé na typu výroby. V zásadě rozeznáváme výroby homogenní (stejnorodé, například výroba jednoho typu výrobku během jedné směny) a heterogenní (výroba více různorodých výrobků během jedné směny). Heterogenní produkce je náročnější na správné přiřazení režijních nákladů na kalkulační jednici.

Metodou kalkulace rozumíme způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici.

Metody kalkulace závisí na předmětu kalkulace, tj. na tom, co se kalkuluje (jednoduchý, složitý produkt), na způsobu přičítání nákladů výkonům (jak se přiřazují náklady na kalkulační jednici), na požadavcích kladených na strukturu a podrobnost členění nákladů.

V dalším textu se podíváme jen stručně na několik vybraných metod. V závislosti na charakteru výroby tedy rozeznáváme:

1. kalkulace dělením

se většinou používají v homogenní produkci, štěpí se dále na následující metody:

a) *prostá kalkulace dělením*

kdy náklady na kalkulační jednici se zjišťují podle položek kalkulačního vzorce dělením úhrnných nákladů za období počtem kalkulačních jednic vyrobených v daném období. Používá se nejčastěji v **hromadné produkci**, jde o nejjednodušší způsob stanovení nákladů na kalkulační jednici.

b) *stupňovitá (stupňová) kalkulace dělením*

odděluje výrobní, správní nebo odbytové náklady. Tím se zabezpečí, aby produkty, které v daném období byly sice vyrobeny, avšak nebyly dosud vyfakturovány, nebyly zatěžovány odbytovými a správními náklady.

*Metody
kalkulace
dělením*

c) *kalkulace dělením s poměrovými čísly*

se používá u výrobků, kde by zjišťování výrobních nákladů bylo obtížné. Poměrová čísla zvolíme podle poměru spotřeby času na výkony, popř. podle více ukazatelů. Objem produkce v poměrových jednotkách vypočteme pronásobením poměrových čísel a příslušného objemu produkce a jejich sečtením. Celkové náklady dělíme součtem poměrových jednotek. Tím dostaneme náklady na 1 jednotku základního produktu. Náklady ostatních produktů zjistíme vynásobením nákladů základního produktu poměrovými čísly.

*Metody
přirážkové*

2. Kalkulace přirážkové

Se používají pro kalkulaci režijních nákladů **při výrobě různých produktů (heterogenní výroby)**. Náklady se rozdělí, do dvou skupin, a to na náklady přímé a režijní. Přímé náklady vypočítáváme přímo na kalkulační jednici, režijní náklady se zjišťují pomocí zvolené základny a zúčtovací přirážky (sazby) jako přirážka k přímým nákladům. **Přirážka je stanovena buď procentem, které zjistíme jako podíl režijních nákladů na nákladový druh zvolený za rozvrhovou základnu, nebo sazbou,** kterou vypočteme jako podíl režijních nákladů na jednotku naturální rozvrhové základny. Snahou by mělo být vykazovat co nejvíce nákladů ve formě přímých nákladů.

3. Kalkulace ve sdružené výrobě

Sdružená produkce je rovněž typem heterogenní výroby. Ve sdružené výrobě vzniká v jednom technologickém postupu **několik druhů produktů**, vzniklé „sdružené“ náklady proto musíme rozdělit na jednotlivé produkty. K tomu se používá **zůstatkové metody kalkulace** nebo **rozčítací metody kalkulace**.

a) *Zůstatková (odečítací) metoda kalkulace*

Tato metoda se používá, pokud můžeme jeden z produktů považovat za hlavní a ostatní produkty za vedlejší. Metoda spočívá v tom, že od celkových nákladů za zúčtovací období se odečtou vedlejší produkty oceněné realizačními cenami a zůstatek se považuje za náklady hlavního produktu. Náklady na kalkulační jednici hlavního produktu zjistíme dělením těchto zbývajících nákladů počtem kalkulačních jednic hlavního produktu. Výhodou této metody je její jednoduchost, nevýhodou to, že nelze kontrolovat náklady vedlejších produktů.

b) *Rozčítací metoda*

Tato metoda se používá, pokud nemůžeme sdružené produkty rozdělit na hlavní a vedlejší. Celkové náklady se rozčítají (rozvrhují) na jednotlivé produkty podle poměrových čísel vypočtených z množství získaných produktů či cen jednotlivých výrobků.

4. Kalkulace rozdílové

Spočívají v tom, že se předem stanoví výše nákladů jako úkol (norma, standard) a pak se zjišťují rozdíly skutečných nákladů s tímto úkolem (normou). Představitelem rozdílových metod je:

a) *metoda standardních (normálových) nákladů*

Metoda eviduje náklady ve dvou složkách, a to jako **náklady předem určené** (standardní, normované) a **rozdíly mezi předem určenými a skutečnými náklady** (odchylky od standardních, normovaných nákladů). Odchylky se analyzují podle příčin vzniku a odpovědnosti, nebo i z hlediska využití produkčních činitelů.

b) *Normová metoda*

Spočívá v tom, že se předem **stanoví normy přímých nákladů** a zjišťují se odchylky skutečných nákladů od těchto norem a změny norem. Používá se operativních norem platných k určitému datu. Normová kalkulace a evidence

nákladů umožňuje **řízení podle odchylek**. Management se při běžném řízení zaměřuje na vzniklé odchylky od norem, tj. na odchylky od předem stanoveného průběhu činnosti.

Část pro zájemce:

V části týkající se metod kalkulačních je uveden pouze jejich přehled. Pokud máte zájem o podrobnější způsoby výpočtů, včetně matematických vzorců, doporučuji odborné publikace v této oblasti. Kalkulační činnost je pravidelná práce řady pracovníků prakticky všech podniků a institucí, jejich sestavování je nezbytné a jejich analýzy a následné rozhodování managementu patří do výbavy každé prosperující firmy.

Průvodce studiem:

Otázka kalkulačních vychází z teorie nákladů. Jejich členění je důležité pro pochopení struktury kalkulačních i jejich funkcí při řízení podniku. Věnujte proto jak kapitole o nákladech, tak i této kapitole patřičnou pozornost. Sestavování kalkulačních je běžnou činností ve všech oborech lidské práce, a i kdyby jste v životě v rámci své profese nikdy takovéto kalkulační nesestavovali, člověk kalkuluje i v běžném životě, aniž si to často uvědomuje. Kalkulační prostě patří k základnímu vybavení každého ekonoma, nejen toho firemního, ale i toho domácího.

Shrnutí:

- Kalkulační rozumíme způsob, metodu stanovení vlastních nákladů nebo výsledek tohoto výpočtu.
- Doporučené kalkulační položky obsahuje všeobecný kalkulační vzorec.
- V kalkulačním vzorci jsou dvě základní skupiny nákladů, a to náklady přímé (jednicové) a náklady nepřímé (režijní).
- Režijní náklady se kalkulují nepřímo prostřednictvím přírážek podle určitých klíčů.
- Existují různé druhy kalkulačních, které můžeme třídit i dle různých hledisek.
- Kalkulační jsou základním nástrojem podnikového a vnitropodnikového řízení.
- Základním nástrojem analýzy kalkulačních je komparace.
- Stanovení nákladů na kalkulační jednici je závislé na typu výroby.
- Metodou kalkulační rozumíme způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici.

Pojmy k zapamatování:

- Kalkulační jednice
- Kalkulační vzorec
- Kalkulační dělení
- Kalkulační přírážkové
- Kalkulační ve sdružené produkci
- Kalkulační rozdílové



**Kontrolní otázky:**

1. Jak byste definovali pojem „kalkulace“?
2. K čemu slouží kalkulace?
3. Jaké znáte druhy kalkulací?
4. Jaké metody kalkulací znáte?
5. Proč se provádějí rozborů kalkulací?
6. Jak byste sestavili obecný kalkulační vzorec?

Autotest:

1. Propočtová kalkulace se používá:
 - (a) v případě zavádění nového výrobku
 - (b) v případě průběžného sledování produkce
 - (c) v případě vyřazování výrobku z výroby
2. Nejčastějším případem pro stanovení základny při rozvrhování režijních nákladů jsou:
 - (a) variabilní náklady
 - (b) fixní náklady
 - (c) přímé mzdy
3. Přírázkovou metodu pro stanovení režijních materiálů volíme:
 - (a) u hromadné výroby (homogenní výroby)
 - (b) při produkci různorodých produktů (heterogenní výroby)
 - (c) v případě řízení dle odchylek

Kapitola 9

Účetnictví a statistika

Popis lekce:

Lekce je věnována účetnictví, jakožto nejdůležitější a povinné složce informatiky podniku. Účetnictví je dáno zákonem o účetnictví, který taxativně vyjmenovává osoby podléhající povinnosti vedení podvojného účetnictví. Na účetnictví navazuje statistika, jejíž výstupy ve formě statistických výkazů jsou rovněž povinné. Lekce má následující strukturu:

- 9.1 Definice účetnictví
- 9.2 Funkce účetnictví
- 9.3 Základní účetní zásady
 - 9.3.1 Obecná pravidla účetnictví
 - 9.3.2 Obecné účetní zásady
- 9.4 Statistika

Účetnictví i statistika vyžaduje sestavování výkazů, které musejí podnikoví pracovníci předkládat v daných termínech a frekvenci nejen vlastním manažerům, ale i určeným činitelům podstatného ekonomického okolí.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova:

Zákon o účetnictví, účetní období, účetní pravidla, účetní standardy, účetní osnovy, funkce účetnictví, účetní zásady, účetní výkazy, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o finančních tocích (cash flow), statistické úřady.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- stručně definovat co je účetnictví,
- uvést a charakterizovat jeho funkce,
- vyjmenovat nejdůležitější pravidla a zásady účetnictví,
- vysvětlit jejich obsah a objasnit jejich význam,
- objasnit funkci statistiky a statistických výkazů.

9.1 Definice účetnictví

Povinnost vedení účetnictví Zákon o účetnictví (z.č. 563/1991 Sb., v aktuálním znění) hned v paragrafu 1 stanovuje povinnost vedení účetnictví (rozumí se tím podvojně účetnictví) na tento okruh osob:

- a) Právnícké osoby, které mají sídlo na území České republiky,
- b) zahraniční osoby, pokud na území České republiky podnikají nebo provozují jinou činnost podle zvláštních předpisů,
- c) organizační složky státu podle zvláštního právního předpisu,
- d) fyzické osoby, které jsou jako podnikatelé zapsány v obchodním rejstříku,
- e) ostatní fyzické osoby, které jsou podnikateli, pokud jejich obrat podle zákona o dani z přidané hodnoty, včetně plnění osvobozených od této daně, jež nejsou součástí obratu, v rámci jejich podnikatelské činnosti přesáhl za bezprostředně předcházející kalendářní rok částku 15 000 000 Kč, a to od prvního dne kalendářního roku,
- f) ostatní fyzické osoby, které vedou účetnictví na základě svého rozhodnutí,
- g) ostatní fyzické osoby, které jsou podnikateli a jsou účastníky sdružení bez právní subjektivity podle zvláštního předpisu, pokud alespoň jeden z účastníků tohoto sdružení je osobou uvedenou v písmenech a) až f) nebo h) nebo
- h) ostatní fyzické osoby, kterým povinnost vedení účetnictví ukládá zvláštní předpis.

Účetní jednotky Všechny tyto osoby jsou dle zákona pokládány za *účetní jednotky*. Zákon tedy taxativně ukládá povinnost vedení účetnictví účetním jednotkám.
Definice

Účetnictví je uzavřená, vnitřně uspořádaná soustava informací, pomocí níž se v peněžní jednotce zjišťuje, měří a hodnotí hospodářská činnost účetní jednotky, zjišťuje stav majetku a hospodářský výsledek činnosti.

Zákony Povinnost vedení účetnictví vyplývá jednak ze zmíněného **zákona o účetnictví** (zákon č. 563/1991 Sb.), ale rovněž i ze znění **obchodního zákoníku** (zákon č. 513/1991 Sb.) včetně novel a dodatků k oběma zákonům.

Absence vedení účetnictví je považována za trestný čin (zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákon, § 125, v aktuálním znění).

V současné době je v ČR konkrétní způsob provádění účetnictví, metody i formální **úprava ovlivněna organizačně právními formami výkonu činností**.

Předpisy Možné organizační formy mají kromě obecně platných předpisů ještě určité zvláštnosti, které vyplývají z několika ekonomických či právních odchylek. Proto v současné době platí například pro vedení účetnictví ještě následující **předpisy**:

- prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví,
- české účetní standardy pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojněho účetnictví (nahradily dřívější „účetní postupy“),
- české účetní standardy pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, státní fondy a organizační složky státu,
- české účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání,
- směrné účtové osnovy.

Hospodářské prostředky se nalézají ve fázích neustálé proměny, materiál se spotřebovává, dlouhodobý majetek se postupně opotřebovává, do firmy v určitých intervalech proudí peníze, za ně se nakupují nové materiály, stroje, jsou odměňováni lidé, jsou pořizovány

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

Účetnictví se dělí na finanční a manažerské. Finanční účetnictví zachycuje pouze hodnotovou stránku, manažerské účetnictví může zachycovat toky naturální, účtuje tedy i v kusech, litrech atd. Platí však, že i manažerské účetnictví musí zachytit souběžně i hodnotovou stránku. Oba druhy účetnictví umožňují sledovat veličiny dvojího druhu:

- stavy k určitému datu, tj. k datu účetní závěrky,
- přírůstky (nebo úbytky) za určitý časový interval.

Prvkem informačního zobrazení je v účetnictví každá účetní operace, každý účetní jev. Jeho zobrazení a zařazení umožňuje určité uspořádání v účetním systému. Finanční účetnictví zachycuje vztahy podniku vůči jeho okolí (závazky vůči dodavatelům, pohledávky vůči odběratelům, nákupy, prodeje atd.). Manažerské účetnictví (dříve vnitropodnikové) zachycuje účetní vztahy uvnitř podniku. **POZOR!** Pracovníci jsou považováni za součást ekonomického okolí, proto závazky vůči zaměstnancům, srážky z mezd, výplaty a další mzdové operace jsou součástí finančního účetnictví. Finanční účetnictví je povinné, manažerské nikoliv, je věcí podniku jakým způsobem zobrazuje vnitřní toky a stavy. Z toho důvodu i účetní osnova přiřazuje manažerskému účetnictví účtové třídy (1. číslo účtu zleva) čísla 8 a 9, aniž je dále strukturuje.

Úkol k textu č. 17:

Dělení účetnictví na finanční a manažerské není dáno pouze rozdílem v zachycení stavů a pohybů v hodnotovém nebo možném naturálním vyjádření. Základní důvod pro rozdělení je v rozdílné oblasti zachycování účetních jevů. Popřemýšlejte a pokuste se nejprve sami určit, co zachycuje finanční účetnictví, a které jevy budou předmětem účetnictví manažerského. Svou odpověď si ověřte v Klíči, pokud se Vaše odpověď liší, запиšte si do volných řádků věty z Klíče.

.....

Účetní jednotky jsou povinny vést podvojně účetnictví *v plném rozsahu*.

Účetní jednotky sestavují k poslednímu dni účetního období (při řádné závěrce), popřípadě ke stanovenému dni (při mimořádné) účetní závěrku. Účetní závěrku v soustavě podvojněho účetnictví tvoří povinné účetní výkazy, a to:

- rozvaha, (soupis majetku),
- výkaz zisků a ztráty (u rozpočtových organizací výkaz o plnění rozpočtu),
- příloha.

V současné době je častým, i když nepovinným výkazem, rovněž „výkaz o peněžních tocích“ (cash flow), který je vyžadován zejména managementem, ale i financující bankou nebo nadřízeným orgánem.

Účetní závěrka musí být podepsána statutárním orgánem (u PO), popřípadě fyzickou osobou, která je účetní jednotkou. V některých případech účetní závěrku ověřuje auditor. Na zákon o účetnictví navazuje celá řada dalších právních norem, které upřesňují metodiku, způsoby účtování, oceňování majetku atd. Kromě zákonů vycházejících ve Sbírce zákonů ČR jsou to především „Opatření MF ČR“ či vyhlášky uveřejňované ve Finančním zpravodaji MF ČR.

*Dvě složky
účetnictví*

*Dvě
veličiny*



9.2 Funkce účetnictví

Čtyři
funkce

Účetnictví musí plnit **4 základní funkce**:

- funkci ochrany majetku,
- funkci daňovou,
- funkci manažerskou,
- funkci dispoziční.

a) Funkce ochrany majetku

je důvodem proč vlastně účetnictví vzniklo. Každý ekonomický subjekt má pro svou činnost k dispozici určitý majetek. Tento majetek nemusí být pouze věcný, finanční, nýbrž i do určité míry neviditelný, těžko vyčíslitelný a těžko ocenitelný.

Zachycení stavu majetku a jeho rozložení do jednotlivých majetkových položek je předpokladem pro jeho ochranu.

Naplnění této funkce znamená neustálé sledování stavu i pohybu majetkových složek, předepsanou inventarizaci, dodržování pravidel při majetkových pohybech, přírůstcích či úbytcích.

b) Funkce daňová

znamená, že výstupy z účetnictví jsou podkladem pro výpočty daní a jejich správný odvod. Účetnictví má přímou návaznost na výpočty daní z příjmů, ať už fyzických či právnických osob. Rovněž tak musí účetnictví zabezpečit sledování daně z přidané hodnoty (DPH), jakož i účetní předpisy všech povinných daní majetkových spolu s evidencí jejich odvodu, záloh či doplatků.

c) Funkce manažerská

znamená, že výstupy z účetnictví, ekonomické ukazatele, jejich výše a pohyb, trend atd. jsou podkladem pro rozhodování a řízení ekonomických procesů dané firmy.

d) Funkce dispoziční

je založena na povinnosti archivace účetních dokladů, účetních knih a účetních výkazů. Z této povinnosti uchovávat údaje ještě po skončení účetního období vyplývá možnost, že i po určité době účetnictví poskytuje důkazní materiály pro doložení určité události či výskytu nějakého jevu v minulosti. To může být podkladem i pro zpětné kontroly, soudní pře apod., kdy záznamy účetnictví se stávají důležitým důkazním materiálem.

9.3 Základní účetní zásady

9.3.1 Obecná pravidla účetnictví

Právnické či fyzické osoby, jimž zákon o účetnictví přikazuje povinnost vedení podvojného účetnictví jsou považovány za účetní jednotky (dále jen ÚJ). Ze znění zákona vyplývají pro účetní jednotky (dále jen ÚJ) určité povinnosti. Z těchto povinností jmenuji pouze ty nejdůležitější.



Část pro zájemce:

Tato pasáž textu se zabývá jen vybranými pravidly a následná pak i nejdůležitějšími účetními zásadami. Pokud máte hlubší zájem o stanovení rámce celého účetnictví, je třeba

si podrobněji prostudovat zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví v jeho aktuálním znění, včetně doplňujících právních norem a prováděcích předpisů.

- a) ÚJ účtují v soustavě podvojného účetnictví:
- o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv,
 - o nákladech a výnosech,
 - o výsledku hospodaření.
- b) ÚJ účtují o skutečnostech, které jsou předmětem účetnictví, do období, s nímž tyto skutečnosti časově a věcně souvisejí, popř. v němž zjistily uvedené účetní skutečnosti. V účetním období ÚJ účtují o uvedených skutečnostech v souladu s účetními metodami.
- c) **Účetním obdobím je nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců**, není-li v určitých paragrafech zákona o účetnictví stanoveno jinak. Účetní období se buď shoduje s kalendářním rokem (od 1. 1. do 31. 12.) nebo je hospodářským rokem.
- d) **Hospodářským rokem** je účetní období, které začíná prvním dnem jiného měsíce než je leden, musí však splňovat podmínku dvanácti po sobě jdoucích měsíců.
- e) ÚJ právnické osoby (PO), které mají sídlo na území ČR a organizační složky státu podle zvláštního právního předpisu jsou povinny vést účetnictví ode dne svého vzniku až do dne svého zániku.
- ÚJ fyzické osoby (FO), které podnikají nebo provozují jinou samostatnou výdělečnou činnost a jsou povinny vést podvojně účetnictví a dále zahraniční osoby, pokud na území ČR podnikají nebo provozují jinou činnost podle zvláštních právních předpisů, jsou povinny vést účetnictví ode dne zahájení činnosti až do dne ukončení činnosti.
- f) ÚJ jsou povinny vést účetnictví jako soustavu účetních záznamů, přitom mohou použít technických prostředků, nosičů informací a programového vybavení. Takto vedené účetnictví musí být v souladu s projekčně programovou dokumentací. Z toho vyplývá povinnost archivovat software i po skončení používání obslužného programu.
- g) ÚJ jsou povinny vést účetnictví v peněžních jednotkách české měny. ÚJ jsou povinny vést účetnictví v českém jazyce. Účetní doklady mohou být vyhotoveny v cizím jazyce jen tehdy, je-li splněna podmínka srozumitelnosti určená zákonem o účetnictví.
- h) ÚJ mohou pověřit vedením účetnictví i jinou PO či FO. Tímto pověřením se však ÚJ nezbuva je odpovědnosti za řádně vedené účetnictví.
- i) ÚJ dokládají skutečnosti, které jsou předmětem účetnictví (tj. účetní případy) účetními doklady. Je možné zachycení i přímo jako data, pak je nutné, aby jejich vznik byl v souladu s dokumentací (software). ÚJ zapisují účetní případy v účetních knihách. ÚJ jsou povinny inventarizovat majetek a závazky.
- j) ÚJ jsou povinny sestavovat účetní závěrku jako řádnou, popřípadě jako mimořádnou nebo mezitímní. Pro určité PO (např. pro holding) platí i povinnost sestavovat kromě toho i tzv. konsolidovanou, tj. souhrnnou účetní závěrku.
- k) ÚJ jsou povinny vést účetnictví: **úplně, průkazným způsobem, pravdivě, správně, srozumitelně, přehledně a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů.**

Pravidla

Dvě varianty účetního období

Obecná pravidla účetnictví spoluvytvářejí tzv. **obecné účetní prostředí**. To je navíc dáno ještě obecnými účetními zásadami.

9.3.2 Obecné účetní zásady

Rovněž zásady pro vedení účetnictví vycházejí ze znění zákona o účetnictví. Tvoří je zejména:

Zásady

- a) Zásada **objektivit**y účetnictví, znamená požadavek vedení účetnictví tak, aby účetní závěrka sestavená na jeho základě podávala **věrný a poctivý obraz** předmětu účetnictví a finanční situace ÚJ.
- Zobrazení je věrné, jestliže obsah položek účetní závěrky odpovídá skutečnému stavu, který je přitom zobrazen v souladu s účetními metodami, jejichž použití je ÚJ uloženo na základě zákona o účetnictví,
 - zobrazení je poctivé, když jsou při něm použity účetní metody způsobem, který vede k dosažení věrnosti.
- b) Zásada **bilanční kontinuity**, z níž vyplývá požadavek, aby konečné stavy a počáteční stavy nového účetního období souhlasily.
- c) Zásada **stálosti metod** oceňování, postupů účtování a způsobů odpisování. Zde se musím zmínit o použití tzv. historických cen, tj. takových cen, za které byl majetek v době svého vzniku skutečně pořízen. Tyto historické ceny přesně vyjadřují některé právní požadavky (například je zřejmý podíl při podílovém spoluvlastnictví), proto se nemohou během existence majetku měnit, přestože inflace a jiné faktory způsobují, že dnešní pořizovací ceny jsou na zcela jiné úrovni.
- d) Zásada **zakazu kompenzace**, znamená, že je zakázáno vzájemné vyrovnávání aktiv a pasiv, nákladů a výnosů, příjmů a výdajů.



Příklad:

Máme-li úroky přijaté ve výši 100 Kč, úroky placené ve výši 30 Kč, musíme mít v účetnictví 2 řádky (dva účty), nemůžeme je vzájemně vyrušit a uvést, že máme úroky přijaté ve výši 70 Kč).



Uveďte vlastní příklad:

-
- e) **Zásada opatrnosti**, podle níž je povinností ÚJ promítnout do ocenění majetku a závazků v účetnictví a v účetní závěrce rizika, ztráty, znehodnocení, které jsou známy ÚJ při sestavování účetní závěrky. Aktiva a výnosy se nesmí nadhodnocovat, pasiva a náklady podhodnocovat. Zásada opatrnosti se promítá do účetnictví především tvorbou tzv. opravných položek a tvorbou rezerv.

Všechny tyto zásady ústí v jeden zásadní požadavek, **požadavek reálného zobrazení ekonomiky dané účetní jednotky**.



Cvičení č. 10:

Podívejte se do trestního zákona (zákon č. 140/1961 Sb., v aktuálním znění) a vypište jako další trestné činy mohou souviset s účetnictvím. Volný list vložte do studijní opory a k přípravě na zkoušku.



Průvodce studiem:

Tato kapitola je výčtem příslušných paragrafů zákona o účetnictví. Tento zákon musí odrážet realitu, musí tedy reflektovat např. skutečnost, že firmy vedou účetnictví dnes již téměř výhradně na PC. S tím jsou spjaté nové pojmy, skutečnosti, jevy apod., zákon je musí definovat, aktualizovat, připustit či zakázat atd. Legislativa vždy odráží realitu, i když někdy ji pouze dohání. Výskyt nových jevů (jako například možnost elektrotechnického podpisu) se musí projevit i v novelách zákona o účetnictví. Proto lze stále předpokládat úpravy i této právní normy i o nové technické pojmy a možnosti.

9.4 Statistika

Účetní výkazy jsou obvyklým podkladem pro následné zpracovávání podnikových statistik. Nejsou však jediným podkladem, statistiky čerpají údaje i z jiných zdrojů, především z údajů evidence, a to prakticky ze všech oblastí sledování a evidenčního zachycení jevů, operací nebo činností. Znamená to, že rovněž záznamy prvotní (operativní) evidence tvoří podkladový materiál pro tvorbu statistik. Statistika se také vypracovává vesměs decentralizovaně, jako například statistika prodeje realizuje marketingový nebo prodejní útvar, statistika pracovníků personalisté nebo statistika nákupu pak útvar zásobování. Statistické výkazy, jejichž podkladem jsou výkazy účetní však vesměs vypracovává příslušná účtárna, a to následně po vyhotovení účetních výkazů.

Statistické výkazy jsou rozmanité nejen tím, že zachycují různé oblasti podnikových jevů, ale také z časového hlediska. Existují statistické výkazy, které se vypracovávají týdně, měsíčně, pololetně či ročně. Jejich funkcí je nejen sloužit pro vnitřní potřebu managementu podniku či jeho vlastníků, ale slouží i pro potřeby celospolečenské. Sledují se tak různé jevy například za určitou oblast, region či celou Českou republiku. Stejně tak se člení různé pohledy statistických výkazů na jednotlivé sféry hospodářského života, například některé statistiky sledují jevy v zemědělství (například osevní plochy, sklizeň plodin, počty zvířat apod.), v průmyslu, obchodu, školství atd.

Četné statistické výkazy podniky posílají na nadřízené orgány, banky, finanční úřady či vyšší složky statistického šetření, tj. na okresní statistické úřady, které po agregaci pak zasílají zpracované údaje na krajské statistické úřady. Vrcholným statistickým úřadem je Český statistický úřad se sídlem v Praze, který připravuje celostátní statistiky, jež jsou důležitým materiálem pro rozhodování vlády a parlamentu.

Shrnutí:

- Každý podnikající subjekt vyjmenovaný v zákoně o účetnictví je v ČR povinen vést účetnictví.
- Povinnost vést účetnictví stanovuje rovněž obchodní zákoník.
- Předpisy pro účetnictví jsou dány rovněž účetními vyhláškami, účetními standardy a účetními osnovami.
- Účetnictví se dělí na finanční a manažerské.
- Účetní jednotky sestavují k poslednímu dni účetního období (při řádné závěrce), popřípadě ke stanovenému dni (při mimořádné) účetní závěrce.
- Účetní závěrku tvoří povinné účetní výkazy: rozvaha (soupis majetku), výkaz zisků a ztrát (výsledovka, případně u rozpočtových organizací výkaz o plnění rozpočtu), příloha.
- Často vyžadovaným účetním výkazem je i výkaz o peněžních tocích čili cash flow.
- Účetnictví plní 4 funkce: ochrany majetku, daňovou, manažerskou a dispoziční.
- Vedení účetnictví je determinováno obecnými pravidly, které platí pro každou účetní jednotku.
- Účetní jednotkou jsou všechny právnické osoby i fyzické osoby zapsané v obchodním rejstříku.
- Účetní jednotka vede účetnictví za dané účetní období, kalendářní nebo hospodářský rok.
- Pravidla spoluvytvářejí tzv. obecné účetní prostředí.
- Obecné účetní prostředí znamená jednotnost, stejnou terminologii, postupy a metody účetnictví.
- Účetnictví je možné vést za použití výpočetní techniky (či jiné techniky), předpokladem je archivace software.

Statistické výkazy



- Účetnictví musí věrně a poctivě zobrazovat skutečnosti předmětu účetnictví a finanční situaci účetní jednotky.
- Pro vedení účetnictví platí určité zásady, které spoluvytvářejí obecné účetní prostředí.
- Mezi hlavní zásady patří:
 - zásada věrného a poctivého zobrazení,
 - zásada bilanční kontinuity,
 - zásada stálosti metod,
 - zásada zákazu kompenzace,
 - zásada opatrnosti.
- Podnik je povinen vypracovávat četné statistické výkazy, které slouží nejen pro interní potřebu podniku, ale zasílají se i institucím podstatného ekonomického okolí.



Pojmy k zapamatování:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| • Zákon o účetnictví | • Bilanční kontinuita |
| • Účetní předpisy | • Kompenzace |
| • Účetní vyhlášky | • Zásada opatrnosti |
| • Účetní standardy | • Historická cena |
| • Účetní osnovy | • Funkce ochrany majetku |
| • Účetní výkazy | • Funkce daňová |
| • Rozvaha | • Funkce manažerská |
| • Výsledovka | • Funkce dispoziční |
| • Cash flow | • Účetní pravidla |
| • Zásady vedení účetnictví | • Účetní jednotka |
| • Věrné a poctivé zobrazení | • Účetní prostředí |
| • Účetní období | • Statistické výkazy |



Kontrolní otázky:

1. Které právní normy stanovují povinnost vedení účetnictví?
2. Jaké nezbytné části definují účetnictví?
3. Co zachycuje účetnictví finanční a co účetnictví manažerské?
4. Co rozumíte pod pojmem „účetní jednotka“?
5. Jaké výkazy se sestavují při účetní závěrce?
6. Jaké znáte zásady účetnictví?
7. Jak byste charakterizovali požadavek opatrnosti?
8. Co je to zásada zákazu kompenzace?
9. Co to znamená zásada stálosti, v čem se projevuje?
10. Co to znamená zásada objektivit účetnictví?
11. Co je to bilanční kontinuita?
12. Vyjmenujte a charakterizujte funkce účetnictví.
13. Čím je dáno obecné účetní prostředí?
14. Jaký je rozdíl mezi hospodářským a kalendářním rokem?
15. Musí být vedeno účetnictví ve firmě samotné?

16. Kdo zodpovídá za správnost účetnictví?
17. Komu se posílají statistické výkazy?

Autotest:

1. Účetní jednotkou není:
 - (a) fyzická osoba, která používá tzv. paušál, tj. zákonem stanovené procento výdajů z celkových příjmů
 - (b) každá podnikající fyzická osoba
 - (c) právnická osoba, která předem ohlásila příslušnému finančnímu úřadu použití paušálu nákladů z celkových výnosů
2. Zásada stálosti metod neznamena stálost:
 - (a) metod odpisování
 - (b) metod oceňování
 - (c) metod dokladování
3. Povinnost archivace účetních dokladů je naplněním funkce:
 - (a) ochrany majetku
 - (b) funkce manažerské
 - (c) funkce dispoziční
4. Účetní jednotka:
 - (a) nemůže pověřit vedením účetnictví
 - (b) nemůže pověřit vedením účetnictví
 - (c) může pověřit vedením účetnictví jinou fyzickou nebo právnickou osobu
5. Účtování mezd patří do oblasti:
 - (a) finančního účetnictví
 - (b) manažerského účetnictví
 - (c) nákladového účetnictví
6. Účetní osnova je pro podnik:
 - (a) závazným dokumentem
 - (b) směrným dokumentem
 - (c) doporučeným dokumentem

Kapitola 10

Daně a daňová evidence

Popis lekce:

Daňová povinnost je základní povinností každého subjektu vůči státu. Vybírání daní je historickou skutečností spjatou s existencí států již od vzniku nejstarších státních forem. Lekce přináší přehled jednotlivých druhů daní v ČR, zabývá se podrobněji výpočty majetkových daní a vedením daňové evidence. Lekce má následující strukturu:

- 10.1 Přehled daní v ČR
- 10.1.1 Výpočet DPH
- 10.1.2 Výpočty majetkových daní
- 10.2 Daňová evidence

Část lekce obsahuje výpočty. Ty by si měl účastník sám propočítat, resp. na svém vlastním příkladě ověřit své schopnosti.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova:

Daně přímé a nepřímé, majetkové daně, daň z přidané hodnoty, silniční daň, spotřební daně, daně z příjmů, daňová evidence, alternativní výdaje, daňové přiznání, daňový poradce, výdaje zahrnované do základu daně, výdaje nezahrnované do základu daně, závěrkové operace.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- vyjmenovat členění daní v ČR,
- určit, které daně jsou přímé, nepřímé a majetkové,
- popsat princip výpočtu a odvodů daně z přidané hodnoty,
- popsat princip a zápisy daňové evidence.

10.1 Přehled daní v ČR

Známý bonmot říká, že pouze 2 věci jsou v životě zcela jisté: smrt a daně. Daně nás skutečně provázejí celý život a mnohdy si to neuvědomujeme, protože část těchto daní je skryta v cenách zboží. Ještě po naší smrti pak naši dědicové mohou platit daň dědickou.

Tři typy daní Daňová soustava ČR obsahuje 3 typy daní:

- daně nepřímé,
- daně přímé,
- daně majetkové (svým charakterem jsou to daně přímé).

a) **Daně přímé** (i majetkové) si zřetelně uvědomujeme: přijde nám výměr, obdržíme poštovní poukázku na určitou částku, popřípadě podáváme daňové přiznání, kde tuto daň musíme sami vypočítat.

b) **Daně nepřímé** jsou skryty v cenách zboží. Ty nás bolí méně, mnohdy o nich nevíme, vnímáme spíše cenu v její výši, mnohdy ani nevíme, kolik korun v této ceně zahrnují tyto daně. Proto jsou všude ve světě spíše oblíbenější daně nepřímé. Je v nich skryta i určitá dobrovolnost, neboť ke koupi dané věci nás nikdo nenutí. Tím, že se rozhodnu zakoupit si dražší věc, platím i více těchto daní, neboť tyto daně jsou dány procentem k základní ceně.

Skladba daní v ČR Daně přímé jsou:

- daň z příjmů právnických osob (PO),
- daň z příjmů fyzických osob (FO).

Daně nepřímé jsou:

- daň z přidané hodnoty, (zkratka DPH),
- daně spotřební.

Daně majetkové jsou:

- daň z nemovitostí,
- daň z převodu nemovitostí,
- daň silniční,
- daň dědická a darovací,
- daň ekologická.

Daně patří státu. Daně jsou příjmem státního rozpočtu, s výjimkou části daní z příjmů a daní z nemovitostí, které jsou příjmem obcí (a krajů). Správcem (výběřčím) daní je místně příslušný finanční úřad. Výše daní, tzn. daňová politika vlády ovlivňuje ekonomické chování lidí i firem.

Všechny uvedené daně se mohou vztahovat k podnikání a k podniku.

ad a) **Daně přímé**

Příklady:



- Podnikatel musí vypočítávat, srážet a odvádět příslušnému finančnímu úřadu daň z příjmů FO ze závislé činnosti svých zaměstnanců.
- Podnikatel (FO) si za sebe musí vypočítat svou daň z příjmů FO z podnikání vyplnit daňové přiznání a odvést příslušnou částku na účet místně příslušného finančního úřadu. Činí tak jednou ročně, vždy k 31. 3. následujícího roku. Má-li daňového poradce, může tak učinit až k 30. 6., je-li to předem oznámeno finančnímu úřadu.
- Podnikatel (PO) si za svou firmu musí každý měsíc vypočítávat daň z příjmů PO a každý měsíc danou částku odvádět na účet finančního úřadu.

ad b) **Daně nepřímé**

dělíme na daň z přidané hodnoty – DPH (b1) a daně spotřební (b2). b1) Protože DPH je prakticky trvalou součástí řady dodávek materiálu nebo zboží a je běžně fakturována na daňových dokladech, fakturách a paragonech, povšimneme si této daně více.

DPH

Daň z přidané hodnoty (DPH) je daň odváděná státu, představuje významný zdroj státního rozpočtu. Touto daní jsou zdaňovány nejen věci, ale i služby a práva.

- Podnikatelé mohou být plátcí DPH nebo neplátcí DPH.
- V době přípravy této publikace platí, že základní sazba činí 19 procent k ceně zboží, snížená sazba, která se týká jen zákonem přesně vymezených druhů zboží je stanovena ve výši 5 procent. (Jedná se vesměs o potraviny, školní potřeby apod.).

Část pro zájemce:



Kritéria pro určení kdo je plátcem DPH určuje zákon o DPH č. 588/1992 Sb. Pokud Vás tato problematika více zajímá, doporučuji Vám prostudování tohoto zákona. Kritéria pro zařazení se občas mění.

Jakým způsobem prakticky probíhá způsob výpočtů, placení a odvádění těchto daní? Ukažme si to na příkladě.

10.1.1 Výpočet DPH

Mějme následující hospodářské subjekty: pilu, výrobu nábytku, obchod s nábytkem a spotřebitele, který si půjde zakoupit houpací křeslo.

Pila → Výrobna → Prodejna → Kupující

1. krok:

Pila fakturuje Výrobně za dodávku dřeva:	1 000 Kč za dřevo
	+ 190 Kč DPH
<hr/>	
celkem:	1 190 Kč

2. krok:

Výrobna zaplatí Pile 1 190 Kč a zaúčtuje si do svých nákladů 1 000 Kč za materiál, 190 Kč jako **daň na vstupu**.

K tomu Výrobna přidá své další náklady (za mzdy svých dělníků, další materiály, režii apod.) například rovněž ve výši 1 000 Kč. Houpací křeslo pak prodá Obchodníkovi dle této kalkulace:

- za dřevo 1 000 Kč
- přidaná hodnota 1 000 Kč

Faktura Obchodníkovi bude vypadat takto:	2 000 Kč za houpací křeslo
	+ 380 Kč DPH
<hr/>	
celkem:	2 380 Kč

Výrobna tedy pošle Obchodníkovi fakturu za 2 380 Kč. Ke konci měsíce provede zjištění rozdílu DPH na výstupu (Obchodníkovi) a na vstupu (od Pily) a v případě, že během měsíce žádné jiné faktury s DPH neměla bude mít následující stav:

DPH	
na vstupu	na výstupu
190	380
<hr/>	
Rozdíl 190	

Výrobce odvede státu rozdíl daně na vstupu a výstupu, v našem případě 190 Kč. Stejným způsobem budou postupovat všichni následující. Daň je splatná vždy do 15. dne následujícího měsíce.

3. krok:

Prodejce nakoupí houpací křeslo a uhradí Výrobci částku 2 380 Kč.

I on bude kalkulovat:	2 000 Kč za zboží
	1 000 Kč jeho přidaná hodnota (náklady skladování, mzdy prodavačů, elektřina, nájemné atd.)
<hr/>	
	3 000 Kč
	+ 570 Kč DPH
<hr/>	
celkem:	3 570 Kč

Zásada Tuto cenu zaplatí kupující. Tolik nás bude tedy stát houpací křeslo, až si jej v obchodě koupíme. V ceně 3 570 Kč houpacího křesla je tedy skryta daň státu ve výši 570 Kč.

DPH tedy vždy zaplatí státu spotřebitel, předcházející stupně daň pouze odvádějí.

Část pro zájemce:

*Může nastat i opačná situace, kdy daň na výstupu je vyšší než daň na vstupu. Vzniká tzv. **nadměrný odpočet**, daňový subjekt má právo na vrácení částky ze státního rozpočtu. V tom případě požádá místně příslušný finanční úřad o vrácení přeplatku. Zájemci o tuto podrobnější problematiku odkazují na znění aktuální novely Zákona o DPH.*

(Poznámka: náš výpočet byl správný, neboť k téže částce dospějeme součtem odvedených daní předcházejících stupňů: Pila odvede státu 190, Výrobce 190 a Obchodník rovněž 190 Kč.)

Z tohoto principu nám vyplývá podstatný závěr:

*Důležitá
povinnost*

Každá firma (plátce DPH) je povinna přísně oddělovat a v účetnictví odděleně vykazovat DPH. To se týká jak účetnictví, tak i daňové evidence.

Úkol k textu č. 18:

Pokuste se nyní vypočítat a na základě výpočtu určit, jak budete postupovat při tomto zadání: Existují 2 firmy A a B. Obě jsou plátcí DPH. Firma A nakupuje suroviny ve fakturované ceně 1 190 Kč, z toho je 190 Kč DPH. Firmě B předává své výrobky a fakturuje ve výši 2 100 Kč, z toho 100 Kč představuje DPH. Jste manažerem firmy A. Jaký bude Váš další postup, pokud jde o DPH?

Korespondenční úkol č. 5:

Pokuste se vyjádřit vztahy v řetězci: zemědělec-zemědělský nákupní podnik-mlýny-pekárna-obchodník-spotřebitel. Zakreslete si schematicky tak, jako já v případě pily atd., finanční toky. Vymyslete si jednotlivé platby, přidanou hodnotu jednotlivých účastníků, avšak u zemědělce, a zemědělského nákupního podniku použijte při výpočtu snížené sazby DPH (ve výši 5 % na výstupu), u ostatních pak základní sazby 19 % na výstupu. Poznamenejte si, jak byste postupovali v případě, že byste byli v manažerské funkci jednotlivých podniků. Zašlete tutorovi.

b2) **Spotřební daně** se netýkají všeho zboží, ale jsou zase určeny Zákonem o spotřební dani. (Zákon č. 587/1992 Sb.). Zákon taxativně vyjmenovává určité výrobky a opět stanovuje určité sazby daní.

*Kumulace
daní*

Výrobek může obsahovat DPH a navíc i spotřební daň.

Část pro zájemce:

Protože se tato daň netýká všeho zboží, ale jen vybraných druhů, především zboží působícího na zdraví lidí (alkohol, cigarety apod.) a dále na zboží, které představuje pro stát významný zdroj příjmů (pohonné hmoty) nebudeme se touto daní dále v textu více zabývat. Případně další informace můžete nalézt v poslední novele tohoto zákona.

c) Daně majetkové

- Daň z nemovitostí bude podnikatel platit například z budovy, haly, pozemku atd. Pokud má tento majetek zahrnut do obchodního kapitálu firmy, může si tuto daň zaúčtovat do výdajů spjatých s podnikáním.

- Daň z převodu nemovitostí se platí při změně vlastnictví. Tuto daň platí prodávající, pokud tedy podnikatel prodal například část svého majetku zahrnutého do obchodního jmění firmy, může i tuto daň zahrnout do firemních nákladů.
- Daň silniční se platí za každý firemní automobil, platí se i za každý osobní automobil, který je používán ke služebním účelům pro firmu (s výjimkami). Rovněž tuto daň může podnikatel zahrnout do firemních nákladů.
- Daň dědickou a darovací může platit podnikatel pokud tímto způsobem získá majetek sloužící k podnikání. I v tomto případě může být daň zahrnuta do firemních nákladů.



Úkol k textu č. 19:

Představte si, že v řetězci Pila-Výrobce-Obchodník-Spotřebitel by například Obchodník nebyl (teoreticky) plátcem DPH. Jaké by to mělo důsledky pro Výrobce? Pokuste se chvilku přemýšlet, nakreslete si to a použijte stejných výpočtů jaké jsou uvedeny v textu. Potom si odpověď запиšte do volných řádků.

.....

10.1.2 Výpočty majetkových daní

Výpočty

Daň z nemovitostí se skládá ze dvou částí, to z daně ze staveb a z pozemků. Tyto daně se týkají značné části podnikatelské veřejnosti, neboť hospodářské aktivity vyžadují často práci v určitých budovách postavených na pozemcích, resp. je činnost (například zemědělství) prováděna přímo na určitém charakteru pozemku (sady, lesy, pastviny, orná půda atd.). Tato problematika je ale užitečná i pro běžného občana, neboť spousta lidí v ČR vlastní chaty, zahrádky, garáže a další nemovitosti. Podívejme se proto na způsoby výpočtů těchto daní.



Příklad 1:

Vypočteme daň z nemovitosti za rok 2007, v případě rekreačního objektu – přízemní rodinné chaty, která se nachází v katastrálním území určité obce s 500 obyvateli. Plocha pozemku, na němž se chata nachází, činí k 1. 1. 2007 650 m², z toho 150 m² tvoří zastavěná plocha chaty. Daň vypočteme pro případ, že a) obecní úřad ve vyhlášce stanovil vyšší koeficientu podle počtu obyvatel obce 1,5; b) použijeme vyšší koeficientu, která je uvedena přímo v § 6 a § 11 odst. 3 zákona o dani z nemovitosti (dále jen Zákon).



Řešení:

Daň z nemovitosti je podle Zákonu složena z daně z pozemku a z daně ze staveb. Počítá se vždy za zdaňovací období, kterým je aktuální kalendářní rok. K výpočtu je nutné znát výměry pozemků platné vždy k 1. 1. příslušného zdaňovacího období, tj. zde k 1. 1. 2007. Daň z pozemku se platí jen z té části pozemku, která není zastavěna nemovitostmi. Proto jako základ daně z pozemku vezmeme hodnotu (zaokrouhlenou na 2 desetinná místa):

$$650 - 150 = 400 \text{ (m}^2\text{)}.$$

Pozemek okolo chaty zařadíme podle § 6 Zákonu do skupiny ostatních pozemků. Pro ně je stanovena základní sazba daně 0,10 Kč na 1 m². Výše daně z pozemku bude činit:

$$400 \times 0,10 = 40 \text{ (Kč)}.$$

Základ daně ze stavby tvoří výměra tzv. **zastavěné plochy** nebo tzv. **upravené podlahové plochy**. Pro stavby typu obytných domů, rekreačních objektů a garáží se zjišťuje

výměra zastavěné plochy, v případě bytů a samostatných nebytových prostor se zjišťuje výměra upravené podlahové plochy, obojí zaokrouhleno na jednotky m². Data musí být platná k 1. 1. příslušného zdaňovacího období. V případě naší chaty tedy použijeme hodnotu zastavěné plochy, která činí 150 m². Základní sazba daně pro rekreační objekty činí 3 Kč za 1 m² zastavěné plochy. Chata je pouze přízemní, nemá žádná další nadzemní podlaží. (Kdyby měla, museli bychom sazbu daně upravit, více viz § 11 odst. 2 Zákona, nebo Příklad 2.) Základní sazbu daně je nutno dále vynásobit koeficientem podle počtu obyvatel obce, v jejímž katastru se chata nachází (viz § 11 odst. 3 Zákona) a koeficientem, který se vztahuje k rekreačním objektům (viz § 11 odst. 4 Zákona). Hodnota druhého koeficientu je 2,0. Takto upravenou sazbu daně zaokrouhlíme na 2 desetinná místa.

- a) Koeficient pro počet obyvatel činí podle zadání 1,5; výsledná sazba daně bude:

$$3 \times 1,5 \times 2 = 9,00.$$

- b) Koeficient pro počet obyvatel činí podle Zákona 0,6 (obec má 500 obyvatel), výsledná sazba daně tedy bude:

$$3 \times 0,6 \times 2 = 3,60.$$

Výše daně z chaty bude činit

- a) $150 \times 9,00 = 1\,350$ (Kč),
b) $150 \times 9,00 = 1\,350$ (Kč),

Daň z nemovitosti za rok 2007 bude rovna součtu daně z pozemku a daně ze stavby, takže v případě a) bude daň z nemovitosti činit:

$$40 + 1\,350 = \mathbf{1\,390 \text{ (Kč)}}.$$

V případě b) bude výše daně z nemovitosti rovna:

$$40 + 540 = \mathbf{580 \text{ (Kč)}}.$$

Nepřesáhne-li výše daně z nemovitosti částku 5 000 Kč, je splatná najednou, a to k 31. 5., jinak je splatná ve dvou splátkách – k 31. 5. a k 30. 11. V našich obou případech bude daň z nemovitosti uhrazena do 31. 5. 2007.

Příklad 2:

Vypočteme daň z nemovitosti za rok 2007, kde nemovitostí bude rodinný dům v katastru města Olomouce se třemi nadzemními podlažími (NP), přízemí a 2 poschodí, a se zahradou, v níž stojí samostatně zděná garáž. K výpočtu budou potřeba následující data:



Výměra pozemku *)	1 000 m ²
Zastavěná plocha domu *)	300 m ²
Zastavěná plocha garáže	50 m ²
Zastavěná plocha 2. NP	300 m ²
Zastavěná plocha 3. NP	250 m ²
Základní sazba daně z pozemku za 1 m ²	0,10 Kč
Základní sazba daně za 1 m ² zast. plochy domu	1 Kč
Zvýšení základní sazby daně za 1 m ² zast. plochy domu za každé další NP **)	+ 0,75 Kč
Základní sazba daně za 1 m ² zast. plochy garáže	4 Kč
Koeficient podle počtu obyvatel pro město Olomouc	3,5

Poznámky:

*) Údaje o všech zastavěných plochách jsou platné k 1. 1. 2007, tj. k začátku zdaňovacího období.

***) Základní sazby daně za 1 m² zastavěné plochy stavby zjištěné pro náš případ rodinného domu (více viz Zákon) se zvyšují o 0,75 Kč za každé další nadzemní podlaží, jestliže zastavěná plocha nadzemního podlaží přesahuje dvě třetiny zastavěné plochy. Za první nadzemní podlaží se považuje každé konstrukční podlaží, které má úroveň podlahy nebo i její části do 0,80 m pod nejnižším bodem přilehlého terénu, není-li v projektové dokumentaci stanoveno jinak. Všechna podlaží umístěná nad tímto podlažím včetně účelově určeného podkroví se považují za další nadzemní podlaží.



Řešení:

Nejdříve určíme daň z pozemku. Podobně jako v předchozím příkladu, hodnotu daně zjistíme vynásobením výměry celého pozemku sníženého o zastavěné plochy v m² (zaokrouhlené na jednotky) a základní sazby daně:

$$(1\,000 - 300 - 50) \times 0,10 = \mathbf{65 \text{ (Kč)}}.$$

Výpočet daně ze stavby provedeme zvlášť pro dům a zvlášť pro garáž. V případě daně z domu činí zastavěná plocha 300 m², základní sazba daně je 1 Kč. Na základě vysvětlivky výše budeme předpokládat, že 2. a 3. NP budou dalšími nadzemními podlažními, proto sazbu daně z domu zvýšíme dvakrát o 0,75 Kč. (Zastavěná plocha každého z podlaží přesahuje 2/3 zastavěné plochy domu, výměra zastavěné plochy 2. NP je stejná jako výměra zastavěné plochy domu a výměra zastavěné plochy 3. NP činí 250 m², což je více než 2/3 zastavěné plochy domu.) Zvýšení základní sazby tedy činí $2 \times 0,75 = 1,5$; sazba daně je:

$$1 + 1,5 = 2,5.$$

Tuto sazbu dále upravíme vynásobením koeficientem pro počet obyvatel, který v případě města Olomouce činí 3,5. Výsledná sazba daně je tedy:

$$2,5 \times 3,5 = 8,75.$$

Daň z domu vypočteme jako součin:

$$300 \times 8,75 = 2\,625 \text{ (Kč)}.$$

Podobně upravíme sazbu daně pro garáž. Základní sazba daně činí 4 Kč, koeficient pro počet obyvatel je 3,5. Výsledná sazba daně je:

$$4 \times 3,5 = 14.$$

Výše daně z garáže činí:

$$50 \times 14 = 700 \text{ (Kč)}.$$

Daň z obou staveb bude dohromady činit:

$$2\,625 + 700 = \mathbf{3\,325 \text{ (Kč)}}$$

a na dani z nemovitosti celkem zaplatíme částku:

$$65 + 3\,325 = \mathbf{3\,390 \text{ (Kč)}}.$$

Tato částka opět nepřesahuje hranici 5 000 Kč, proto daň zaplatíme do konce května 2007.

Příklad 3:

Vypočteme daň z bytu 2+1 v 2. NP o výměře 58 m², který se nachází v bytovém domě, v katastru města Olomouce. Základní sazba daně za 1 m² upravené podlahové plochy bytu činí 1 Kč, koeficient pro počet obyvatel města Olomouce má hodnotu 3,5.

Řešení:

Pro výpočet daně z bytu musíme podle § 10 odst. 2 Zákona vypočítat tzv. **upravenou podlahovou plochu**:

$$58 \times 1,2 = 69,6 \text{ (m}^2\text{)}.$$

Výše upravené podlahové plochy bytu se zaokrouhluje na jednotky, takže pro výpočet daně z bytu použijeme hodnotu 70 m². Sazbu daně z bytu vynásobíme koeficientem pro počet obyvatel a zaokrouhlíme na dvě desetinná místa. V našem případě je hodnota koeficientu 3,5; sazba daně bude činit

$$1 \times 3,5 = 3,5.$$

Výši daně pak určíme pomocí součinu

$$70 \times 1 \times 3,5 = \mathbf{245 \text{ (Kč)}}.$$

Daň uhradíme do konce května 2007 ze stejných důvodů jako v předchozích příkladech.

Část pro zájemce:

Pokud máte hlubší zájem o tuto daňovou problematiku, doporučuji Vám podrobněji si pročíst příslušné zákony. Jsou nazvány tak, jak je v textu uvedeno, tzn. například Zákon o silniční dani (Zákon č. 16/1993 Sb.), Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí atd.

Průvodce studiem:

Dočetli jste část textu o daních. Daňová tematika je velmi složitá a proto řada podnikatelů má svého daňového poradce. V tomto textu je uveden pouze přehled a minimální charakteristika těchto daní, které mohou silně ovlivnit úspěšnost podnikání. Budete-li chtít podnikat, doporučuji Vám alespoň v začátcích podnikání, mít svého daňového poradce. Vyplatí se to, oblast daní je velmi kontrolovanou oblastí.



10.2 Daňová evidence

Daňová evidence Zcela nově byl od 1. 1. 2004 zaveden pojem „**daňová evidence**“, která prakticky nahrazuje původní jednoduché účetnictví. Problematika daňové evidence byla však správně zcela vypuštěna ze zákona o účetnictví a zahrnuta do zákona o daních z příjmů. Ještě více se uvolnil rámec pro praktické zápisy pohybu finančních prostředků, když daňová evidence nevyžaduje víc než **evidenci příjmů a výdajů zahrnovaných do základů daně**, jakožto **i evidenci závazků a pohledávek**, přičemž ovšem nijak neformalizuje tyto zápisy na povinné knihy nebo karty. Jedná se tedy o evidenci čistě peněžních toků, příjmů a výdajů, závazků a pohledávek, když zásadním požadavkem je ovšem dodržování jednotlivých paragrafů zákona o daních z příjmů, neboť daňová evidence se stává právě základním podkladem pro správný výpočet daně z příjmů.

Kdo vede DE? **Osoby, které mohou vést pouze daňovou evidenci a nikoliv účetnictví, zákon neuvádí.** Dá se tedy říci, že **okruh těchto osob je vymezen negativním principem.** Je možné jej uvést tak, že pokud daňový poplatník není taxativně uveden v zákoně o účetnictví jako osoba mající povinnost vedení účetnictví, může vést pouze daňovou evidenci, respektive tak, že daňovou evidenci mohou vést fyzické osoby, které pro účely zákona o daních z příjmů prokazují výdaje na dosažení, zajištění a udržení příjmů ve skutečné výši, tj. osoby vykonávající tzv. jinou samostatnou výdělečnou činnost (dle § 7 odstavce 2 zákona o daních z příjmů).

Tato možnost týká především tisíců fyzických osob, tj. soukromých podnikatelů, soukromých lékařů, veterinářů, advokátů, účetních a daňových poradců a dalších skupin fyzických osob.

Při zápisech plateb daňové evidence musíme rozlišovat tato stádia:

- Závěrkové operace*
1. **V průběhu** účetního období, tj. bezprostředně po oficiálním zahájení podnikání nebo provozu samostatně výdělečné činnosti vznikají ekonomickému subjektu střídavě příjmy a výdaje spjaté s jeho činností.
 2. **Po ukončení** účetního období (31. 12. daného roku) může daný ekonomický subjekt provést ještě řadu **závěrkových operací**, které ovlivňují hospodářský výsledek, a tudíž i daň z příjmu daného roku.

Výpočty závěrkových operací se provádějí na samostatném listě.

ad 1) Zápisy v průběhu účetního období

Po zahájení činnosti provádí ekonomický subjekt operace spjaté s hospodářskou evidencí své činnosti. Účetní doklady musí přehledným, evidovaným způsobem třídit, číslovat, archivovat a údaje z nich zapisovat. Při zápisu příjmů a výdajů je nezbytné znát, který druh výdajů a příjmů je možné zahrnovat do výdajů či příjmů zahrnovaných do základů daně, a které nikoliv. Uveďme si proto malý příklad těchto příjmů a výdajů a jejich zápis:



Příklad zápisu příjmů a výdajů:

(Použité zkratky:

- PZD: příjmy zahrnované do základu daně,
- PND: příjmy nezahrnované do základu daně,
- VZD: výdaje zahrnované do základu daně,
- VND: výdaje nezahrnované do základu daně.)

Poř.č.	Text	PZD	PND	VZD	VND
1	výdaje na licenci			×	
2	nákup materiálu			×	
3	příjem za služby	×			
4	úroky za bankovní úvěr			×	
5	nájemné			×	
6	osobní spotřeba podnikatele				×
7	splátka úvěru				×
8	provozní režie (elektrina)			×	
9	úrok přijatý od banky nezdaněný	×			
10	vklad podnikatele na účet		×		
11	platba silniční daně			×	
12	záloha na daň z příjmu				×
13	mzda zaměstnancům			×	
14	pojištění za zaměstnance			×	
15	pojištění podnikatele			×	
16	platba od klienta	×			
17	penále za pozdní úhradu				×
18	poskytnutý úvěr		×		
19	úhrada z vytvořené rezervy				×
20	úhrada za služební telefon			×	

Cvičení č. 11:

Na jeden list запиšte 30 různých operací a zařaďte je podobným způsobem do 4 uvedených kategorií. Uveďte jiné operace než jsou výše uvedené. K této činnosti budete potřebovat zákon o daních z příjmů (z. č. 586/1992 Sb.) v aktuálním znění. Volný list vložte do studijní opory a k přípravě na zkoušku.

Z řady možností zápisů příjmů či výdajů, které se standardně vyskytují u fyzických osob jmenujeme nejčastější:

a) Příjmy zahrnované do základů daně:

- příjmy od klientů za vykázané výkony,
- příjmy z prodeje výrobků či poskytování jiných služeb,
- příjmy z prodeje vyřazeného dlouhodobého majetku,
- příjmy z prodeje nepotřebných zásob,
- přijaté nezdaněné úroky,
- příjmy z prodeje finančního majetku (pokud nejsou osvobozeny od daně z příjmu), apod.,

b) Výdaje zahrnované do základů daně:

- výdaje na nákup materiálu používaného v kanceláři (papíry, tužky, pera, atd.),
- pojistné sociální a zdravotní za zaměstnance, za podnikatele, popřípadě za jeho manželku (manžela), je-li tzv. spolupracující osobou a nikdo jiný není plátcem tohoto pojištění,
- mzdy zaměstnanců, (koncipientů, uklízečky atd.),
- pojištění objektu, v němž daný subjekt vykonává svou činnost, pojištění zařízení, jakož i všechny druhy pojištění spjaté s výkonem činností, (pojištění rizik),
- výdaje režijní: nájemné, za otop, elektřinu, vodu, plyn, telefon, čistící a dezinfekční prostředky apod.,
- daně vztahující se k výkonům činností s výjimkou daně z příjmů,
- provozní výdaje sloužící pro dosažení, zajištění a udržení příjmů jako např.:



*Vzory
zápisů
příjmů
a výdajů*

- poradenské a účetní služby, odbornou literaturu,
- dopravné,
- výdaje na zlepšení pracovních a sociálních podmínek zaměstnanců a péči jejich zdraví, jakož i o své zdraví,
- výdaje na služební cesty,
- škody vzniklé v důsledku živelních pohrom,
- výdaje na spoje,
- úroky z úvěrů či půjček,
- výdaje spojené s rozvozem,
- odpisy investičního majetku (v rámci závěrkových operací) atd.

Ani zákon o daních z příjmů nemůže obsáhnout všechny druhy těchto výdajů, které lze zahrnovat do výdajů ovlivňujících výši daně z příjmů. Proto zákon také používá určitého výčtu uvedeného slovem „například“. U každého konkrétního výdaje musí tedy účtovatel bedlivě **zvažovat**, zda se skutečně jedná o výdaj související s podnikáním či výkonem samostatné výdělečné činnosti, **zda slouží k dosažení, zajištění a udržení příjmů**.

Alternativní výdaje

U některých druhů výdajů je zřejmé, že část z nich mohla sloužit i k osobní potřebě ekonomického subjektu. Jedná se např. o úhrady telefonních hovorů (popřípadě nákupu telefonních karet), pokud má poplatník například kancelář ve svém vlastním rodinném domě, tamtéž pak i rozvrh elektrické energie, vody, plynu atd. Předem by tedy měla být v takových případech dohodnuta, stanovena a finančním úřadem potvrzena určitá **rozvrhová základna pro dělení těchto alternativních výdajů**. Ta by se neměla v průběhu účetního období měnit.

Alternativní výdaje jsou výdaje, které z části anebo jen někdy souvisejí s podnikáním, jindy anebo částečně jsou osobní potřebou podnikatele.

Toto dělení alternativních nákladů na část týkající se podnikání a část týkající se osobní potřeby ekonomického subjektu vychází vždy z jiných podmínek úctovatelů. Může být stanoveno např. z obsahu výhřevné plochy (u topení), evidence spotřeby vody, plynu, elektřiny, telefonních hovorů atd. před začátkem podnikání a bezprostředně poté, může být stanovena objemově, procentuálně atd. Proto je třeba dohodnout se přímo s konkrétním správcem daně daného ekonomického subjektu o rozvrhové základně nebo procentu či jiném způsobu účtování těchto specifických výdajů.

Pokud v daňové evidenci a následně pak ve výpočtu daně z příjmů fyzických osob dochází k chybám, pak je to právě v **nadměrném účtování alternativních výdajů zahrnovaných do základů daně**. Je to samozřejmě jistá **forma daňového úniku**, z tohoto důvodu pracovníci finančních úřadů v rámci své prověřkové činnosti posuzují především charakter výdajů, jeho oprávněnost při zahrnutí do této kategorie, u alternativních výdajů pak přiměřenost výdaje ve vztahu k podnikání.

c) Příjmy nezahrnované do základů daně:

- úvěry, půjčky, dotace, peněžní dary apod.,
- vrácené půjčky od jiného ekonomického subjektu,
- příjmy osvobozené od daně (dle zákona o daních z příjmů),
- příjmy dávek nemocenského pojištění,
- příjmy dávek přídatků na děti či jiných forem sociálních podpor,
- příjmy ve formě úhrady škod či manka od zaměstnanců podnikatele,
- zdaněné úroky atd.

d) Výdaje nezahrnované do základu daně:

- výdaje na pořízení dlouhodobého majetku,
- výdaje na akce, na které byla vytvářena rezerva (musí se zahrnovat jako snižování rezervy a vyúčtovat až eventuelní závěrečná diference),
- jednotlivé splátky poskytnutých úvěrů či půjček,
- peněžní výdaje na reprezentaci,
- osobní potřebu ekonomického subjektu,
- částky uhrazené daně z příjmů,
- pokuty, penále (nesmluvní), škody, manka nad normu,
- výdaje na technické zhodnocení,
- poskytnuté půjčky jinému subjektu,
- vyplacené dávky nemocenského pojištění apod. dávky atd.

Ke konci účetního období se provádějí ještě tzv. **závěrkové operace**.

ad 2) **Závěrkové operace**

Z hlediska daně z příjmů jsou v daňové evidenci podstatné dva rozhodující sloupce, a to příjmy a výdaje zahrnované do základu daně. Zde jsou zachyceny všechny částky, které vznikly v průběhu účetního období. Tyto částky je třeba v rámci závěrkových operací ještě **upravit** o tzv. **závěrkové položky**. Závěrkové položky po ukončení účetního období (po 31.12.) ovlivňují konečnou výši výdajů zahrnovaných do základů daně.

Vyjmenujme si proto základní závěrkové položky, které upravují částky výdajů zahrnovaných do základů daně z převážné části na vyšší hodnotu:

- **odpisy** dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- **rezervy** na opravy dlouhodobého majetku,
- **kurzové rozdíly devizového účtu:**
 - kurzový zisk do příjmů zahrnovaných do základů daně,
 - kurzová ztráta do výdajů zahrnovaných do základů daně,
- **zůstatková cena trvale vyřazeného dlouhodobého majetku,**
- **zaúčtování leasingu,** resp. zahrnutí poměrné částky první zvýšené splátky do výdajů daného účetního období atd.

Těchto závěrkových operací může být samozřejmě daleko více, mnohé však představují ojedinělé možnosti nebo se vyskytují u velmi omezeného okruhu ekonomických subjektů. Z tohoto důvodu nejsou již dále uváděny.

Shrnutí:

- Podnikatel je povinen svým zaměstnancům vypočítat, strhnout a odvést jejich daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (DPFO).
- Podnikatel je povinen podat do 31. 3. následujícího roku daňové přiznání (DPFO) a daň uhradit.
- Pokud má podnikatel daňového poradce a finančnímu úřadu je tato skutečnost předem oznámena, může podnikatel podat daňové přiznání až do 30. 6. následujícího roku včetně úhrady.
- Protože daň patří státu, musí je podnikatel sledovat a účtovat odděleně.
- Daň z příjmů právnických osob činí v roce 2006 24 procent, může se měnit, občas se snižuje (DPPO).
- Daň z přidané hodnoty (DPH) a spotřební daně musí být odváděny finančnímu úřadu každý měsíc.

*Hlavní
závěrkové
operace*



- U daně z přidané hodnoty (DPH) se odvádí finančnímu úřadu pouze rozdíl mezi daní na výstupu a vstupu.
- Povinnost vedení daňové evidence je vymezena povinností daňového přiznání, tzn. povinností vykazovat příjmy a výdaje zahrnované do základu daně.
- U DPFO jsou podstatné výdaje zahrnované do základů daně.
- Tyto výdaje musí být prokazatelně vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů.
- Příjmy nezahrnované do základu daně jsou již zdaněné částky, nebo příjmy, které patří státu či jinému subjektu.
- Daňová evidence zachycuje uskutečněné platby na základě účetních dokladů dokumentujících pohyb peněz.
- Daňová evidence rozlišuje pojmy „průběžné účtování“, „závěrkové operace“.
- Alternativní výdaje jsou částečně vynaloženy i na soukromou potřebu, proto se v daňové evidenci mohou objevit pouze poměrným dílem.
- Mezi nejdůležitější závěrkové operace patří zápočet odpisů, rezerv a leasingu.



Pojmy k zapamatování:

- | | |
|---|--|
| • Daně přímé | • Daň z nemovitostí |
| • Daně nepřímé | • Daň z převodu nemovitostí |
| • Daně majetkové | • Daň dědická a darovací |
| • Daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti | • Daň ekologická |
| • Daň z příjmů fyzických osob z podnikání | • Daňové přiznání |
| • Daň z příjmů právnických osob | • Daňový poradce |
| • Daň z přidané hodnoty | • Příjmy a výdaje zahrnované do základu daně |
| • Silniční daň | • Příjmy a výdaje nezahrnované do základu daně |
| • Závěrkové operace | |
| • Alternativní výdaje | |



Kontrolní otázky:

1. Vyjmenujte soustavu daní v ČR.
2. Jak se dělí daně?
3. Které daně jsou přímé a nepřímé?
4. Co jsou to daně majetkové?
5. V čem jsou skryty daně nepřímé?
6. Proč se sledují nepřímé daně odděleně od ceny zboží nebo materiálu?
7. Do kterého data se podává daňové přiznání?
8. Které daně je možné zahrnout do firemních nákladů?
9. Kdy se otevírají účetní knihy?
10. Co jsou to závěrkové operace?
11. Které příjmy nejsou zahrnovány pro daňový základ?
12. Které výdaje nejsou zahrnovány pro daňový základ?
13. Které příjmy ovlivňují daňovou povinnost?

14. Které výdaje ovlivňují daňovou povinnost?
15. Co jsou to průběžné položky?
16. Jaké jsou základní závěrkové operace?
17. Jakým způsobem se účtují alternativní výdaje?
18. Kdo může vést daňovou evidenci?

Autotest:

1. Daňové přiznání fyzických osob se podává do:
 - (a) 1. 1. příštího roku
 - (b) 31. 3. příštího roku
 - (c) 31. 5. příštího roku
2. Mezi závěrkové operace daňové evidence nepatří:
 - (a) zahrnutí odpisů
 - (b) zahrnutí rezerv
 - (c) zahrnutí zdravotního a sociálního pojištění podnikatele
3. Mezi alternativní výdaje nepatří:
 - (a) zahrnutí výdajů na telefony
 - (b) zahrnutí výdajů na stravu podnikatele
 - (c) zahrnutí výdajů na známky
4. DPH se odvádí finančnímu úřadu:
 - (a) jako rozdíl daně na vstupu a výstupu
 - (b) položkou daně na vstupu
 - (c) položkou daně na výstupu
5. Daň silniční platí:
 - (a) podnikatel pouze u firemního vozu
 - (b) podnikatel u každého vozu (tedy i osobního) pokud jej použije ke služebním účelům
 - (c) platí každý majitel automobilu v ČR
6. Mezi náklady zahrnované do základu daně podnikajících fyzických osob nepatří:
 - (a) výdaje na pracovní oděv zaměstnanců
 - (b) výdaje na reprezentaci firmy
 - (c) výdaje na komerční pojištění firmy

DRAFT

Kapitola 11

Řízení podnikových financí

Popis lekce:

Jedna z nejdůležitějších lekcí kurzu, řízení podnikových financí patří mezi stěžejní záležitosti dobrého řízení každého ekonomického subjektu. Účastník by měl znát vnitřní a vnější zdroje financování podniku, základní druhy úvěrů, rizika a přednosti leasingu, základní operace platebního styku. Lekce má následující strukturu:

- 11.1 Materiálový a finanční tok
- 11.2 Finance
- 11.3 Úvěry
- 11.3.1 Druhy úvěrů
- 11.4 Leasing
- 11.5 Provádění zúčtovacího a platebního styku

Dobré řízení podnikových financí je důležitým faktorem celkové prosperity podniku. Optimální struktura podnikových financí a vhodné využívání cizích zdrojů financování patří k základnímu vybavení každého manažera.

Délka lekce: 120 minut

Klíčová slova: 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.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- rozeznávat vnitřní a vnější zdroje financí,
- rozlišovat mezi pojmy finance a peníze,
- určit a charakterizovat faktory řízení financí,
- charakterizovat základní finanční nástroje a operace,
- určit charakteristiky základních druhů úvěrů,
- definovat pojem leasing,
- určit jaký je rozdíl mezi finančním a operativním leasingem,
- počítat leasingové splátky v případě finančního leasingu,
- rozeznávat základní operace zúčtovacího a platebního styku.

11.1 Materiálový a finanční tok

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

Pohyb majetku

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 zmenšuje, je v neustálém pohybu.**

Platí tu základní ekonomický zákon:

Jmění se mění.

Hospodářské fáze

Firma uskutečňuje při provádění své činnosti několik stále se opakujících a souběžných operací s hospodářskými prostředky. Podívejme se na činnost výrobní organizace a definujme 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.

Funkce peněz

Peníze jsou motorem podnikání. Hospodářské prostředky se ve firmě nalézají ve fázích 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:

do firmy proudí peníze ze dvou různých zdrojů:

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

Zdroje financí

Zdroje financí podniku můžeme podrobněji rozdělit takto:

1. Vnitřní zdroje, které tvoří:

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

- a) bankovní úvěry (půjčky),
- b) emise obligací,
- c) vydání akcií,
- d) operace na kapitálovém trhu (vnos dodatečného finančního kapitálu prodejem a nákupem cenných papírů),
- e) dotace, subvence státem.

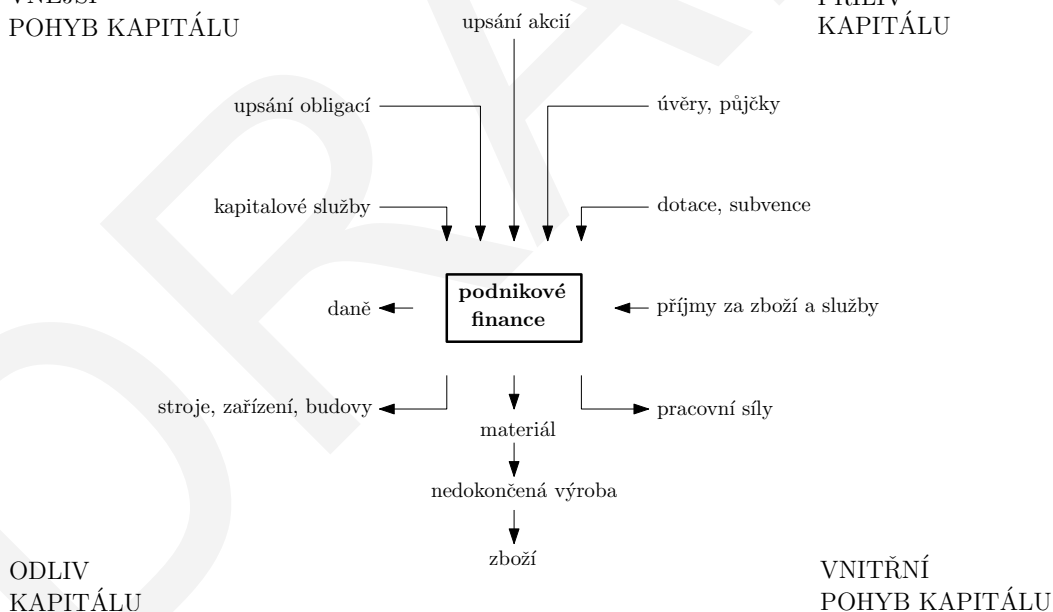
Schematicky si můžeme tento příliv a odliv financí zobrazit následujícím obrázkem.

(Poznámka: tento obrázek je po úpravě převzat od autorů Blaha-Jindřichovská).

Rozdělíme-li toto schéma ještě na diagonály, pak diagonála vedená zprava nahoře vlevo dolů ukazuje vnitřní pohyb kapitálu (spodní část) a vnější pohyb kapitálu (horní část). Diagonála zleva nahoře vpravo dolů odděluje od sebe příliv peněžních prostředků (nahore) od jejich odlivu (spodní část).

VNĚJŠÍ
POHYB KAPITÁLU

PŘÍLIV
KAPITÁLU



Obrázek 11.1: Finanční toky

Celé toto schéma si lze představit jako pulzující systém, kde neustále proudí naturální a peněžní fondy, jednotlivé druhy majetku se přeměňují do různých forem, majetku přibývá (firma prosperuje) anebo uplývá (firma spěje k úpadku).

Toto schéma ukazuje, jak se peníze (anebo hodnoty vyjádřené v peněžních jednotkách) ve firmě pohybují. Tento pohyb je v každé fázi a ve všech svých formách zachycen v účetních výkazech, a to buď jako stav k danému datu nebo přírůstek za určitý interval.

11.2 Finance

*Finance
a peníze –
rozdíl*

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 neznamená, že máme peníze, stejně tak jako situace, že je subjekt ve ztrátě neznamená, 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.

Hladina finančních prostředků (tedy hodnot) neustále kolísá, mění se. Nástrojem pro zjišťování přílivu a odlivu finančních prostředků, a tudíž skutečného stavu financí podniku, je jeho účetnictví.

*Kolísání
finančních
prostředků
v podniku*

Účetnictví však zachycuje vždy stav k určitému datu, s určitým časovým odstupem, zachycuje tedy **stav minulý**. I když při počítačovém zpracování může být účetní závěrka mnohde rychlou záležitostí, je to vždy zjištění minulosti, dnešní situace může být jiná. Pohyb finančních i peněžních prostředků může být značný, ekonomický subjekt může vynakládat velké prostředky jak pravidelně, tak i nárazově, a recipročně může přijímat opět značné prostředky. Přitom musí stále počítat i s náhodnými jevy (především na straně nákladů či výdajů) a vytvářet si určité rezervy či jiné zdroje k jejich krytí.

Stav finančních prostředků ekonomického subjekt se neustále mění, finance jsou v pohybu. Do určité míry můžeme vysledovat jakýsi trend. U prosperujícího podniku by v dlouhodobém sledování měla převažovat křivka výnosů nad křivkou nákladů, respektive křivka příjmu nad křivkou výdajů.

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:

*Řízení
financí*

a) **finanční plánování**

je základní funkcí, finanční manažer musí umět předvídat potřebu finančních prostředků a musí umět naplánovat nejlepší 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 povinností, dodržovat platební a splátkové kalendáře, platit včas a bez možného postihu. Výši daní lze do určité míry regulovat, hovoří se o tzv. daňové optimalizaci. Ta je 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, pojišťovnami, 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 okamžité úhrady pohledávek,
- g) je třeba mít vhodné **pojištění podnikového majetku** k eliminaci rizik, jako zajištění proti případným ztrátám vyplývajícím 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,
- ch) **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,
- i) **řízení finančních rizik**, například jejich eliminací pomocí dobrých smluv, přenášením rizik na jiné osoby, rozkládáním rizik atd.

Každý podnikající subjekt, potřebuje na financování svých potřeb nejen vlastní prostředky, ale mnohdy i zapůjčené cizí zdroje. I jako občané pociťujeme nedostatek finančních prostředků především tehdy, jsme-li nuceni uskutečnit větší investice vyžadující značné finanční prostředky. Ani podnik či OSVČ nevystačí ke krytí svých finančních potřeb jen se svými vlastními zdroji. Navíc by to nebylo ani ekonomické, nebylo by to efektivní. Ba naopak, nevyužívání cizích zdrojů je považováno za finanční nemoc, je posuzováno negativně.

Financováním rozumíme všechna opatření, kdy dochází ke změně výše nebo skladby finančních zdrojů. Vzhledem k tomu, že především velké investice jsou finančně značně náročné a každý ekonomický subjekt disponuje pouze určitým omezeným kontingentem finančních zdrojů, je nutné využívat určitého množství cizích zdrojů. Podle původu rozlišujeme tedy financování z vlastních a cizích zdrojů.

Vhodná skladba vlastních a cizích zdrojů, řízení dluhu, vytváření optimální struktury finančních prostředků, důsledné vymáhání či prodej pohledávek, vhodné využití leasingu, výhodné úvěry a uložení volných finančních prostředků, řízení daní a ostatní metody a nástroje finančního řízení představují do značné míry i kus osobního umění správného finančního manažera, který svou činností může výrazným způsobem přispět k prosperitě daného zdravotnického zařízení. Velké podniky jsou řízeny finančními manažery, menší ekonomické subjekty, především fyzické osoby využívají často služeb daňových poradců.



Úkol k textu č. 20:

Zamyslete se jaké další cizí zdroje, kromě uvedených, může mít podnik k dispozici a do volných řádků uveďte alespoň 3 cizí zdroje.

.....



Korespondenční úkol č. 6:

Zamyslete se nad možností eliminace rizik formou možného pojištění a označte alespoň 4 druhy možných pojistek, které byste uzavřeli, pokud byste byli zodpovědnými manažery nebo majiteli firmy. Jedná se o běžné komerční pojištění, nikoliv zákonné povinné pojištění. Komentujte důvody svého rozhodnutí u každé formy dané pojistky. Úkol zašlete tutorovi.

11.3 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.

*Definice
úvěru*

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, nemyšlitelné bez tohoto instrumentu.

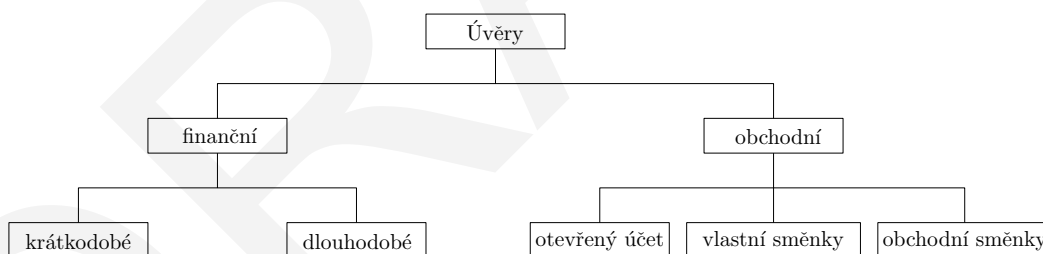
*Základní
členění
úvěrů*

Úvěry můžeme dělit na dvě základní skupiny:

- *obchodní,*
- *finanční.*

Zatímco obchodní úvěry jsou víceméně použity na krátkodobé financování, finanční úvěry se poskytují na obě dvě podskupiny financování: krátkodobé a dlouhodobé.

Graficky můžeme toto dělení vyjádřit tímto obrázkem:



Obrázek 11.2: Dělení úvěrů

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.

Krátkodobé úvěry

Zajišťují krytí krátkodobých potřeb (tj. do jednoho roku). Je běžnou skutečností, že příjmy firem nejsou často v časovém souladu právě s okamžikem, kdy je potřeba uhradit dodavatelské faktury. To vyplývá z faktu, že prakticky každá firma je současně dodavatelem i odběratelem, má řadu pohledávek i závazků a úhrady i platby se nemusejí časově shodovat. V mnoha případech představuje krátkodobé financování denní sledování a manipulaci s finančními prostředky.

Krátkodobé financování je tak zaměřeno na vyrovnaný finanční tok a maximální využití peněžních prostředků. Faktorem, který bude ovlivňovat krátkodobé financování je velikost firmy.

**Příklad:**

Firma ČKD Praha nebude závislá na krátkodobém úvěrování tak, jako soukromé pekařství nebo vinárna.

Dlouhodobé financování

je spjato s investiční výstavbou, popřípadě s trvalými provozním i prostředky, které jsou (alespoň částečně) kryty provozními úvěry.

Hospodářská činnost vyžaduje mít kromě vlastních prostředků nebo obchodního úvěru ještě i další zdroje. Přestože je obchodní úvěr velmi důležitý pro chod řady firem nemůže být dostačujícím zdrojem. Je také považován víceméně za provozní typ úvěru. Rozsáhlejší investice, ale někdy i běžné finanční krytí zásobovací činnosti při delším výrobním cyklu vyžaduje získat další cizí zdroje.

V takovýchto případech je firma nucena obrátit se na některý peněžní ústav, tj. obchodní banky, spořitelny popřípadě jiné finanční skupiny.

*Dvě formy
platební
neschop-
nosti*

Kromě toho se může firma dostat například i ne vlastní vinou do platební neschopnosti, kdy není schopna plnit své závazky například z důvodu neplnění závazků ze strany odběratelů. Tento jev, který je v současné době velmi rozšířený a víceméně i charakteristický pro každou transformující se ekonomiku nazýváme **druhotnou platební neschopností**.

Firma se však může, a to většinou vlastní vinou, dostat i do tzv. **primární platební neschopnosti**, kdy rovněž není již schopna dostát svým závazkům a platit včas věřitelům.

Důvodů, proč firma potřebuje půjčit, poskytnout či investovat cizí peníze je celá řada. Žádná rozsáhlejší modernizace firmy není dnes prakticky možná bez finančního úvěru či jiných zdrojů cizích peněz. Jsou dokonce i takové investice, kdy je zapotřebí spojení několika bank a poskytnutí společného úvěru z více zdrojů.

V takovémto, či v jiných případech se může firma obrátit na banku či jinou finanční instituci se žádostí o úvěr nebo půjčku.

Management firmy si dle situace může vybrat tři hlavní zdroje:

- *úvěr komerční banky,*
- *úvěr finančních společností,*
- *obchodní cenné papíry.*

Finanční úvěr je důležitým nástrojem v ekonomice firmy i celého státu. Jeho poskytování prochází složitou procedurou, jeho rozsah, struktura, formy atd. jsou ovlivňovány nejen samotnými bankovními domy, ale i celkovou finanční politikou státu uplatňovanou prostřednictvím centrální banky, základními zákony dané země či běžnou činností ministerstva financí.

11.3.1 Druhy úvěrů

Peněžní ústavy poskytují různé druhy úvěrů. Protože každé odvětví má určité specifické rysy, odpovídá použitá struktura úvěrů danému odvětví. Jiná struktura úvěrů bude ve stavebnictví, (kde je výrobní cyklus poměrně dlouhý a kde tudíž úvěry budou krýt značnou část zásob), jiná struktura úvěrů bude v zemědělství, (kde část produkce je sezónní záležitostí a úvěrová struktura je tvořena převážně sezónními úvěry) a jinak bude vypadat úvěrování obchodní organizace, kde je s výjimkou několika období sezónního předzásobení (vánočního, letního apod.) téměř stabilní hladina zásob.

Všechny právnické či fyzické osoby mohou mít tzv. přechodný nedostatek prostředků (například na mzdy) a rovněž všechny podnikatelské subjekty mohou využívat různých forem investičních úvěrů. Z mnoha druhů úvěrů se proto podíváme na několik nejužívanějších.

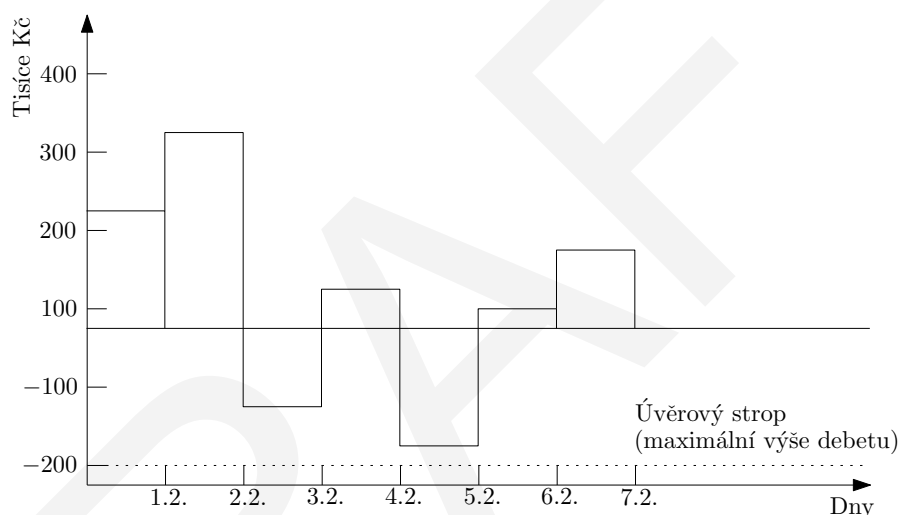
a) **Kontokorentní úvěr**

Je velmi rozšířenou formou úvěrování. Kontokorentní úvěr souvisí se zvláštním typem běžného účtu (jde o tzv. kontokorentní účet), který obchodní banky otevírají svým dobrým klientům.

Kontokorent

Banka stanoví klientovi na účtu úvěrový rámec, který určuje maximální výši „debetu“ na běžném účtu. Jeho výhodou pro klienta (a zároveň nevýhodou pro banku) je pružnost jeho čerpání. Patří mezi nejžádanější formy krátkodobého financování, přesto, že jej obchodní banky poskytují za vyšší úrokové sazby. Typickým představitelem použití jsou obchodní organizace, kde se tento úvěr využívá právě pro krytí určitého rámce obchodního zboží.

Graficky bychom si tento princip mohli vyjádřit následujícím obrázkem.



Obrázek 11.3: Kontokorentní úvěr

Závěr: ve dnech 3. 2. a 5. 2. byl firmě poskytnut automaticky kontokorentní úvěr, který se pohyboval do stanoveného úvěrového stropu.

b) **Krátkodobé účelové úvěry**

Tento druh úvěrů je využíván převážně k financování oběžných prostředků. Je vázán vždy na konkrétní účel. Nejčastější formou je tzv. **revolvingový úvěr**, kdy banka pravidelně v dohodnutých lhůtách prověřuje stav úvěrového objektu (například pohledávek, zásob atd.) a na základě zjištěného skutečného stavu reguluje výši úvěru. Objekt úvěrování slouží také zpravidla současně jako částečné zajištění úvěru.

Revolving

Mezi další krátkodobé účelové úvěry patří také například:

- úvěry překlenovací,
- sezónní,
- úvěry na přechodný nedostatek prostředků atd.

Tyto úvěry mají obvykle pevně stanovený termín čerpání a pevně stanovený splátkový plán.

c) Eskontní úvěr

Eskontní K rozšiřujícím se formám krátkodobého financování v poslední době patří eskontní směnečný úvěr. Tento úvěr souvisí s používáním obchodních směnek. Banka odkupuje od majitele směnky před lhůtou jejich splatnosti a nepřímou tak úvěruje prvotního dlužníka. Před eskontem směnky zkoumá banka bonitu všech účastníků směnečné operace. Při eskontu sráží diskont za dobu do splatnosti směnky, sazba je odvozena od úrokové sazby příslušné měny.



Příklad:

Banka odkoupí směnku znějící na 1 000 Kč (nominálně) za 920 Kč. Diskont představuje tudíž 80 Kč pro banku.

d) Lombardní úvěr

Lombardní Je charakterizován zástavou snadno prodejných movitých věcí. Nejčastější formou zástavy jsou svazky cenných papírů, které jsou v držení firmy, v případě fyzických osob to mohou být šperky, starožitnosti, obrazy a další druhy majetkových hodnot.

Typy úvěrů můžeme třídit podle několika hledisek. Nejčastějším hlediskem je právě členění dle lhůty splatnosti. Jiným hlediskem může být například členění dle účelu, teritoria nebo měny (korunové, devizové).

Na krátkodobé úvěry, které jsou preferované bankami více, pak navazují úvěry dlouhodobé, popřípadě lze hovořit i o úvěrech střednědobých. **Za úvěr dlouhodobý je považován úvěr s lhůtou splatnosti nad 4 roky.** Jako limitní hranice běžného typu dlouhodobého úvěru je považována hranice 10 let. Tyto úvěry jsou úrokovány poměrně vysokým úrokem a procento jejich výskytu je ve struktuře poskytovaných úvěrů malé. Úvěry nad 10 roků se vyskytují víceméně sporadicky s jednou výjimkou, specifickými úvěry hypotečními. Ty poskytují jen některé banky. V tomto případě se naopak jedná o úvěry značně přesahující hranici 10 let, lhůty splatnosti se vesměs pohybují v rozmezí 20–25 roků.

Hypotéky

Střednědobé i dlouhodobé úvěry jsou používány vesměs k financování potřeb firmy v oblasti větších investic. Jde většinou o modernizaci či změnu struktury dosavadní výroby, popřípadě o její rozšíření. Financovány jsou jak nákupy strojů, tak i případně rozšířená potřeba oběžných prostředků. Stručně se dá říci, že investiční činnosti firem vyžaduje vždy určitou míru investičních, tj. dlouhodobých úvěrů.

11.4 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:

Dvě formy leasingu

- **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.

Příklad:

Typickým příkladem operativního leasingu je pronájem těžké techniky, kdy se podnikatelé nevyplatí kupovat potřebné zařízení. Pro finanční leasing je typický nákup osobního automobilu „na leasing“.

Dále se v této kapitole budeme zabývat výhradně finančním leasingem, takže kdykoli bude řeč o leasingu, budeme mít na mysli leasing finanční. V souvislosti s ním je nutné zavést určité pojmy:

- **leasingová cena (celková cena leasingu)** – pořizovací cena navýšená o leasingovou marži a úroky, v případě, že leasingová společnost financuje předmět leasingu prostřednictvím úvěru,
- **leasingová marže** – přírážka k pořizovací ceně, která představuje pro leasingovou společnost zisk a která je zohledněna v leasingových splátkách,
- **leasingová splátka** – částka, která je pravidelně splácena během doby pronájmu,
- **akontace** – navýšení první splátky, neúročí se,
- **leasingový koeficient** – vyjadřuje, kolikrát dražší vyjde nákup předmětu na leasing než za pořizovací cenu v hotovosti.

Výhodou leasingu je možnost okamžitě získat majetek bez potřebných vlastních prostředků, možnost okamžitého užívání majetku, možnost rychlejšího odpisování a nižšího zdanění majetku.

Nevýhodou však je, že leasingová společnost účtuje ke splátkám leasingovou marži. V případě, že je nucena vzít úvěr na pořízení předmětu leasingu, promítají se do splátek též úroky z poskytnutého úvěru. Proto je nutné, aby si vedení podniku předem přesně spočítalo, jestli bude schopno splácet leasingové splátky.

Cvičení č. 12:

Uveďte jména tří českých leasingových společností:

.....

Úlohy vedoucí k výpočtu výše leasingové splátky mohou být dvojího typu. Záleží na tom, jestli leasingová společnost vlastní předmět leasingu nebo neovlastní:

- v případě, že **předmět leasingu vlastní**, je postup výpočtu výše splátky jednoduchý, neuvažujeme v něm faktor času,
- v případě, že **předmět leasingu neovlastní**, použije na jeho pořízení úvěr a při výpočtu výše leasingové splátky zohledníme faktor času. Výši splátky pak vypočteme z hodnotové rovnice pomocí příslušného zásobitele nebo umořovatele.

Příklad:

Výpočet výše leasingové splátky v případě, že leasingová společnost vlastní předmět leasingu:

Vypočtete výši leasingové splátky osobního automobilu a výši leasingového koeficientu, je-li pořizovací cena (PC) 240 000 Kč a leasingová společnost předpokládá pravidelné měsíční splátky po dobu 3 let s navýšením první splátky o 10 % z PC a marži 11,94 % z PC.



Základní pojmy

Výhody a nevýhody



Členění úloh



**Řešení:**

V případě, že neuvažujeme faktor času, je hodnota leasingové ceny rovna součtu pořizovací ceny a marže leasingové společnosti. V našem případě dostaneme hodnotu:

$$240\,000 + 0,1194 \times 240\,000 = 268\,656 \text{ (Kč)}.$$

První splátka je navýšena o $0,1 \times 240\,000$, tj. o 24 000 Kč. Toto navýšení (akontaci) odečteme od leasingové ceny a zbylou částku „rozpusťme“ do 36 stejných měsíčních splátek (splácíme měsíčně po 3 roky, to je celkem 36 měsíců):

$$268\,656 - 24\,000 = 244\,656 \text{ (Kč)},$$

$$244\,656/36 = 6\,796 \text{ (Kč)}.$$

Výše pravidelné měsíční splátky tedy bude 6 796 Kč. Pro kontrolu, musí platit, že sečtením všech splátek včetně navýšení dostaneme opět leasingovou cenu:

$$(24\,000 + 6\,796) + 35 \times 6\,796 = 268\,656 \text{ (Kč)}.$$

Velikost leasingového koeficientu zjistíme jako poměr leasingové ceny a pořizovací ceny:

$$LK = 268\,656/240\,000 = 1,1194,$$

takže nákup automobilu na leasing vyjde $1,1194 \times$ dražší než nákup za pořizovací cenu v hotovosti.

Příklady: výpočtu výše leasingové splátky v případě, že leasingová společnost nevlastní předmět leasingu a použije na jeho porřízení úvěr:

**Příklad:**

Leasingová společnost poskytla svému nájemci stroj s pořizovací cenou 1,5 mil. Kč na finanční leasing se 4 ročními splátkami. Navýšení první splátky činí 20 % z pořizovací ceny. Leasingová společnost použije na nákup stroje úvěr od banky s úrokovou mírou 15 % p.a. a požaduje marži 5 % ročně. Předpokládáme nulovou odkupní cenu po skončení leasingu. Vypočtete výši leasingové splátky v případě, že jsou placeny a) vždy počátkem roku, b) vždy koncem roku.

**Řešení:**

Označme hodnotu leasingové splátky placené počátkem roku symbolem a' , hodnotu leasingové splátky placené koncem roku symbolem a . Při výpočtu výše leasingové splátky zohledníme faktor času, to znamená, že na pořizovací cenu sníženou o navýšení (neúročí se) budeme pohlížet jako na současnou hodnotu důchodu vypláceného buď počátkem nebo koncem roku, po dobu 4 let, ve výši rovné leasingové splátce, při neměnné úrokové míře 20 % p.a. Úroková míra použitá v hodnotové rovnici pro přepočty splátek se získá sečtením úrokové míry z úvěru a leasingové marže.

- a) Jestliže budou splátky spláceny počátkem každého roku, obdržíme následující hodnotovou rovnici:

$$1\,500\,000 - 0,2 \times 1\,500\,000 = a' + \frac{a'}{1+0,2} + \frac{a'}{(1+0,2)^2} + \frac{a'}{(1+0,2)^3} = a' \times \frac{1 - \frac{a'}{(1+0,2)^4}}{1 - \frac{a'}{1+0,2}}.$$

Složený zlomek vyjadřuje tzv. *zásobitele předlhůtního*, který je roven současné hodnotě jednotkového důchodu vypláceného počátkem každého roku po dobu 4 let při neměnné

úrokové míře 20 % p.a. Zásobitele předlhůtního značíme symbolem $\ddot{a}_{4;0,2}$. Z rovnice vypočteme hodnotu leasingové splátky (zaokrouhlenou na celé koruny):

$$a' = \frac{1\,500\,000 - 0,2 \times 1\,500\,000}{\ddot{a}_{4;0,2}} = 386\,289 \text{ (Kč)}.$$

Převrácená hodnota zásobitele, tj. zlomek $1/\ddot{a}_{4;0,2}$, vyjadřuje tzv. *umořovatele předlhůtního*, který udává výši splátky z jednotkového úvěru spláceného vždy počátkem roku po dobu 4 let při neměnné úrokové míře 20 % p.a.

b) Jestliže budou splátky spláceny koncem každého roku, obdržíme hodnotovou rovnici:

$$\begin{aligned} 1\,500\,000 - 0,2 \times 1\,500\,000 &= \frac{a}{1+0,2} + \frac{a}{(1+0,2)^2} + \frac{a}{(1+0,2)^3} + \frac{a}{(1+0,2)^4} = \\ &= a \times \frac{1 - \frac{1}{(1+0,2)^4}}{0,2}. \end{aligned}$$

Složený zlomek na konci vzorce se nazývá *zásobitel polhůtní*, který je roven současné hodnotě jednotkového důchodu vypláceného koncem každého roku po dobu 4 let při neměnné úrokové míře 20 % p.a. Zásobitele polhůtního značíme symbolem $a_{4;0,2}$. Pro výši leasingové splátky (zaokrouhlené na celé koruny) platí:

$$a = \frac{1\,500\,000 - 0,2 \times 1\,500\,000}{a_{4;0,2}} = 463\,547 \text{ (Kč)}.$$

Podobně jako v předchozím případě, převrácená hodnota zásobitele polhůtního se nazývá *umořovatel polhůtní* a interpretuje se jako výše splátky z jednotkového úvěru spláceného vždy koncem roku po dobu 4 let při neměnné úrokové míře 20 % p.a.

Vypočteme ještě hodnoty leasingových koeficientů. V případě a) platí:

$$LK = \frac{4 \times 386\,289}{1\,500\,000} = 1,03$$

a v případě b) máme:

$$LK = \frac{4 \times 463\,547}{1\,500\,000} = 1,24$$

Odpověď: V případě splácení počátkem roku činí leasingová splátka přibližně 386 289 Kč, celkově nás pořízení automobilu na leasing přijde $1,03 \times$ dražší, než kdybychom jej platili hotově. V případě splácení koncem roku leasingová splátka činí 463 547 Kč a pořízení automobilu na leasing vyjde $1,24 \times$ dražší než v hotovosti. Výhodnější je tedy splácet počátkem každého roku.

Cvičení č. 13:

Zamyslete se nad tím, proč leasingový koeficient v případě splácení počátkem každého roku je nižší než v případě splácení koncem každého roku. Vaše úvahy si запиšte na volný list a vložte do publikace.

(Poznámky k řešení příkladů:

Hodnoty splátek bývá zvykem zaokrouhlovat na celé koruny.

Při výpočtu splátek lze využít vztahu:

$$a' = \frac{a}{1+i},$$

který plyne z konstrukce umořovatelů. Vypočte se polhůtní splátka a výši předlhůtní splátky pak získáme odúročením přes jeden rok při úrokové míře dané součtem úrokové míry z úvěru a marže.)



**Příklad 2:**

Leasingová společnost poskytla svému nájemci stroj s pořizovací cenou 1,5 mil. Kč na finanční leasing se 4 ročními splátkami. Dodavatel vyžaduje zálohu ve výši 150 tis. Kč tři měsíce před dodáním stroje. Rekapitalizační procento činí 10 %. Předpokládáme nulovou odkupní cenu po skončení leasingu. Leasingová společnost použije na nákup stroje úvěr od banky s úrokovou mírou 15 % p.a. a požaduje marži 5 % ročně. Vypočtete výši leasingové splátky v případě, že jsou placeny a) vždy počátkem roku, b) vždy koncem roku.

**Řešení:**

Nejdříve určíme tzv. rekapitalizovanou cenu (nebo cenu po rekapitalizaci) jako součet cen pořizovací a úroku ze zálohy:

$$1\,500\,000 + 150\,000 \times 0,1 \times 3/12 = 1\,503\,750 \text{ (Kč)}.$$

Při výpočtu výše leasingové splátky opět zohledníme faktor času – použijeme úrokovou míru 20 % p.a. (sečteme úrokovou míru z úvěru a marži). V úloze není dáno navýšení první splátky, proto rekapitalizovaná cena představuje současnou hodnotu důchodu, z něhož je každým rokem zaplácena leasingová splátka. Pro její výpočet použijeme vztahy s umořovateli z předchozí úlohy.

- a) V případě, že splátky jsou placeny počátkem roku, bude výše splátky rovna:

$$a' = \frac{1\,503\,750}{\ddot{a}_{4;0,2}} = 484\,069 \text{ (Kč)};$$

leasingový koeficient bude mít hodnotu:

$$LK = \frac{4 \times 484\,069}{1\,503\,750} = 1,29.$$

- b) V případě polhůtního splácení bude výše splátky rovna:

$$a = \frac{1\,503\,750}{a_{4;0,2}} = 580\,882 \text{ (Kč)};$$

leasingový koeficient bude mít hodnotu:

$$LK = \frac{4 \times 580\,882}{1\,503\,750} = 1,55.$$

Odpověď: Výše leasingové splátky v případě splácení začátkem každého roku bude činit přibližně 484 069 Kč, v případě splácení koncem každého roku zhruba 580 882 Kč. Leasingové koeficienty činí 1,29 v případě splácení počátkem každého roku a 1,55 v případě splácení koncem každého roku.

**Cvičení č. 14:**

Zkuste navštívit některou z leasingových společností a nechejte si zpracovat nabídku na pronájem vámi zvoleného osobního automobilu. Pokuste se zjistit, kterou ze dvou metod výpočtu leasingové splátky společnost použila. Nelekejte se, když vám výše splátky nebude vycházet přesně podle nabídky. Výsledky průzkumu si запиšte na volný list a vložte do publikace.

Následující příklad ukáže, jaké podmínky je potřeba splnit, aby mohly být leasingové splátky zahrnuty do nákladů. Součástí příkladu je citace přímo ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Příklad:

Společnost Atlas, s.r.o. uzavřela smlouvu o finančním leasingu na osobní automobil v pořizovací ceně 500 tis. Kč s následným odkoupením. Doba leasingu byla stanovena na 3 roky s 36 měsíčními splátkami ve výši 10 000 Kč a akontací 300 000 Kč. Podle smlouvy bude automobil po skončení platnosti smlouvy odkoupen za zůstatkovou cenu 1 000 Kč. Rozhodněte, zda a v jaké výši si bude moci společnost Atlas, s.r.o. uplatnit v jednotlivých letech leasingové splátky jako náklad na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

(Poznámka: Zadání příkladu je převzato z publikace M. Hrdý, K. Karlovec, R. Součková: Sbírka příkladů z podnikových financí, ZČU v Plzni, 2006.)

Řešení:

Budeme postupovat podle bodů v paragrafu 24 odst. 4 zákona o daních z příjmů platného pro rok 2007:

Výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů**§ 24**

Nájemné u finančního pronájmu s následnou koupí najatého hmotného majetku, který lze podle tohoto zákona odpisovat, se uznává jako výdaj (náklad) za podmínky, že

- a) doba nájmu pronajímané věci je delší než 20 % stanovené doby odpisování uvedené v § 30, nejméně však tři roky. U nemovitostí musí doba nájmu trvat nejméně osm let. Doba nájmu se počítá ode dne, kdy byla věc nájemci přenechána ve stavu způsobilém obvyklému užívání, a
- b) po ukončení doby nájmu podle písmene a) následuje bezprostředně převod vlastnických práv k předmětu nájmu mezi vlastníkem (pronajímatelem) a nájemcem; přitom kupní cena najatého hmotného majetku není vyšší než zůstatková cena vypočtená ze vstupní ceny evidované u vlastníka, kterou by předmět nájmu měl při rovnoměrném odpisování podle § 31 odst. 1 písm. A) tohoto zákona k datu prodeje, a
- c) po ukončení finančního pronájmu s následnou koupí najatého hmotného majetku zahrne poplatník uvedený v § 2 odkoupený majetek do svého obchodního majetku.

Pokud by ke dni koupě najatá věc byla při rovnoměrném odpisování (§ 31) již odepsána ve výši 100 % vstupní ceny, neplatí podmínka uvedená v písmenu b). Při změně doby odpisování (§ 30) se pro účely stanovení minimální doby trvání finančního pronájmu s následnou koupí najatého hmotného majetku podle písmene a) a výše kupní ceny podle písmene b) použije doba odpisování platná v době uzavření smlouvy. U osobního automobilu kategorie M1 s výjimkou automobilu, který je využíván provozovatelem silniční motorové dopravy nebo provozovatelem taxislužby na základě vydané koncese, a automobilu druhu sanitní a druhu pohřební, přesáhne-li nájemné podle smlouvy o finančním pronájmu s následnou koupí za celou dobu trvání nájmu částku 1 500 000 Kč, uznává se jako výdaj (náklad) za celou dobu trvání nájmu pouze nájemné ve výši 1 500 000 Kč a v jednotlivých zdaňovacích obdobích pouze poměrná část z 1 500 000 Kč připadající na příslušné zdaňovací období.

ad a) Doba leasingu je stanovena na 3 roky, což odpovídá podmínce v zákonu.

ad b) Vypočteme zůstatkovou cenu automobilu po třech letech rovnoměrného odpisování. Osobní automobily jsou zařazeny do odpisové skupiny 1a, sazby pro odpisy činí 14,2 % v prvním roce a 28,6 % v ostatních letech, takže



Znění
zákona

odpis v 1. roce	$500\,000 \times 0,142 = 71\,000$ (Kč),
odpis v 2. roce	$500\,000 \times 0,286 = 143\,000$ (Kč),
odpis v 3. roce	$500\,000 \times 0,286 = 143\,000$ (Kč).

Zůstatková cena automobilu (měla by být rovna výši ročního odpisu) na konci třetího roku činí:

$$500\,000 - 71\,000 - 2 \times 143\,000 = 143\,000 \text{ (Kč)}$$

a značně tak převyšuje odkupní cenu, která je 1 000 Kč. Podmínka b) je tedy splněna.

ad c) Jelikož smlouva byla uzavřena s podmínkou následného odkoupení automobilu nájemcem, přejde automobil do vlastnictví nájemce, který je povinen jej zařadit do svého obchodního majetku. Podmínka c) je též splněna.

Závěr: Leasingové splátky tedy mohou být zařazeny do daňově uznatelných nákladů v plné výši, a sice tak, že akontaci nelze zahrnout celou v prvním roce, je nutné ji rozložit rovnoměrně do všech tří let (kvůli časovému rozlišení nákladů):

v 1. roce	$1/3 \times 300\,000 + 10\,000 = 220\,000$ (Kč),
v 2. roce	$1/3 \times 300\,000 + 10\,000 = 220\,000$ (Kč),
v 3. roce	$1/3 \times 300\,000 + 10\,000 = 220\,000$ (Kč).



Úkol k textu č. 21:

Určete výši měsíční leasingové splátky v případě finančního leasingu na osobní automobil v pořizovací ceně 241 400 Kč, jestliže uvažujeme nulovou akontaci a délku doby splácení 15 měsíců. Leasingová marže činí 15 % z pořizovací ceny. Předpokládáme, že automobil leasingová společnost vlastní. Určete leasingový koeficient.



Úkol k textu č. 22:

Pořídili jsme osobní automobil v pořizovací ceně 250 000 Kč na finanční leasing trvající 36 měsíců. Akontace činí 10 % z pořizovací ceny. Jak velkou leasingovou splátku zaplatíme a) počátkem, b) koncem každého měsíce, jestliže společnost automobil nevlastní a jeho financování zajišťuje pomocí úvěru? Součet úrokové míry a leasingové marže činí 11,92 %. Určete leasingový koeficient pro oba případy.



Úkol k textu č. 23:

Leasingová společnost poskytla svému nájemci osobní automobil v pořizovací ceně 240 000 Kč na finanční leasing na dobu 3 roků. Kolik zaplatí nájemce koncem každého měsíce, jestliže je první splátka navýšena o 20 % z pořizovací ceny? Předpokládáme, že společnost využije na nákup automobilu úvěr úročený 7 % p.a., leasingová marže činí 7,1489.

11.5 Provádění zúčtovacího a platebního styku

Finanční operace jsou prováděny prostřednictvím peněz. Pomocí peněz dnes a denně vstupují ekonomické subjekty do vzájemných vztahů, dnes a denně některé subjekty peníze přijímají, jiné subjekty peníze vydávají, převážná část ekonomických subjektů však peníze současně vydává i přijímá.

Složitě vztahy plynoucí ze vzájemných závazků a pohledávek jsou prováděny pomocí platebních nástrojů. Tyto nástroje jsou někdy doloženy určitými platebními dokumenty.

Pro bezproblémový vztah všech tržních partnerů musí být stanovena určitá pravidla platebního styku. Tato pravidla se týkají nejen firem či států, týkají se i každého občana. Banky uskutečňují hotovostní i bezhotovostní platební styk.

*Hotovostní
a bezhoto-
vostní
platební
styk*

• Hotovostní operace

Zatímco v obchodním světě se této formy používá spíše sporadicky a často jen při placení menších částek (výjimku tvoří systém Cash-and-carry), k hotovostnímu placení dochází často zejména mezi občany a firmou (například při poskytování služeb nebo při koupi zboží v obchodech), nebo při platbách mezi občany navzájem. Do pohybu hotových peněz patří výběr peněz z peněžního ústavu (nejčastěji na výplaty mezd) do pokladny firmy a naopak složení hotových peněz do peněžního ústavu na účet firmy nebo občana.

Všeobecně užívaným dokladem pro výběr peněz z banky je pokladní šek. **Šek** je cenný papír, jímž výstavce šeku dává příkaz své bance, aby vyplatila z účtu osobě uvedené na šeku uvedenou peněžní částku. Šek je vždy vystaven na konkrétní jméno osoby, nikoliv na firmu.

Šek

Soukromí podnikatelé, kteří mají své běžné účty v kterémkoliv peněžním ústavu, mohou pomocí šeku vybírat hotovost v kterékoliv filiálce i jiných obchodních bank.

Při úhradách v zahraničních vztazích se platby v hotovosti téměř nepoužívají (snad jen při placení některých druhů provizí, poplatků při veletržích, aukcích apod.). Naopak se mohutně rozšiřuje oblast nástrojů bezhotovostního způsobu platby.

• Bezhotovostní platební operace

Bezhotovostní platby jsou převažující formou pohybů peněžních prostředků v běžné hospodářské praxi bank a firem. Základem bezhotovostního platebního styku je vedení **běžného účtu**, (respektive u fyzických osob nazývaného také podnikatelským účtem). Banka otevírá klientovi účet na základě smlouvy o účtu. Smlouva má písemnou formu, popřípadě se za ni považuje i písemný souhlas klienta s podmínkami vedení účtu, vydanými bankou. Pro zřízení účtu si banka vyžádá doklady dokumentující vznik firmy, podpisový vzor osob oprávněných disponovat s peněžními prostředky na účtu, popřípadě další doklady. Podpisový vzor slouží ke kontrole, musí být tedy zřejmý způsob, jakým se tyto osoby podepisují. Banka neotevírá klientům anonymní účty. Klient si zvolí banku podle podmínek, které mu ta která nabízí a která klientovi nejlépe vyhovuje. Klient oznamuje bance písemně změny údajů (zejména bydliště, změny osob, které mohou disponovat s peněžními prostředky atd.).

*Běžný
účet*

Při zřízení účtu oznamuje peněžní ústav klientovi písemnou formou bankovní spojení a název účtu včetně údaje, ke kterému dni se účet zřizuje. Klient tak souhlasí s tím, že banka z důvodu správného zúčtování plateb sděluje jeho bankovní spojení bankám a orgánům spojů.

Správné a bezproblémové vedení účtu patří k základnímu požadavku kladenému na každou banku či spořitelnu.

Pro bezhotovostní placení se používá celé řady různých nástrojů. Formy bezhotovostního platebního styku se dělí dle způsobu platby, tj. iniciátora, do dvou základních skupin:

*Dvě formy
úhrady*

- **Úhradové formy** placení jsou formy placení **z příkazu plátce**, tj. z příkazu kupujícího.
- **Inkasní formy** jsou formy placení **z příkazu příjemce** peněz, tj. z příkazu prodávajícího.

Platebním dokladem obou forem zúčtování (úhradové i inkasní) je **příkaz k úhradě/inkasu**. K použití příkazu k inkasu musí však být mezi dodavatelem a odběratelem uzavřena dohoda. Této formy se používá také ve vztahu firmy vůči občanům, a to vesměs u odběrů elektrické

*Platební
doklady*

energie, vody, plynu apod., tj. tam, kde se neprovádí průběžné měření, ale odběr se zálohuje. Ve vztahu firem se v hospodářské praxi používá více **hromadných příkazů k úhradě**, pokud se jedné firmě platí za více položek. K pravidelným, periodicky se opakujícím platbám, je možné použít **trvalý příkaz k úhradě/inkasu**. O provedení zápisů na účtech zasílá banka majiteli účtu doklad, který se nazývá **výpis z účtu**.

Ve vztahu k zahraničním partnerům se používá škála několika nástrojů bezhotovostního platebního styku. Velmi častým nástrojem je tzv. hladký plat, směnka, dokumentární akreditivy a inkasa aj.

Směnku lze využívat jak v platebním styku tuzemském, tak i zahraničním. Podstatou tohoto cenného papíru je skutečnost, že výstavce se zavazuje zaplatit určitou částku v přesně stanovený den (v době splatnosti závazku) majiteli takové listiny (u směnky vlastní), nebo přikazuje jiné osobě (dlužníkovi, směnečnickovi), aby zaplatila určitou částku v přesně stanovený den (v době splatnosti závazku) osobě o značené v řadu takové listiny (u cizí směnky) na přesně stanoveném místě.

Mezi metody bezhotovostního platebního styku patří neustále se rozšiřující a zdokonalující prostředek, který má tuzemské, ale i zahraniční použití: **platební karty**. První platební karta byla vydána již v roce 1914 v USA. Skutečností bylo, že ještě do sedmdesátých let byly tyto platební karty vydávány jen pro omezený okruh vybraných klientů bank či finančních společností, bouřlivý rozvoj tohoto nástroje nastal teprve s nasazením **bankomatů**.

Koncem sedmdesátých let byly již vybudovány ve vyspělých státech světa nejprve celostátní a pak i mezinárodní sítě bankomatů. Spolu s tím došlo i k propojení bank jak na národní, tak i mezinárodní úrovni. Rychlý rozvoj výpočetní techniky a telekomunikací umožnil ve vyspělých státech vzájemně propojený systém bank, a tím i podmínil velmi rychlý nástup využití bankomatů a platebních karet.

Platební karty zabezpečují jednoduché a především bezpečné bezhotovostní placení nejrůznějšího druhu služeb a zboží bez ohledu na hranice států.



Příklad:

Platební karty vydávají tři skupiny finančních institucí:

- Banky (VISA, Europay/MasterCard),
- Specializované společnosti (American Express, Diners Club apod.),
- Obchodní společnosti (sítě čerpacích stanic, hotelů, supermarketů atd.).



Úkol k textu č. 24:

Pokuste se určit dvě základní skupiny platebních karet. Tyto skupiny se odlišují stavem peněžních prostředků, které má klient na účtu. Jsou to karty:

.....

*Elektronické
platební
nástroje*

Stále více se rozšiřují elektronické platební nástroje, které paří do skupiny tzv. **přímého bankovníctví**, respektive **elektronického bankovníctví**. Klient peněžního ústavu nemusí chodit do příslušné banky, ale své příkazy může ukládat různými komunikačními prostředky. Může tak činit přímo ze své kanceláře, domova, popřípadě i pomocí mobilu, a to i z dosti vzdálených míst od místa banky.

Mezi nejdůležitější nástroje přímého bankovníctví patří zejména:

- homebanking,
- internet banking,
- telefonické bankovníctví (stacionární i mobil).

Společným znakem všech těchto nástrojů je rychlost operací, pohodlí klientů, do značné míry i bezpečnost operací a především možnost provádět finanční operace kdykoliv. Převody jsou obvykle provedeny do pěti minut. Převody je možné uskutečnit i ze zahraničí, tedy lze předat příkazy i různým bankám a centralizovat pak případný výběr peněz z bankomatu například v tuzemsku.

Protože tyto operace umožňují lidem provádět tyto operace bez ohledu na momentální osobní hotovost, jsou nejvíce rozšířeny v oblasti nákupů a prodeje zboží nebo služeb. Podle znění smlouvy s konkrétní bankou může také počítač například klientovi sledovat stav jeho konta, v případě dosažení určité požadované výše, pak převádět další částky přicházející na jeho konto na spořicí účet či jinou formu zvýhodněného spoření. Počítač také může případně po dosažení spodní určené hranice klienta neprodleně informovat, respektive učinit další kroky (například automaticky vypovědět spořicí účet apod.).

Určité nástroje platebního styku mají i u nás svou historii, jiné jsou zavedeny pouze ve větších městech či obchodních komplexech a s jejich rozšiřováním se počítá.

Přímé či elektronické bankovníctví znamená podstatné urychlení nákupních operací a v důsledku toho i bankovních převodů. Vývoj v oblasti moderních platebních nástrojů stále pokračuje, a že lze očekávat další a další novinky.

Část pro zájemce:

Oblast financí je rozsáhlá oblast, která se ještě dělí například na obecné finance, veřejné finance, podnikové finance, bankovníctví, pojišťovnictví a další. Na tyto disciplíny pak navazují odborné předměty typu finanční matematika, pojistná matematika atd. Pokud Vás tato problematika více zajímá, odkazují Vaši pozornost na odborné publikace z uvedených disciplín.

Shrnutí:

- V podniku jsou zdrojem financování vnitřní i vnější zdroje.
- V běžném životě často ztotožňujeme pojem „finance“ s pojmem „peníze“.
- Pojem finance vyjadřuje i finanční vztahy, tj. nároky, pohledávky a závazky, tedy právo na platby, právo na peníze.
- Řízení financí znamená řízení jejich pohybu.
- K řízení financí má finanční management určité nástroje a používá k tomu určitých metod.
- Každý ekonomický subjekt potřebuje na financování svých potřeb nejen vlastní prostředky, ale mnohdy i zapůjčené cizí zdroje.
- Úvěr znamená překonání časového úseku mezi potřebou finančních prostředků a jejich vytvořením.
- Úvěry můžeme dělit na dvě základní skupiny, a to obchodní a finanční.
- Peněžní ústavy poskytují různé druhy úvěrů, nejčastější formy běžného financování jsou kontokorentní, lombardní, eskontní a revolvingové úvěry.
- Leasing je jedna z možností financování pořízení dlouhodobého hmotného majetku.
- Princip leasingu spočívá v pořízení majetku pronajímatelem podle potřeb a přání nájemce za úplatu, na dobu určitou a s možností přechodu majetku do vlastnictví nájemce po ukončení doby pronájmu.
- Operativní leasing představuje pronájem dlouhodobého majetku na dobu kratší než je doba jeho životnosti nebo doba odepisování předmětu podle platné legislativy. Ukončením řádné doby leasingu zůstává majetek ve vlastnictví pronajímatele.
- Finanční leasing představuje pronájem dlouhodobého majetku na dobu, která je stejně dlouhá jako doba jeho životnosti nebo doba odpisování. Po ukončení doby nájmu lze majetek převést do vlastnictví nájemce.



- Výhodou finančního leasingu je možnost okamžitě získat majetek bez potřebných financí, možnost okamžitého užívání, rychlejšího odpisování a nižšího zdanění majetku.
- Nevýhodou je, že v leasingových splátkách je zahrnuta leasingová marže, případně úroky z úvěru poskytnutého na pořízení majetku.
- Existují dva typy výpočtu výše leasingové splátky, v závislosti na tom, zda leasingová společnost předmět leasingu vlastní či nevlastní.
- Platební styk se provádí hotovostním a bezhotovostním způsobem.
- Používá se nástrojů typu směnka, šek, platební příkazy, platební karty atd.
- Rozšiřují se elektronické platební nástroje.



Pojmy k zapamatování:

- Peněžní tok
- Finanční tok
- Finanční plánování
- Řízení daní
- Vlastní zdroje
- Cizí zdroje
- Primární platební neschopnost
- Sekundární platební neschopnost
- Běžný účet
- Revolving
- Lombard
- Kontokorent
- Eskont
- Obchodní směnka
- Leasing
- Finanční leasing
- Operativní leasing
- Leasingová cena
- Akontace
- Leasingový koeficient
- Leasingová splátka
- Zásobitel
- Umořovatel
- Platební karta
- Homebanking



Kontrolní otázky:

1. Jaký je rozdíl mezi pojmy „finance“ a „peníze“?
2. Z čeho se skládá peněžní tok?
3. Z čeho se skládá finanční tok?
4. Jaké nástroje má finanční manažer k řízení financí?
5. Jaké znáte vlastní zdroje financování?
6. Jaké znáte cizí zdroje financování?
7. Jak byste definovali úvěr?
8. Jaké znáte druhy úvěrů?
9. Jak byste charakterizovali Vám známé druhy úvěrů?
10. V čem spočívá princip leasingu?

11. Jaký je rozdíl mezi operativním a finančním leasingem?
12. Jaké jsou výhody a nevýhody finančního leasingu?
13. Co je zahrnuto v leasingové ceně?
14. Jakým způsobem stanovujeme úrokovou míru ve výpočtu výše leasingové splátky v případě, že leasingová společnost financuje předmět leasingu pomocí úvěru?
15. O čem vypovídá leasingový koeficient?
16. Jaké podmínky je nutné splnit, aby mohl nájemce zahrnout leasingové splátky do nákladů?
17. Co je to druhotná platební neschopnost?
18. Jaké znáte nástroje platebního styku?
19. Co je to přímé (elektronické) bankovníctví a jaké znáte jeho prostředky?

Autotest:

1. Mezi vnější zdroje nepatří:
 - (a) úvěry
 - (b) základní kapitál
 - (c) vydané akcie
2. Pojem výnosy nevyjadřuje:
 - (a) soubor vydaných faktur
 - (b) nárok na úhradu
 - (c) příjmy
3. Řízení rizik nelze provést:
 - (a) jejich zmenšováním
 - (b) jejich rozkládáním
 - (c) jejich vyloučením
4. Mezi obchodní úvěry nepatří:
 - (a) obchodní směnky
 - (b) lombard
 - (c) otevřený účet
5. Kontokorentní úvěr neznamena:
 - (a) možnost mít na kontokorentním účtu zápornou položku
 - (b) krytí úvěru cennými papíry
 - (c) stanovení stropu debetní částky
6. Za dlouhodobý úvěr je považován úvěr se splatností:
 - (a) nad 2 roky
 - (b) nad 3 roky
 - (c) nad 4 roky
7. Akontace u finančního leasingu znamená:
 - (a) navýšení první neúročené splátky
 - (b) podepsání leasingové smlouvy
 - (c) ukončení leasingu

DRAFT

Kapitola 12

Rozvoj podniku, sdružování, internacionalizace, sanace, zánik podniku

Popis lekce:

Závěrečná lekce podnikové ekonomiky se zabývá otázkami rozvoje podniku, řeší tedy problematiku obnovy dosavadního majetku, inovací, investiční činnosti, a to až do fáze možného slučování či sdružování podniků a vzniku nadnárodních korporací. Závěrečná část lekce je věnována opaku rozvoje, jeho sanaci a posléze zániku. Lekce má následující strukturu:

- 12.1 Rozvoj podniku
 - 12.1.1 Obnova majetku
 - 12.1.2 Analýzy o rozhodování o obnově
 - 12.1.3 Investice
- 12.2 Sdružování podniků, internacionalizace
- 12.3 Sanace a zánik podniku

Touto lekcí končí tento kurz podnikové ekonomiky, následující 3 lekce jsou věnovány jeho managementu.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova: Obnova majetku, inovace, investice, předinvestiční příprava, riziková politika, joint-venture (společné podnikání), fúze, akvizice, neformální sdružení, transnacionální korporace, holding, kartel, trust, konsorcium, koncern, sanace podniku.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- rozeznávat, kdy se jedná o obnovu majetku nebo investice podniku,
- uvést několik hledisek investičního rozhodování,
- určit několik typů investic,
- provádět analýzu vývoje pro rozhodování o obnově majetku,
- stručně charakterizovat formy sdružování podniků,
- znát základní pojmy vztahující se k zániku podniku.

12.1 Rozvoj podniku

Restituce a investice Rozvoj podniku obsahuje dva základní předpoklady pro budoucnost, a to obnovu stávajícího dlouhodobého majetku (restituce) a nové investice.

12.1.1 Obnova majetku

Používání budov, staveb, strojů a zařízení způsobuje opotřebení a s tím související i snižování výrobní kapacity a růst nákladů na opravu a údržbu těchto zařízení. V určitých případech se vyplatí investovat už do nového, moderního zařízení, nových budov a hal. K obnově dlouhodobého majetku podnik přistupuje v případě, že chce:

- podstatně zvýšit objem své hlavní činnosti,
- nahradit opotřebované zařízení novým,
- změnit předmět hlavní činnosti,
- rozšířit výrobní program o další výroby.

Obnova dlouhodobého majetku se týká nejen pořizování nového hmotného majetku (investiční výstavba), nehmotného majetku (vesměs prolongace smluv, licencí či nákup nových počítačových programů), ale i údržbu a opravy dosavadního dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku. Obnovu dělíme na:

Formy obnovy

- **prostou:** majetek je obnoven v původním rozsahu,
- **rozšířenou:** majetek je obnoven ve větším rozsahu než původně,
- **zúženou:** majetek je obnoven v menším rozsahu, než předtím.

Obnova dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku by měla vést k udržení hlavní činnosti podniku a ve schopnosti vyrábět či dále poskytovat služby, i ke zvýšení technických parametrů strojů a zařízení. Rozhodování o obnově předchází posouzení technického stavu a technické úrovně strojů, zařízení, stavu budov a staveb, použitelnosti software či blížícím se konci práva (např. licence). Ve výrobních, obchodních a v převážné většině podniků služeb spočívá hlavní váha investiční činnosti v pořizování věcných investic. Finanční investice mají obvykle jen doplňující charakter. Investiční činnost v podniku v oblasti věcných investic zařizuje investiční útvar, finanční investice zajišťuje finanční útvar, prolongaci práva či jeho nákup zajišťuje právní oddělení podniku.

12.1.2 Analýzy pro rozhodování o obnově

Rozhodování o obnově předchází posouzení technického stavu a technické úrovně zařízení. Z hlediska ekonomického je nutné provést analýzu investičních cyklů dlouhodobého majetku, přičemž vstupními údaji jsou:

- vstupní cena,
- rok pořízení,
- doba odpisování,
- doba, po níž jsou vynakládány potřebné finanční prostředky.



Příklad:

Sestavte plán na obnovu výrobní linky do roku 2010:

Název položky	VC v tis. Kč	Rok pořízení	Doba odpisování		Čerpání prostř. v %	
			DOD	UCOD	1. rok	2. rok
Linka	10 000	1996	6	8	10	90

Legenda: DOD – daňové odpisy, UCOD – účetní odpisy

Podmínky pro sestavení plánu:

- s obnovovací investicí a dokončením čerpání prostředků na ni počítáme v posledním roce odpisování dlouhodobého majetku,
- dlouhodobý majetek pořídíme po posledním roce odpisování,
- plán sestavíme pro daňové i účetní odpisy.

Řešení:

Cílem vytvoření finančního plánu je zjistit, kolik peněz budeme v budoucích letech potřebovat. Hodnoty v následujících plánech jsou udány v tisících Kč. Úlohu budeme řešit zvlášť pro daňové a zvlášť pro účetní odpisy.

Plán obnovy pro daňové odpisy:

DM, rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Linka	1 000	9 000	nákup				1 000	9 000	nákup		

Plán obnovy pro účetní odpisy:

DM, rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Linka			1 000	9 000	nákup		1 000	9 000			1 000

Závěr z příkladu:

Z tabulek je patrné, že hodnoty nákladů vypočtené pro daňové a účetní odpisy se v každém roce liší. Plán s účetními odpisy je pro podnikatele, zahrnuje reálné opotřebení majetku. Plán s daňovými odpisy slouží pro potřeby daňového přiznání, protože podle zákona podnikatel může do nákladů zahrnout pouze náklady vypočtené pro daňové odpisy, i když skutečné náklady (vypočtené pro účetní odpisy) jsou vyšší. Např. v roce 2003 činí náklady, které jsou daňově uznatelné 3 000 Kč, zatímco skutečné náklady podniku by byly 9 000 Kč.

Analýza provedená výše slouží zejména k orientačnímu vymezení investic v budoucnosti. Uvedené hodnoty se mohou lišit od skutečnosti, protože dochází např. ke změnám cen, ke změnám míry inflace. Ta představuje pokles kupní síly peněz v důsledku růstu cen (cenových indexů). Pokud chceme zahrnout míru inflace do výpočtů výše, postupuje se v praxi tak, že nejdříve vyčíslíme plán bez vlivu inflace a poté hodnoty celkových nákladů v posledním řádku upravíme.

Příklad:

Jaká bude cena automobilu v roce 2004, stojí-li v roce 2001 stejný automobil 250 000 Kč a očekáváme-li průměrnou roční míru inflace 3 %?

Řešení:

Cenu v roce 2004 vypočteme zúročením částky 250 000 Kč za tři roky:

$$250\,000 \times 1,03^4 = 281\,377,20 \text{ (Kč)}.$$



Cena automobilu v roce 2004 bude 281 377,20 Kč.

Jinou možnost při rozhodování o obnově dlouhodobého majetku představuje **analýza vývoje zůstatkových cen**. Její průběh vysvětlíme na následujícím příkladu.



Příklad:

Stroj byl pořízen za 120 tis. Kč, dosud bylo odepsáno 12 tis. Kč. Kdy dosáhneme účetního opotřebení odpovídajícího poměru $ZC/PC = 0,6$; budeme-li plánovat lineární roční odpisy ve výši 7 %?



Řešení:

Odvodíme vztah pro zůstatkovou cenu v n -tém roce. Dosud bylo odepsáno 12 tis. Kč, tedy na konci předchozího roku je zůstatková cena:

$$ZC_0 = 120 - 12 = 108 \text{ (tis. Kč).}$$

Pro zůstatkovou cenu ZC_1 na konci aktuálního roku platí:

$$ZC_1 = ZC_0 - o,$$

kde o značí lineární odpis, který je dán vztahem:

$$o = 0,07 PC.$$

Na konci n -tého roku můžeme zůstatkovou cenu vyjádřit způsobem:

$$ZC_n = ZC_0 - n \times o.$$

Máme zjistit, v kterém roce bude hodnota poměru ZC/PC rovna 0,6. Potom tedy:

$$ZC_n/PC = (ZC_0 - n \times o)/PC = (ZC_0 - n \times 0,07PC)/PC = 0,6.$$

Odtud vyjádříme n :

$$n = (ZC_0 - 0,6 PC)/0,07 PC.$$

Dosadíme číselné hodnoty a vypočteme výsledek:

$$n = (108 - 0,6 \times 120)/0,07 \times 120 = 4,29 \text{ (roků).}$$

Účetního opotřebení daného hodnotou poměru $ZC/PC = 0,6$ bude dosaženo za 4,29 roků.



Úkol k textu č. 25:

Sestavte plán dvou obnovovacích investičních akcí do roku 2010:

Název položky	VC v tis. Kč	Rok pořízení	Doba odpisování		Čerpání prostř. v %	
			DOD	UCOD	1. rok	2. rok
Linka	15 000	1999	6	8	20	80
Os. auto.	250	2001	4	4	100	—

S obnovovací investicí a dokončením čerpání prostředků na ni počítáme v posledním roce odpisování dlouhodobého majetku, dlouhodobý majetek pořídíme po posledním roce odpisování. Plán sestavíme pro daňové i účetní odpisy.

12.1.3 Investice

Vrcholové vedení, které má rozhodovat především o strategických záměrech rozvoje podniku, má zodpovědnost i za budoucí prosperitu. Ta může být zajišťována nejen pečlivou a správnou obnovou stávajícího majetku, ale především novými investicemi. Možností do čeho investovat, co zakoupit, jakým směrem se má podnik ubírat ve své investiční činnosti, co řešit nákupem licencí, co projektovat vlastními silami atd., takovýchto možností je vždy celá řada a tato zásadní oblast budoucího rozvoje podniku je tedy otázkou správného výběru. Příprava jednotlivých projektů a následný výběr vhodných projektů je náplní **investiční činnosti podniku**. Jsou zpracovávány různé alternativy, které řeší strategické cíle podniku.

Vrcholovému managementu je pak předkládáno většinou několik projektů, z nichž se pak vybírají takové, které nejlépe vyhovují strategickým záměrům budoucího rozvoje. Nejedná se často jen o věcné investice, ale i investice do vzdělávání pracovníků a obecně do oblasti řízení lidských zdrojů, do oblasti finančních investic, investic do výzkumu a vývoje či komunikací a spojů atd. Charakteristická je pro tuto činnost **dlouhodobost**, což znamená předem zvažovat všechna možná rizika plynoucí z investic během doby plánování, přípravy i během realizace, při výpočtech je pak nutné pracovat s faktorem času. Pro plánování investic je důležité prozkoumat všechny podmínky prostředí, v němž bude pak investice realizována.

Definice

Investicí podniku rozumíme peněžní výdaj, u něhož se očekává přeměna na budoucí příjem během období delšího než jeden rok.

Odhadnout budoucí příjmy není jednoduché, protože se vychází z cenové úrovně nových výrobků (vyrobených novou investicí) a dále je nutné počítat se změnami v úrokových mírách, v míře inflace a v daňových sazbách.

Rozlišujeme tedy **tři základní skupiny investic**:

*Tři
základní
skupiny*

- **hmotné** (věcné, fyzické, kapitálové) investice, které představují celkové výdaje vynaložené na výstavbu, modernizaci, rekonstrukci nebo obnovu majetku podniku. Jde například o modernizaci provozu, nákup nemovitostí, zásob, výměnu starého zařízení za nové, výstavbu nových hal, prodejen, cest, počítačů apod. Podle toho, jestli hmotná investice směřuje k rozšíření výroby nebo k obnově výrobní kapacity podniku, rozlišujeme rozšiřovací (čisté, netto) investice, obnovovací investice (reinvestice neboli restituční investice) a tyto dva typy investic dohromady tvoří celkové (hrubé, brutto) investice.
- **finanční** investice, pod nimiž si můžeme představit nákup cenných papírů, půjčení peněz například podílovým fondům za účelem výnosu, popřípadě přímo obchodování na burze cenných papírů.
- **nehmotné** (nemateriální) investice, které pro podnik znamenají nákup know-how, výdaje na vzdělání, výzkum, nákup software, nové smlouvy atd.

Kapitálovými výdaji rozumíme všechny očekávané peněžní výdaje na pořízení investice s návratností delší než jeden rok. Kapitálové výdaje obvykle zahrnují pořizovací cenu, náklady na dopravu, montáž, náklady na zvýšení množství zásob, náklady na dokumentaci, popřípadě i clo.

Pro dosažení maximálního efektu z investic musí vrcholoví manažeři hledat optimální řešení mezi těmito třemi body:

*Investiční
dilemata*

- do čeho a kolik investovat,
- z jakých finančních zdrojů investici pořídit,
- jak rozdělit dosažený hospodářský výsledek.

Pravidla investování Pro investování pak platí určitá pravidla:

- raději více peněz než méně (tzn. vyplatí se investovat spíše do dražšího, ale výkonnějšího a méně poruchového zařízení, než do levnějšího, avšak vyžadujícího větší náklady na údržbu),
- raději méně rizika než více přirovnatelném efektu z investic (tzn. máme-li možnost vybrat si jednu z více investic, které poskytují zhruba stejný výnos, zvolíme raději takovou, která má nejnižší riziko),
- raději stejné množství peněz dnes než zítra (zohledňuje se vliv budoucí inflace).

Investiční rozhodování je tedy proces, který zahrnuje:

1. kapitálové plánování, které znamená stanovení dlouhodobých cílů a investiční strategie podniku, zpracování nových investičních projektů včetně důkladné předinvestiční přípravy,
2. sestavení kapitálových rozpočtů na základě očekávaných finančních toků,
3. hodnocení efektivnosti investic,
4. závěrečné hodnocení uskutečněných projektů.

Finanční cíle Vrcholový management podniku musí sledovat více cílů s tím, že na prvním místě stojí **cíle finanční**, jako jsou:

- finanční stabilita vyjádřená růstem jeho tržní hodnoty (viz „pojetí podniku“), mírou zisku a likviditou,
- rostoucí trend podílu podniku na trhu,
- inovace výrobního programu,
- sociální cíle (mzdy, penzijní pojištění, růst kvalifikace pracovníků, sociální výhody zaměstnanců),
- ekologické cíle.

Největší význam z uvedených cílů má **finanční stabilita podniku**. Ta se obvykle vyjadřovala pomocí míry zisku, ale protože tento ukazatel může být zavádějící (například z důvodu velkých investic, které mohou v prvním roce snížit hospodářský výsledek), stále častěji se pro měření finanční stability používá ukazatele **tržní hodnoty** podniku. Ke zvýšení tržní hodnoty přispívá tzv. **čistá současná hodnota** (net present value, *NPV*) investice, protože je v ní zohledněn nejen budoucí výnos, ale i riziko, že požadovaného výnosu nebude dosaženo. Riziko je zohledněno prostřednictvím požadované výnosnosti, kterou jsou při výpočtu *NPV* diskontovány všechny budoucí finanční toky. Je-li požadovaná výnosnost zvolena příliš optimisticky, může *NPV* nabývat nízkých nebo dokonce záporných hodnot, což snižuje tržní hodnotu podniku. Vrcholový management podniku by se tedy měl soustředit na výběr takových investic, jejichž *NPV* budou dostatečně zvyšovat jeho tržní hodnotu.

Investiční strategie K dosažení stanovených investičních cílů je nutné zvolit vhodný postup, tedy určitou **investiční strategii**. Ta se klasifikuje dle několika kritérií:

1. Z hlediska růstu tržní hodnoty podniku:

- a) *strategii růstu hodnoty investice spojená s maximálními ročními příjmy,*
kdy jsou preferovány investice s maximálními ročními výnosy tak i současně s růstem hodnoty v budoucnosti.
- b) *strategii růstu hodnoty investice,*
kdy jsou preferovány investice, u nichž se předpokládá, že budou dobře zhodnoceny až v budoucnu. Jedná se o typ investice, která se zakoupí a za nějaký čas prodá se značným ziskem, přičemž roční výnosy z ní nejsou příliš v oblasti zájmu podniku. Tento typ investic je vhodný v době, kdy panuje vysoká inflace, která zvyšuje hodnotu majetku.
- c) *strategii maximálních ročních příjmů z investice,*
kdy jsou preferovány investice, u nichž lze očekávat vysoké roční příjmy, přičemž se tolik nehledí na uchování její hodnoty do budoucna. Tento typ investic je vhodný v období s nízkou inflací.

2. Z hlediska postoje k riziku, kdy se rozlišuje:

- a) *agresivní strategie*
jsou preferovány investice s vysokým rizikem, například investice v neznámém prostředí, investice do nového, dosud neprozkoumaného zařízení, nebo investice orientovaná na neznámé trhy či segmenty trhů. Tento typ investic obvykle přináší nadprůměrné zhodnocení, avšak může přinést i značné ztráty.
- b) *konzervativní strategie*
Tento typ investic má sice nízké riziko odchylek od požadovaného výnosu z investice, ale většinou poskytuje nízké výnosy. Příkladem takové investice je investice do strojů, s nimiž už mají zkušenosti ostatní podnikatelé.

3. Z hlediska očekávaných změn v průběhu míry inflace:

se používá *strategie maximální likvidity investic*, kdy stojí v popředí zájmu takové investice, které se snadno přemění na hotovost. Tento typ investic je vhodný v době, kdy má podnik potíže s likviditou.

Podmínky, za kterých je investice plánována nebo již realizována, se mohou měnit. Proto se doporučuje mít připraveno více investičních strategií, pomocí nichž pak může podnik rychle reagovat na změny.

Předinvestiční příprava investiční činnosti zahrnuje řadu technických a ekonomických činností, jakými jsou marketing, finanční analýza, analýza rizik, předběžné rozpočty, předběžné kalkulace, propočty hodnot technických veličin a parametrů, ekonomické propočty nákladů atd. Výstupem této činnosti je vypracování podrobné technicko-ekonomické studie, která by měla obsahovat všechny významné technické, obchodní i finanční informace.

Vlastní investice je možné dělit dle různých kritérií do několika skupin jako například:

Členění investic

- a) *z hlediska objemu vynakládaných kapitálových výdajů:*
na investice, o nichž rozhoduje management různých stupňů řízení podniku. O některých investicích může rozhodovat management první linie, o jiných střední management, vrcholový management musí rozhodovat o strategických investicích,
- b) podle charakteru přínosu pro podnik na investice:
 - zaměřené na zvýšení tržeb stávajících výrobků,
 - investice vedoucí ke zvýšení tržeb zavedením výroby nových výrobků,
 - investice orientované na snížení nákladovosti (nákup nových technologií),

- investice vedoucí ke snížení rizika podnikání (například větší diverzifikací výroby),
- investice do vzdělání pracovníků a jejich zdraví a bezpečnosti,

c) *podle stupně vzájemné závislosti:*

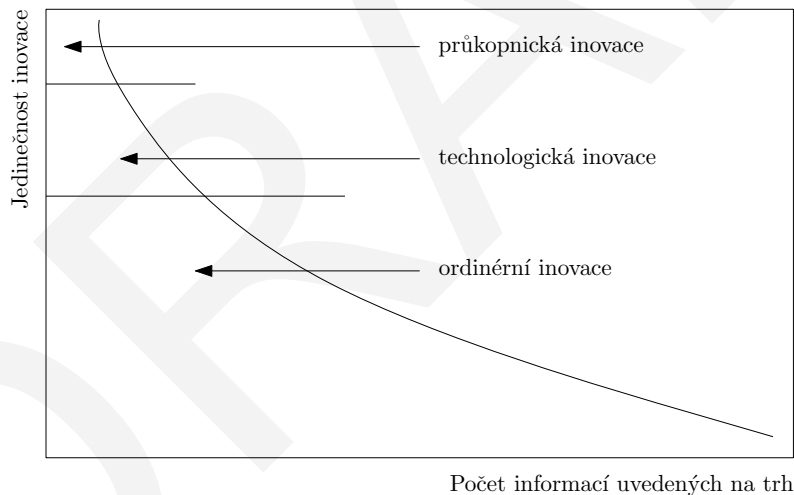
- na investice vzájemně se vylučující, tj. které nelze realizovat současně,
- investice, které je možné provádět současně (nevylučující se),
- podmíněné, jejichž uskutečnění je podmíněno jinou předcházející nebo navazující investicí.

Investice lze dělit i dle jiných kritérií, již bylo uvedeno například dělení na obnovovací a čisté investice, lze je třídit například dle rizika, zohlednění inflace atd. Především zohlednění rizika investice je velmi důležité, neboť každá investice do dlouhodobého majetku představuje většinou velké finanční částky. Je proto třeba zkoumat a rozhodovat se nejen z hlediska potřeby, efektivnosti, délky návratnosti investice, ale i z hlediska míry rizika. Každý podnik by měl mít svoji **rizikovou politiku** (včetně managementu řízení rizik), která by měla sloužit především k rychlé identifikaci vzniklého rizika a jeho příčin a k jeho následnému odstranění.

Většina inovací uváděných na trh je ordinérního charakteru.

Typy investic

tzn., že nejsou ani mimořádně unikátní, ani nevyplývají z mimořádných technologických změn. Podstatně méně je **inovací technologických a průkopnických**, přičemž se počet skutečných inovací snižuje úměrně s nárůstem podílu technologického faktoru.



Obrázek 12.1: Inovační proces

Inovační procesy jsou nezbytnou podmínkou, pokud se chce podnik udržet na konkurenčním trhu. Podnik, který si chce upevnit své postavení v konkurenčním prostředí, musí realizovat vhodnou inovační politiku, která by mu umožnila dosáhnout výhodnějšího postavení v porovnání s konkurencí. Konkurenční výhoda získaná inovací může mít diferentní charakter v podobě nabídky dokonalejších, popřípadě rozmanitějších výrobků, které lépe vyhovují potřebám a přáním uživatelů, nebo může být založena ve zlevňování používaných technologických postupů. **Rozhodování o investicích, tedy kolik, do čeho, kdy, kde a jak investovat kapitál, patří k nejdůležitějším rozhodnutím o budoucím vývoji podniku a jeho efektivnosti.** Investice slouží řadu roků, a proto pro řadu roků jsou nejen zdrojem přírůstků zisku podniku, ale zpočátku i břemenem, které zatěžuje ekonomiku podniku především fixními náklady. Nízkým využitím výrobní kapacity,

a s ní spojených fixních nákladů, dochází ke zvyšování průměrných nákladů na jednotlivé výrobky a k poklesu rentability výroby. Na rozdíl od běžných provozních rozhodování, kde chyby lze obvykle rychle napravit, investiční rozhodování má dlouhodobé účinky. Pouze podnikový management rozhoduje, zda určitou investici bude realizovat či nikoliv. Špatně zaměřená a neefektivní investice může přivést podnik do finanční tísně či k úpadku. Proto **řízení investic a inovací patří k základním strategickým úkolům podniku.**

12.2 Sdružování podniků, internacionalizace

Tvrdý konkurenční boj vede k procesům zvyšující se koncentrace ekonomické moci na straně jedněch a oslabování pozic na trzích u druhých. Koncentrace znamená soustředování podnikatelských činností i výrobních zdrojů (práce, věcného i finančního kapitálu) do stále větších podnikatelských celků, které často přesahují hranice jednoho státu a rozšiřují se po celém světě.

Tato koncentrace ekonomické síly má 2 směry, které se projevují jako:

- Majetkový a velikostní růst podniku, který bývá spojen i s růstem jeho trhů či zvyšujícím se podílem na stávajících trzích, (jde o tzv. věcnou koncentraci) nebo
- organizační spojení více podniků pod jednu střechu, jednu organizaci, a to včetně spojení mezinárodního (jedná se o organizační koncentraci).

Dva směry koncentrace

Tato druhá složka účelového spojování podniků má několik možných forem:

- **Akvizice** (převzetí jiného podniku) – silnější podnik převezme slabší,
- **Fúze** (splnutí) – dva (či více) podniky splynou v nový (třetí) podnik.

Formy spojování

Oba způsoby znamenají zánik dosavadní právní a ekonomické samostatnosti alespoň jednoho z účastníků.

- **Joint-venture** (společné podnikání, obvykle se zahraničním účastníkem) znamená, že vstupující účastník podniká s původním společně na základě své majetkové nebo finanční účasti, popřípadě předáním svého know-how (licence).
- **Neformální sdružení** (může být i více podniků) znamená uchování si ekonomické i právní samostatnosti, vytvoření oblastí společného zájmu a jejich spolupráci v dané oblasti (například společného výzkumu a vývoje pro sdružené podniky).
- Důsledkem sílící koncentrace může být i **rozdělení podniku** na dva či více nových celků. Toto rozdělení může být dobrovolné, ale i nucené (viz soudní příkaz k rozdělení Microsoftu v USA).

Rostoucí koncentrace, která je výsledkem úspěšnosti, expanze, anebo naopak oslabování či zaostávání některých podniků za světovým rozvojem, má své ekonomické hranice, neboť i když výrobní koncentrace má za následek obvykle snižování nákladů, přepravní náklady rostou. Přepravní náklady jsou pak často limitem pro přílišnou koncentraci. Na druhé straně má koncentrace ekonomické síly jisté omezení v právní oblasti, neboť všechny vyspělé státy s tržní ekonomikou vytvářejí právní bariéry k přílišné moci silných ekonomických celků prostřednictvím antimonopolních úřadů. Koncentrace ekonomické síly, vytváření oligopolů či monopolů znamená narušení volné a svobodné hospodářské soutěže a negativní vliv na regulační činnost tržního mechanismu.

Značná část výroby, obchodu a služeb je v současném světě zajišťována národními nebo i nadnárodními korporacemi (TNC), tj. transnacionálními korporacemi. Korporace mají často podobu:

TNC a formy korporací

- trustu,
- kartelu,
- holdingu,
- koncernu nebo
- konsorcia.

Český právní řád neuvádí pojem konsorcium, občanský zákoník však obsahuje definici pojmu sdružení, navíc je v platnosti i samostatný zákon o sdružení.

V trustu jednotlivé podniky nemají vlastní ekonomickou a většinou ani právní samostatnost. Kartel je pouze smluvní spojení samostatných subjektů. Holding je spojení více subjektů pod řízením holdera (mateřské organizace), který v dceřinných podnicích vlastní rozhodující podíl. Koncern je založen buď na kapitálovém základě nebo smlouvě samostatných podniků, podléhajících vedení koncernu, který jako celek žádnou právní subjektivitu nemá a kde nejvyšší vedení určuje hlavní směry rozvoje celého koncernu. Konsorcium je účelové a většinou dočasné sdružení podniků k realizaci jednoho či více ekonomických akcí na společný účet a za účasti všech členů konsorcia.

12.3 Sanace a zánik podniku

Fáze úpadku S podnikáním je spjato i riziko úpadku, bankrotu a zániku. Často může být úpadek velmi rychlý, daleko častější je však postupný úpadek probíhající v několika fázích:

- klesá objem výkonů,
- klesá rentabilita,
- projevuje se zvýšená potřeba pracovního kapitálu (to znamená, že se zhoršuje kapitálová struktura),
- začíná se projevovat platební neschopnost (znamená postupnou ztrátu likvidity).

Pokud dosáhne podnik trvalé platební neschopnosti a není sto uspokojovat pohledávky věřitelů, je povinen management sám požádat obchodní soud o prohlášení konkurzu, pokud tak dříve neučiní jeho věřitelé.

Příčiny interní a externí Úpadek může mít řadu příčin. Ty mohou být interní a externí. Interní jsou vesměs způsobeny chybami při řízení podniku a většinou je za ně dosavadní management zodpovědný. Externí příčiny často nemůže ovlivnit ani sebelepší management a bývá častou chybou, že i v takovém případě je management odvoláván.

a) *Interní příčiny* úpadku či krize jsou způsobeny faktory jako jsou:

- chyby v řízení (například nezkušený, neinformovaný manažer),
- chyby při jednání a v komunikaci se zákazníky,
- chyby při jednání s dodavateli, peněžními institucemi atd.,
- špatně prováděný marketing,
- přílišná závislost na vybraném segmentu trhu (náhlý odklon spotřebitelského zájmu) apod.

b) *Externí příčiny*

- změna legislativy,
- politické vlivy (rozhodnutí EU či domácích nadřízených orgánů),
- finanční a měnová situace státu (změna úrokových sazeb, zrušení dotací atd.),
- fáze hospodářského cyklu (recese či krize ekonomiky státu).

Pokud se začnou projevovat známky postupného úpadku a management, respektive vlastníci tuto skutečnost dokáží včas zachytit, existuje možnost záchrany existence a někdy i obratu k budoucí prosperitě. Kroky, které vedou k zajištění možné, byť redukované existence podniku, se označují jako „sanace“.

Definice sanace

Sanace je tedy soubor opatření, které podniká vlastník nebo management (často nový management) k ozdravení a obnově výkonnosti, rentability a produktivity podniku.

Sanační opatření se liší z hlediska strategického (krátkodobá sanační opatření nebo dlouhodobá) či z hlediska subjektu provádění (vlastní sanační opatření podniku nebo vnější zákrok). Sanace se dále z hlediska rozsahu sanace soustředí do těchto možných oblastí sanace:

Sanační opatření

- a) *Výroby*, kde se může použít řady opatření jako například:
 - zúžení výrobního sortimentu,
 - snížení (odprodej) části výrobních kapacit,
 - omezení málo ziskových výrob (likvidace i celých provozů, závodů),
 - zvýšení kvality výrobků a zapojení dodatkových služeb,
 - zlepšení technologie, technické úrovně a inovace výrobků,
 - úspory energie a strategických surovin (obvykle jejich cena trvale roste),
 - zvýšení produktivity, výkonnosti a intenzity práce atd.
- b) *Prodeje*, kde se zavádějí opatření typu:
 - nové formy prodeje,
 - rozšíření segmentu trhu,
 - cenová opatření (slevy, bonusy),
 - nová reklama, propagace,
 - další servisní služby,
 - školení prodejců včetně výměny atd.
- c) *Personální opatření*, které je obvykle to první, které vlastník udělá, neboť sanaci pak provádí nový management. Jedná se tedy o opatření typu:
 - výměna managementu (odvolání některých manažerů, popřípadě celého managementu),
 - změna organizační struktury (reorganizace),
 - zavedení nových motivačních stimulů atd.
- d) *Finanční opatření*, které se projevuje přísnějšími pravidly na čerpání finančních prostředků, zvýšenou hospodárností, úsporami určitých výdajových položek atd.

Sanací podniku se často dosáhne obnovy výkonnosti, je nastartován proces, který může vést k budoucí prosperitě. Takovýto výsledek sanace se označuje jako „turnaround“. Pokud se však ani sanačním opatřením nepodaří zajistit obnovu úspěšnosti podniku, je třeba uvažovat o zániku a zrušení.

Zánik podniku je možný několika způsoby. Už byly uvedeny cesty slučování podniků, popřípadě rozdělení, které se provádějí ještě v průběhu existence podniku a její činnosti. Proces postupné ztráty výkonnosti, úpadku či krize však může skončit bankrotem a definitivním zánikem. To je charakteristické především u obchodních společností. Tato možnost je popsána podrobněji hned v první kapitole této publikace.

Bankrot



Shrnutí:

- Rozvoj podniku obsahuje dva základní předpoklady pro budoucnost, a to obnovu stávajícího dlouhodobého majetku (restituce) a nové investice.
- Obnovou dlouhodobého hmotného majetku rozumíme pořizování nového dlouhodobého hmotného majetku včetně jeho údržby a oprav.
- K obnově dlouhodobého majetku podnik přistupuje v případě nahrazení opotřebovaných zařízení novými, v případě podstatného zvýšení objemu své hlavní činnosti a v případě změny předmětu hlavní činnosti.
- Při rozhodování o obnově dlouhodobého majetku je nutné posoudit technický stav a technickou úroveň zařízení. Dále je nutné provést analýzu investičních cyklů dlouhodobého majetku. K tomu je potřeba znát vstupní cenu majetku, rok jeho pořízení, dobu odpisování a dobu, po níž jsou vynakládány potřebné finanční prostředky.
- Investiční činnost zaměřenou na obnovu hmotných investic zajišťují ve výrobních a obchodních podnicích investiční útvary, rozhodování o finančních investicích patří k úkolům finančních útvarů.
- Obnovu dělíme na prostou, rozšířenou a zúženou.
- Investicí podniku rozumíme peněžní výdaj, u něhož se očekává přeměna na budoucí příjem během období delšího než jeden rok.
- Rozlišujeme tři základní skupiny investic: hmotné, nehmotné a finanční.
- K dosažení stanovených investičních cílů je nutné zvolit vhodný postup, tedy určitou investiční strategii.
- Každý podnik by měl mít svoji rizikovou politiku.
- Koncentrace ekonomické síly má 2 směry: velikostní růst a organizační růst.
- Značná část výroby, obchodu a služeb je v současném světě zajišťována národními nebo i nadnárodními korporacemi (TNC), tj. transnacionálními korporacemi.
- S podnikáním je spjato i riziko úpadku, bankrotu a zániku.
- Sanace je soubor opatření, které podniká vlastník nebo management (často nový management) k ozdravení a obnově výkonnosti, rentability a produktivity podniku.



Pojmy k zapamatování:

- Obnova dlouhodobého majetku
- Obnova majetku prostá, zúžená, rozšířená
- Investiční strategie
- Risk management
- Akvizice
- Fúze
- Joint-venture
- Neformální sdružení
- TNC
- Trust
- Kartel
- Holding
- Konsorcium
- Sanace podniku

Kontrolní otázky:



1. Co rozumíme obnovou dlouhodobého hmotného majetku?
2. Jaké znáte formy obnovy majetku?
3. Jaké údaje jsou nutné pro analýzu investičních cyklů?
4. Jak byste definovali pojem investice?
5. Jaké znáte druhy investic?
6. Jaké znáte investiční strategie?
7. Co se rozumí pod pojmem „risk management“?
8. Jaké znáte formy internacionalizace podnikání?
9. Co jsou to TNC?
10. Co rozumíte pod pojmem sanace podniku?

Autotest:

1. Při sestavování finančního plánu pro výpočty obnovy bereme v úvahu:
 - (a) pouze účetní odpisy dlouhodobého majetku
 - (b) pouze daňové odpisy
 - (c) oba druhy odpisů s možností korekce předpokládané inflace
2. Nejčastějším typem inovací jsou:
 - (a) průkopnické inovace
 - (b) ordinární inovace
 - (c) technologické inovace
3. Investicí podniku rozumíme peněžní výdaj:
 - (a) u něhož se očekává přeměna na budoucí příjem během období delšího než jeden rok
 - (b) který je určen na údržbu dosavadního dlouhodobého majetku
 - (c) který je určen na opravy dosavadního dlouhodobého majetku
4. Pokud má investice nízké riziko odchylek od požadovaného výnosu z investice, ale většinou poskytuje nízké výnosy hovoříme o investiční strategii:
 - (a) konzervativní
 - (b) agresivní
 - (c) degresivní
5. Pokud silnější podnik převezme slabší hovoříme o:
 - (a) fúzi
 - (b) akvizici
 - (c) joint-venture

DRAFT

Část II

Management

Kapitola 13

Základní pojmy řízení, managementu a organizace

Popis lekce:

Úvodní lekce studia managementu přináší přehled základních pojmů managementu, jejich objasnění, znaky, funkce a použití. Od historického pojmu řízení se postupuje k rozvoji managementu, který byl původně pojmem vyskytující se v oblasti průmyslu. Dnes byla základní funkce přejaty do mnoha dalších odvětví a oborů. Lekce má následující strukturu:

- 13.1 Pojem řízení
- 13.2 Vývoj teoretických názorů na řízení
- 13.3 Styl řízení
- 13.4 Funkce řízení

Lekce poskytuje účastníkovi kurzu stručné charakteristiky uvedené tematiky a pomocí úkolů motivuje k vlastní aplikaci ve vybrané oblasti.

Délka lekce: 120 minut

Klíčová slova: Organizace, řízení, management, manažer, klasická škola řízení, časové studie, pohybové studie, normování práce, pásová výroba, výrobní linky.

Motivace k lekci:

Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni:

- vysvětlit co rozumíte pod pojmem řízení,
- vysvětlit co rozumíte pod pojmem management,
- stručně definovat různé formy managementu,
- určit dobu a souvislosti spjaté s rozvojem vědy o řízení,
- definovat různé styly řízení,
- stručně charakterizovat jednotlivé styly řízení,
- vyjmenovat funkce řízení.

13.1 Pojem řízení

Začneme nejprve trochou historie, neboť ta je učitelkou pro každého z nás. Možná, že jste i Vy v mládí četli dobrodružné knížky z dějin našich prapředků, knížky ilustrované malířem Burianem a ocitli se tak alespoň v duchu v dobách velmi minulých.

Je pravděpodobné, že již v dávné historii lidstva, v období vzniku prvních forem skupinového soužití, v období vzniku komunikace mezi lidskými jedinci, vznikly a postupně se vytvářely různé formy organizace činností lidí. Zatímco lze usoudit, že na počátku měly první formy organizace charakter obranný nebo útočný a primárně hospodářský (k zajištění obživy), s vývojem lidské společnosti, s nárůstem civilizačních prvků se **vytvářely různé formy organizace** i v jiných sférách činnosti jedince a komunity. Tak se postupně vytvářely **systémy** zabezpečující a zdokonalující nejen pracovní procesy, ale i soustavy výchovy, zdravotnictví, dopravy, informatiky atd. Vznik a vývoj těchto soustav si vyžadoval již od samého počátku rovněž způsob organizace, vlády, řízení života společnosti, vynutil si tedy vznik samotných institutů, nástrojů řízení a v souvislosti s tím i předávání obecných poznatků o řízení, řídicích mechanismech, metodách, praktikách a nástrojích.

Řízení

Způsob organizace závisel a závisí na stupni poznání, na zkušenostech, znalostech, poznacích člověka, na rozvoji civilizace, úrovni společnosti, vědě i morálce. Zatímco původně člověk organizoval svůj život a život svých souputníků na základě zkušeností, v důsledku prudkého nástupu vědy a techniky do všech oblastí vývoje společnosti, s obrovským rozšířením informací, internacionalizací a globalizací světa, sociálními problémy, dopady moderních technologií na život člověka atd., vzrůstá úloha řízení nejen v hospodářské sféře, ale i ve všech oblastech společnosti, a to i v celosvětovém měřítku.

Jako každá jiná věda se i věda o řízení vyvíjí a obecné zákonitosti organizování a řízení jsou aktualizovány stále vznikajícími poznatky, metodami, principy, které mají jeden společný cíl: zdokonalovat proces řízení, vytvářet optimální organizace k dosažení stanovených cílů.

Řízení je tedy jako společenský jev pojmem historickým, provázejícím lidstvo v každé civilizované formě jeho vývoje. Každá z dosavadních etap vývoje lidstva se vyznačovala určitou formou organizace a řízení společnosti. Některé civilizace nám zanechaly právě i v oblasti organizace a řízení, v uspořádání společnosti, výkonu státní a veřejné správy, v oblasti ekonomické teorie rozvoje společnosti, legislativy apod., myšlenkové hodnoty, které jsou bezprostředně spjaté se systémem společenských vztahů, s nazíráním na člověka a jeho funkci, postavení ve společnosti a obecně pak i jako smysl lidského života; smysl existence atd., promítající se v různých filozofických směrech předcházejících etap.

O mnohé z těchto hodnot, prací a názorů se opírá společnost jednadvacátého století dodnes.

Organizace a řízení jako společenská záležitost zasahovala svými postuláty do obecných filozofických, sociologických, ekonomických a politických názorů, často jsou praktickým uplatněním důsledků převládajících společenských názorů či ideologií a v konkrétní formě zasahují vztahy mnohých komunit, od nejmenších až po velké státní celky. Zatímco například ve středověku byla křesťanská filozofie a moc katolické církve rozhodujícím činitelem, který vytvářel společenské vztahy a řídicí struktury celé Evropy, dvacáté století je charakterizováno nástupem totalitních systémů organizace a řízení společnosti založených na jiném principu. Tyto systémy se pak uplatnily v daleko větší míře a územně větší části světa.

Z tohoto důvodu je pojem řízení a organizace pojmem značně širokým, neboť na celé dějiny lidstva je možné se dívat také jako na dějiny různých organizačních forem a určitých systémů řízení.

V našem pojetí, pro účely této studijní pomůcky, se dále zaměříme pouze na pojetí značně užší a budeme chápat pojem „organizace a řízení“ pouze jako pojmy ryze ekonomického charakteru, vztahujícími se k výrobě, obchodu a službám, tedy výhradně k oblasti určité aktivity hospodářských subjektů.

Úkol k textu č. 27:

Vzpomeňte si z dějepisu na nějaké formy organizace a řízení společnosti, například starověkého Řecka, Říma, Egypta apod. a jmenujte pojmenování funkcí vrcholných představitelů vlády (Příklad: král). Historické názvy si vepište do volného řádku:



.....

O organizaci a řízení budeme mluvit v tomto textu tedy pouze v souvislosti s určitým výkonem skupin činností při řízení a organizace především průmyslové výroby, obchodu a služeb s tím, že lze samozřejmě hovořit i o řízení a organizace i jiných struktur například v oblasti kultury, školství, zdravotnictví atd. Byl to především rozvoj průmyslové výroby, který v devatenáctém a hlavně dvacátém století způsobil i nutnost hledání nových, adekvátních řídicích struktur, řešení nových složitých vzájemných vztahů koordinace mezi výrobními prostředky, lidmi navzájem, mezi firmami i ekonomickými institucemi atd., tato řešení mnohdy vyžadovala i matematické postupy při hledání návazností rytmu a taktu výroby, časovém sledu jednotlivých operací apod.

Všechny potřeby průmyslové praxe pak podnítily vznik a rozvoj teoretické disciplíny zabývající se právě těmito problémy organizace a řízení průmyslových struktur. Byl to právě rozvoj řízení a organizace v průmyslu, který pro tuto oblast správy, řízení a organizace průmyslového podniku přinesl nové pojmenování, a to „management podniku“.

Management

*Od tohoto období, tj. od nástupu anglické průmyslové revoluce, začínáme označovat procesy, způsoby a metody řízení průmyslových celků jako **management**.*

Je to tedy označení poměrně nové, avšak stále se rozšiřující i do jiných sfér lidských aktivit, stále se obohacující o nové poznatky a uplatňující komplex několika společenskovedních, ale i technických věd. V současné době rozeznáváme kromě obecné teorie managementu ještě jeho aplikace do různých struktur a také jeho dílčí formy.

Příklad:

Můžeme hovořit o managementu zdravotnictví, managementu státní a veřejné správy apod., jako o aplikacích obecné teorie. Teorie obecného managementu je postupně dále rozšiřována o dílčí specifické formy jako například:

- krizový management,
- risk management,
- facility management (řízení podpůrných procesů),
- management lidských zdrojů apod.



Formy managementu

Uveďte vlastní příklad aplikace:

.....

Základy této ekonomické vědy jsou položeny především v pracích amerického inženýra F. W. Taylora. Jeho jméno je v ekonomii spjato s pracemi především z oblasti normování práce a racionalizace práce.



V souvislosti s rozvojem průmyslové výroby se však poznatky o řízení začínají shromažďovat a rozvíjet nezávisle na sobě ve všech průmyslově vyspělých státech a prakticky každý z těchto států v Evropě má svého významného představitele v oblasti vědy a řízení.

Přesto, nebo právě proto, se v této vědě rozvíjelo poznání a formulace zásad řízení v podstatě dvěma směry:

Dva směry rozvoje

- a) technickým,
- b) psychologickým.

a) Technický směr

Jedná se o směr zaměřený na obecnou racionalizaci, technická řešení vazeb mezi výrobními prvky, hledání technických faktorů rozvoje a optimalizace průběhu výrobního procesu atd.

Tyto technické disciplíny ústí v řadu matematicko-ekonomických metod.

Ekonomie Matematicko-ekonomické metody se začínají v následném období, především po druhé světové válce rozvíjet v samostatnou vědeckou disciplínu, dnes představují zcela samostatný obor obsahující řadu různých simulačních, modelačních, statistických, matematických metod s více či méně prvky vyšší matematiky, jejichž rozvoj byl především podmíněn nástupem počítačové techniky. **Ekonomie** představuje samostatnou ekonomickou disciplínu uplatňující a rozvíjející tyto matematické prvky při řízení a organizaci výroby.

b) Psychologický směr,

v němž je hlavní pozornost je věnována člověku jako podstatnému výrobnímu prvku. Tyto psychologické teorie jsou zaměřeny pak především na otázky motivace a způsoby vedení lidí v orientaci na optimální pracovní výkon, řešení vlivu sociálních skupin, psychologické faktory práce apod.

Zatímco tedy zásady, metody a postupy klasické, technicky zaměřené metody řízení pojímaly lidský faktor víceméně jako každý jiný technický prvek ve struktuře řízení, jako pasivní, řízený objekt, tato druhá větev vědy o řízení rozvíjí právě specifické vlastnosti chování člověka v určitém sociálním postavení. Tato část je pak úzce spjata i s psychologíí a sociologíí neboť tzv. „behaviorální“ směry v teorii řízení mají velmi podobné a podrobné rozpracování právě v obou zmíněných vědách.

Oba dva směry, klasický, zaměřený více technicky, i ten zaměřený především na faktor člověka v procesu řízení, dostaly nový impuls nejen rozmachem počítačové éry, ale i teorií a praxí tržního hospodářství po druhé světové válce.



Úkol k textu č. 28:

Psychologický směr definoval mimo jiné i působení prostředí, barev, hluku atd. na výkon člověka. Pokuste se nyní odpovědět na účinky barev v pracovním prostředí, nejprve sami (například uklidňující, působí dojmem tepla apod.), pak si ověřte Vaše odpovědi se zápisy v Klíči.

- Modrá barva je, používá se proto v provozech, například v
- Zelená barva je, používá se proto v provozech, například v
- Žlutá barva je, používá se proto v provozech, například v
- Černá barva je, používá se proto v provozech, například v
- Bílá barva je, používá se proto v provozech, například v

Změny, nejistoty, nové pojmy, chování tržních subjektů, ekonomická stabilita či nestabilita, rizika podnikání, složitosti řízení, vývoj nových organizačních forem i nových metod tržního hospodářství, nové formy platebních vztahů atd., to vše se promítlo a nadále promítá do

prudkého rozvoje této vědy i její rychlé realizace v ekonomické praxi. Především proto, že teoretická fronta přináší nové poznatky, praxe je ověřuje v různých sférách hospodářství, jsou dále obecné poznatky aplikovány i mimo základní okruh použití a teorie řízení pronikají i do jiných oblastí.

Zatímco v počátcích průmyslové výroby majitel, resp. skupina majitelů vykonávala současně i funkci podnikatelskou, v moderním světě jsou tyto skupiny odděleny. Na jedné straně obvykle stojí vlastníci, na druhé straně jimi placení řídicí pracovníci – manažeři, suplující v zájmu vlastníků jejich působení v podnikatelské funkci. Klasický vlastník minulého století byl většinou i výkonným ředitelem, byl sám sobě manažerem, většinou osobně řídil svůj podnik. S růstem velikosti podniku to v současné době již téměř není možné, s jeho postavením na trhu, složitostí obchodních vztahů atd., se objem řídicí práce zvětšuje, výkon řídicí práce se musí dělit. Vzniká tak postupně struktura řídicích pracovníků, vzniká nová profese, která již obvykle není spjata s vlastnictvím objektu. Jako každé jiné podnikání i tato profese vyžaduje patřičné vzdělání, zkušenosti i praktické dovednosti.

Dnes existují vysoké školy, které připravují budoucí řídicí pracovníky – manažery pro výkon jejich povolání. Tyto školy mohou posluchači dát určité penzum vzdělání, zkušeností, nicméně výkon manažerské profese se do značné míry blíží i k výkonu kreativních povolání, neboť vyžaduje i nezbytnou míru vlastní tvořivosti, osobních vlastností a stylu jednání s lidmi. Právě z tohoto hlediska je tato činnost jednou z nejnáročnějších a nejsložitějších lidských pracovních činností. Vyžaduje profesionální přístup, vysokou výkonnost, má velké nároky na psychiku lidí, osobní kouzlo či způsob působení na ostatní lidi, vyžaduje vysokou adaptabilitu na neustále se měnící podmínky a situace, vysokou odolnost proti stresům, napětí, pracovní zátěži, vysoké odpovědnosti atd.

Nejvýkonnější manažeři jsou vesměs mladí lidé, za nejproduktivnější manažerský věk se také považuje období mezi 30–40 lety věku člověka.

Technické znalosti, znalosti řídicí práce, metody atd., obvykle pro výkon této profese nejsou dostačující. Dobrý manažer musí obstát právě v oněch neustále se měnících podmínkách tržní ekonomiky, musí se umět vyznat v řadě informací, musí je umět správně interpretovat, hodnotit je, musí umět plánovat, rychle se rozhodovat a vytvořit takovou organizaci, která je schopna obstát v konkurenčním boji.

Dobří manažeři jsou také vysoce ceněni v hospodářském světě, jejich platy se výrazně odlišují od průměru, jejich přínos pro chod a vývoj podniku je obrovský. Dnes jsou také špičkoví manažeři v podstatě internacionálními osobami, jsou schopni řídit rozsáhlé podniky kdekoli na světě a není výjimkou, že špičkový manažer je přetahován a angažován bez ohledu na státní příslušnost kdekoli u světových firem.

Shrnutí:

- Pojem organizace a řízení má své historické zázemí.
- Již naši prapředci měli určitý systém organizace a řízení své komunity.
- Pojem stát znamená určitou organizaci i řízení.
- Pro rozvoj organizačních struktur a systémů řízení měl velký vliv rozvoj průmyslové výroby.
- Zakladatelem vědy o řízení a organizaci je americký inženýr Taylor.
- Taylor se věnoval především otázkám řízení výroby a organizace práce.
- Jeho největší přínos je v oblasti normování a racionalizace práce.
- Věda o řízení a organizaci se rozvíjela dvěma směry, technickým a psychologickým.





Pojmy k zapamatování:

- Organizace
- Řízení
- Ekonometrie
- Technický směr
- Psychologický směr
- Normování práce
- Racionalizace práce
- Manažer



Kontrolní otázky:

1. Proč je pojem organizace a řízení pojmem historickým?
2. Jakými směry se rozvíjela věda o řízení?
3. S jakými pojmy se spojuje jméno Taylor?



Průvodce studiem:

Touto částí jsme Vás chtěli uvést do světa různých organizačních struktur, systémů řízení, nástrojů řízení atd., tedy do světa vazeb, vztahů, společenského a technického uspořádání věcí a lidí. Je to svět, s jehož některými pojmy jste se již určitě setkali například ve škole. Vzpomeňte si, jak je například organizována školní docházka, jaké povinnosti a práva jste měli, co jste ve škole mohli a co nesměli, jaké normy chování byli žádoucí a za co jste byli možná i Vy trestáni. Stejně tak bych mohl poukázat na systém zvaný „rodina“, její uspořádání, vztahy a vazby, chování jejích členů atd. Možná tedy, že některé pojmy, které budu dále rozvíjet Vám budou známé, protože si je dovedete převést ze známého prostředí do jiné oblasti. My se spolu nyní budeme zabývat organizací a řízením v oblasti výroby, obchodu nebo službách, tedy v činnostech podnikání.

13.2 Vývoj teoretických názorů na řízení

Jako i pro jiné vědní obory, tak i pro vědu o řízení platí, že k pochopení dnešního stavu v názorech na řízení nám poslouží i znalost minulosti, tj. poznání vývojových etap vědy o řízení.

Již čínští a babylónští myslitelé a řečtí filosofové na základě zkoumání společenské praxe zdůrazňovali určité znaky, principy správné organizace práce. Z našich myslitelů jmenujeme alespoň J. A. Komenského.

První vědecké prvky se objevují s rozmachem tržních vztahů ve vědeckém systému evidence a kontroly ve 14. století v Itálii. Ale teprve narůstající rozsah kooperace práce a nastupující průmyslová revoluce spolu s pokrokem vědy a techniky, vytvořily podmínky i pro vznik a rozvoj samostatné vědy o řízení a organizaci práce.

*Podněty
k rozvoji
vědy
o řízení*

Na počátku 19. století se mnozí autoři ve Francii a Anglii (Moor, Fourier, Saint Simon, Le Pay) zabývají hlubším zkoumáním otázek organizace a řízení průmyslové výroby, vztahů výroby a sociálních stránek. Přestože se však kapitalistická výroba v Evropě rozvíjela již v 16. století, vznikají nejsilnější impulsy ke zkoumání jednotlivých otázek řízení na přelomu 19. a 20. století v USA. Příčinami tohoto vývoje bylo zejména:

1. V USA v tomto období existoval velký vnitřní trh chráněný cly a především snadno přístupné a velké přírodní bohatství, jako uhlí, nafta, zlato, barevné kovy atd. Příznivé klimatické podmínky a úrodné půdy umožňovaly rozvíjet levnou zemědělskou výrobu. Za těchto okolností se v USA v tomto období nejprogresivněji rozvíjí průmyslová výroba, která objektivně vyžaduje nové metody řízení. USA postupně zaujímají první místo ve světě ve výrobě surového železa a oceli, a to je východiskem pro další expanzi amerického průmyslu. V souvislosti s tímto vývojem se současně zrychloval proces koncentrace a centralizace kapitálu, který vedl na přelomu století ke vzniku prvních monopolů. Zostřující se konkurence si stále častěji vynucovala přechod od extenzivního k intenzivnímu charakteru výroby a do popředí se tedy dostávaly otázky organizace a řízení výroby.
2. Zkrácení pracovní doby, mohutný rozvoj průmyslu po skončení občanské války, vytvořily relativní nedostatek pracovních sil. Tyto okolnosti si vynutily soustředění pozornosti k intenzifikaci konkrétní práce a racionalizace práce.

Úkol k textu č. 29:

Jak byste definovali pojmy intenzifikace a racionalizace práce? Liší se od sebe? Pokuste se o definici Vaší představy, ověřte si Váš názor s Klíčem.

Intenzifikace je

.....

Racionalizace je

.....

Hlavní směry vývoje teoretických koncepcí řízení výroby vykryštalizovaly do podoby obecných principů řízení tržní ekonomiky a vyústily i do různých škol teorie řízení. Z nich nejznámější je **klasická škola teorie řízení**.

Klasická škola teorie řízení vzniká na přelomu 19. a 20. století v USA a je spojována se jménem F. W. Taylora. V první fázi vývoje teoretických názorů představitelů této školy předcházejí snahy o:

- zvýšení výkonů dělníků odstraněním ztrátových časů,
- ekonomizaci výroby a minimalizaci nákladů,
- nahrazení nahodilého živelného řízení řízením systematickým.

V podstatě šlo o zkoumání a určení organizačně technických principů řízení na základě racionalizace práce. Představiteli této fáze klasické školy jsou: Taylor, Gilberth, Ford.

F. W. Taylor (1856–1915)

je považován vůbec za zakladatele vědeckého řízení. Principy jeho teorie odrážely objektivní potřebu amerických průmyslových podniků, rozvíjejících se v podmínkách ostré konkurence, zvýšit efektivitu výrob. Jeho učení dalo základ klasické teorii řízení. Základním zdrojem vyšší efektivnosti výroby a tím i vyšších zisků byla intenzifikace práce, založená na tehdejších poznatcích vědy a technik. V přechodu od organizace práce založené na empirismu, odhadech a intuici, k racionální organizaci práce, spočívající na vědeckých principech, je možné spatřovat jádro taylorismu. Taylor chápal řízení jako přísnou znalost toho:

- co vedoucí chce, aby lidé udělali,
- aby to udělali nejlépe, v nejkratším čase a nejlevněji.

Taylor nechtěl ponechat na vůli dělníků rychlost provedení a rozsah výkonu, ani nechtěl setrvávat na empirii a odhadech. Taylorův systém je založený na metodě analytického



Hlavní představitelé klasické školy

Časové
studie

normování, na **uplatnění časových studií**. Snahu Taylora charakterizuje jeho názor: „Udělám vše, abych člověka propočel tak, jak již jsou propočteny stroje“. Aby toho dosáhl, **rozložil celý pracovní proces na operace, úkony a pohyby dělníka**. Tyto prvky byly podrobně a přesně měřeny, vyhodnocovány a na jejich základě stanoveny normy denního pracovního výkonu dělníka, označovaný jako „úkol“.

Zvláštní pozornost věnoval Taylor také systému odměňování, jako stimulačnímu prvku výkonu dělníka. Přes vysokou odměnu za překračování denního výkonu Taylor uznává, že rozhodujícím faktorem ve výsledcích výroby je zájem lidí ve výrobním procesu.

V oblasti řízení zavádí do svého systému manufakturní dělbu práce, odděluje funkce duševní práce spjaté s bezprostředním vykonáváním fyzické práce. Dosavadní liniovou organizaci řízení dílen, v níž byl dělník podřízen jednomu vedoucímu, změnil na funkční organizaci a vytvořil tzv. funkční řízení. Podstata spočívala v tom, že dosavadní práci mistra rozdělil na několik úseků a vytvořil instituci několika funkčních mistrů s přesně vymezenou a specializovanou náplní práce.



Úkol k textu č. 30:

Taylor je zakladatelem časových studií, které se provádějí prostřednictvím **snímků pracovního dne**. Po celou dobu pracovní směny jsou měřeny veškeré časy u všech činností i nečinností konkrétních dělníků. Tyto snímky pracovního dne se provádějí několikrát, pak se analyzují, vyhodnocují, zjišťuje se průměrný čas za standardních podmínek, hledají se možné rezervy způsobující prostoje atd. Celkové výsledky se použijí pro stanovení norem. Tyto normy mohou být buď stanoveny jako normy výkonové nebo časové. Pokuste se o jejich definice. Co si představujete pod těmito pojmy? Normy jsou nezbytnou pomůckou pro stanovení odměn pracovníků, pro porovnávání jejich výkonů, jsou tedy důležitou pomůckou pro vlastní řízení.

a) Norma časová

.....

b) Norma výkonová

.....



Průvodce studiem:

Z klasické školy teorie řízení Vám uvádíme ještě několik stěžejních autorů a jejich hlavní přínos pro teorii řízení, neboť pojmy, které zavedli tito lidé do vědy o řízení i běžné řídicí praxe, jsou stále aktuální a s těmito pojmy se setkáte v dalších kapitolách této publikace. Uvádíme jen stručné popisy.

F. B. Gilbreth (1868–1924)

Vyšel z Taylorovy zásady analýzy pracovních činností, avšak proti jeho časovým studiím uváděl, že hlediskem vědeckého řízení není udělat něco v nejkratším čase, ale udělat to jediným nejlepším způsobem, nejmenším počtem nejučinnějších pohybů. **Časové studie rozšířil na pohybové**. Objevil, že všechny ruční pracovní činnosti se skládají z určitých základních pohybových prvků, jejichž počet je omezen. Optimální způsob konání určité práce závisí na správné kombinaci těchto prvků – therbligů. (Pozn.: pro označení těchto prvků použil opačného čtení svého jména). Taylorovy a Gilbrethovy práce se staly základem ergonomie. Gilbreth poprvé prokázal, že výkon pracovníka nezávisí jen na jeho fyzických a duševních schopnostech, na technice, na výši mzdy, ale také na jednotlivých prvcích pracovních podmínek, jakými jsou osvětlení, barva, teplota, hluchnost, tvar a velikost pracovního oděvu, tvar a design pracovních nástrojů apod. Právě tyto aspekty jeho díla patří k základům ergonomie.

Pohybové
studie
Therbligů

H. Ford (1863–1947)

Rozvinul formu organizace a řízení velkovýroby. Podstatou nové organizace bylo uspořádání pracovních prostředků a pracovních postupů tak, aby zpracovávaný předmět probíhal jednotlivými pracovními operacemi nepřerušovaně a plynule. Plynulost byla umožněna **zavedením dopravních pásů**, které dopravovaly potřebné předměty ke kompletaci až k dělníkovi a jejich pohyb současně určoval tempo práce. Podobně jako Taylorův systém, stejně tak i Fordův způsob řízení zabezpečoval:

Pásová výroba

- předem stanovený postup zhotovování výrobku,
- dodávání pracovních předmětů dělníkovi,
- rozložení pracovního a výrobního procesu na jednotlivé složky.

Všichni tehdejší významní průkopníci vědy o řízení se soustřeďovali na řízení práce ve výrobním procesu. Rozvoj výroby si však vynutil zaměření pozornosti na zkoumání otázek řízení podniků. Tento směr je druhou vývojovou fází klasické školy. Jeho hlavním představitelem je **Henry Fayol**, který učinil předmětem zkoumání samu řídicí činnost, činnost vedoucích pracovníků.

Dalšími směry, kterými se rozvíjelo poznání a jeho realizace v hospodářské praxi podniků i institucí, byly směry které se opíraly a opírají především o výsledky výzkumů a vývoje sociologie a psychologie. Obě vědní disciplíny mají také nemalý podíl na celém rozvoji teorie řízení, výsledky těchto věd stále více ovlivňují postavení člověka v pracovním procesu. Vzhledem k tomu, že tyto vědy zahrnují poznatky týkající se hospodářské sféry i do svého vědního obzoru, nebudeme se jimi zabývat v rámci tohoto studia a případní zájemci se s nimi mohou seznámit v řadě dalších specializovaných publikací či kurzů.

Shrnutí:



- Nastupující průmyslová revoluce je spjata se vznikem a rychlým rozvojem vědy o řízení.
- Základy vědy o řízení byly položeny v USA koncem 18. a začátkem 20. století.
- Různé teoretické koncepce vyústily do několika škol teorie řízení.
- Základ klasické školy teorie řízení položili F. W. Taylor, F. B. Gilbreth, H. Ford.
- Základem vědy o řízení je práce F. W. Taylora, známé jsou jeho časové studie, které vedly ke zdokonalení normování práce.
- F. B. Gilbreth vypracoval metody pohybových studií, zdůraznil závislost výkonu i na jednotlivých prvcích pracovních podmínek.
- H. Ford rozšířil formu organizace a řízení velkovýroby; zavedl pásovou výrobu.
- Zkoumáním otázek řízení podniků vytvořil další směr vědy o řízení H. Fayol.
- Další úkoly a směry rozvoje vědy o řízení jsou charakteristické uplatněním sociologie a psychologie.

Pojmy k zapamatování:



- Normování práce
- Časové snímky
- Pohybové studie
- Ergonomie
- Hromadná pásová výroba



Kontrolní otázka:

1. Čím se ponejvíce zabývala klasická škola teorie řízení?



Průvodce studiem:

Rozvoj vědy o řízení je spjat s nástupem hromadné výroby, hledáním optimálního rytmu a taktu výroby i racionalizací činnosti dělníků. Každý, kdo vystřídal několik zaměstnání nebo byl někde na brigádě, se mohl seznámit s organizací práce ve výrobní jednotce, v zemědělství, stavebnictví či ve službách. Mohl si povšimnout jednání a chování spolupracovníků, kolegů, ale i nadřízených, mistra, vedoucího provozu či jiného vedoucího pracovníka. Jak jste se mohli v této části přesvědčit, řada odborníků, především techniků, inženýrů či psychologů, sociologů a dalších, se zabývala a zabývá možnostmi, jak zlepšit pracovní prostředí, jak a čím podnítit zájem lidí o práci, jakým způsobem zvýšit výkony celé firmy. Pokuste se i Vy nyní na chvilku, než se pustíte do čtení další části, zamyslet nad Vašimi zkušenostmi z organizace práce u Vás doma, ve škole, ve firmě, státě apod. a pokuste se alespoň pro sebe formulovat, co byste si přáli zlepšit, čím byste pomohli, jak byste začali atd. Zamýšlení, uvědomování si svých vlastních poznatků a soustředění se na určité problémy patří k základním pomůckám distančního způsobu učení se.

13.3 Styl řízení

Dvě stránky řízení

Řízení je komplexní funkcí činností každého manažera. Všechny součásti, prvky, aspekty výkonu manažerské profese se promítají do úspěšnosti či neúspěšnosti řízení. Každé řízení má dvě stránky:

1. řízení věcných procesů, tzv. **procesní řízení**,
2. řízení lidí, tzv. **personální řízení**.

1. **Procesní řízení** se zabývá řízením procesů, činností a operací technických, technologických, administrativních, organizačních atd., které jsou dány technickými, technologickými či jinými (například účetními apod.) předpisy. U čistě procesních řízení jsou vztahy mezi lidmi minimální a neovlivňují průběh řídicího procesu.
2. **Personální řízení** zahrnuje:
 - a) motivaci k práci (vytváření motivačních aspektů činnosti),
 - b) vedení pracovních kolektivů.

Personální řízení se zabývá řízením podnikového sociálního subsystému, vedením pracovních kolektivů. Tyto činnosti probíhají v interakci manažerů s členy organizace, s různými pracovními skupinami, kolektivy různého složení, přístupu k práci apod. Toto personální řízení je dáno několika atributy:

- autoritou a osobností manažera,
- stylem řídicí práce, způsobem vedení a koordinace lidí,
- tvůrčími schopnostmi manažera,
- efektivní komunikací mezi řídicími a výkonnými pracovníky (resp. i mezi řídicími pracovníky navzájem),
- schopností motivace lidí apod.

Oba druhy řízení musí směřovat a musí být podřízeny základnímu cíli, který si podnik vytýčil. Pouze podle stupně plnění základních cílů pak hovoříme i o úspěšnosti nebo neúspěšnosti věcného a personálního řízení.

Definice

Styl řízení je charakterizován druhem a způsobem rozhodování a jednání nadřízených, jak svá rozhodnutí (a v jaké formě) předávají, koordinují, resp. korigují a kontrolují.

Styl řízení ukazuje celkový přístup, systém, způsoby, metody, postupy manažera, směřující k dosažení podnikových cílů. Ukazuje přístup a jednání řídicího pracovníka na určitém stupni vůči pracovníkům podřízeným, nadřízeným a eventuelně i pracovníkům na stejné řídicí linii. Charakterizuje celkové chování manažera v jeho oficiální, formální podobě.

Stylů řídicí práce bych mohl uvést mnoho. Abychom si však definovali určitou typologii, posuzujeme chování manažerů především podle **2 základních hledisek**:

1. orientace na výkon,
2. orientace na osoby.

- ad 1. podle orientace stylu řízení na plnění úkolů, tj. aby se především práce vykonala včas a kvalitně (často bez ohledu na jiné aspekty), tzn. **orientace na výkonový činitel**,
 ad 2. podle orientace na udržování dobrých mezilidských vztahů (tj. lidský činitel řízení).
 Někdy se hovoří o **řízení orientovaném na osoby**.

V celé škále různých nuancí pak můžeme v typologii hovořit o následujících možných **pěti stylech řízení**:

Pět stylů řízení

1. Autokratický (autoritativní),
2. Liberální,
3. Lhostejný,
4. Kompromisní,
5. Týmový (kooperativní).

1. Autokratický typ manažera

vystupuje autoritativně, nepřipouští diskusi, lidé mají dělat pouze to, co nařídil, nepřipouští opoziční názor, nevyžaduje, aby tomu lidé rozuměli, ale aby to vykonali, detailně vysvětluje a nařizuje jak to udělat, velmi podrobně následně kontroluje, orientuje se výhradně na výkonový činitel, eliminuje lidský faktor. Nepřipouští kritiku, očekává splnění, přesnost; pořádek, disciplínu, poslušnost podřízených. Cítí se být zodpovědný za všechno a za všechny, je u něho charakteristická určitá míra přepracovanosti, neboť rozhoduje téměř o všech věcech do podrobností. Tento styl přináší četné výhody pro podnik především v rychlosti a obvykle ve splnění úkolů, nevyužívá však možného tvůrčího potenciálu podřízených.

2. Liberální

někdy zvaný také otcovský, je orientován především na vytvoření a udržení dobrých osobních vztahů mezi členy pracovního kolektivu, na vytvoření příjemného pracovního ovzduší, na porozumění, důvěře, na určitý stupeň osobní volnosti každého pracovníka, na jejich vlastní rozhodování, jak to udělat.

Manažer přejímá funkci konzultanta, který zadává úkoly, vysvětlí jejich důležitost, sdělí svůj vlastní názor, ale připustí i odlišné názory či kritiky. Někdy je tento styl řízení označován i známým ekonomickým pojmem, který charakterizoval kapitalismus volné soutěže „laissez faire“ (nechat být, nechat dělat).

Tento přístup vytváří podmínky pro tvůrčí přístup pracovníků, přináší mnohdy nové metody, úspory a zlepšení atd., nicméně je velmi nevhodný, pokud cíle osobní, popř. cíle celého kolektivu nejsou totožné s cíli celé organizace. Tato alternativa může být velmi častá, a proto je třeba rozeznat, kdy je možné si takovýto přístup dovolit a kdy je pro splnění cílů efektivnější než přístup prvý.

3. Lhostejný typ

charakterizuje styl řízení, který je typický více méně pouze přenosem příkazů z vyšších stupňů řízení na nižší. Je charakterizován také určitou stylizací příkazů, většinou začínajících typickými větami „oni chtějí, nahoře rozhodli, na ředitelství po nás požadují“ apod. Tento typ řídicího pracovníka je také charakterizován pojmem „doručovatel“. Nerad se sám rozhoduje, zasahuje pouze ve výjimečných případech a spíše s nevolí, v podstatě ani nekontroluje.

4. Kompromisní typ

slučuje oba možné principy mezi nutným výkonem a udržením mezilidských vztahů, a to většinou ústupky v neprospěch obou stran.

Charakteristickým znakem je kompromis, „zlatá střední cesta“ směřující spíše k průměrnému výkonu tak, aby preferencí vyšších výkonů nenarážel na nevolí podřízených. Upřednostňuje oblíbenost u svých podřízených a snaží se nenarazit na obou stranách. Z hlediska řízení je to nejméně vhodný, nicméně velmi rozšířený typ manažerů, především na nižších úrovních, tam; kde se jedná o přímý, bezprostřední a denní styk s podřízenými.

5. Týmový typ

je považován za optimální typ řízení, je charakteristický především pro četné firmy a instituce v USA. Splňuje oba požadované znaky, tj. zaměření na výkon při udržování dobrých mezilidských vztahů. Vedoucí pracovník nestojí příliš vysoko nad svými podřízenými, je to spíše skutečně vedoucí spolupracovník, vedoucí týmu, kde všichni mají svá práva, podílejí se na spolurozhodování, probíhá tu stálá výměna informací mezi vedoucími a spolupracovníky. V rámci jasně vymezených kompetencí spolupracovníci vymýšlejí postupy, hledají řešení, jsou odpovědní za svůj úkol či rámec řešení, sami provádějí vlastní kontrolu a jsou zainteresováni motivačním systémem, provádějí volbu těch řešení, která směřují k vysokému výkonu. Je charakteristické, že vedoucí týmu sdílí obvykle tutéž kancelář s podřízenými, neodlišují se příliš výrazně od svých podřízených ani finančně, ani pravomocemi, ani vnějšími znaky postavení (jsou tu typické přátelské vztahy, oslovení jmény apod.).

Tento styl je charakteristický především pro výzkumné ústavy, vývojové a projekční kanceláře apod., zaznamenává ale dobré výsledky i v jiných oblastech řízení.

Na závěr této části je třeba říci, že se jedná o typologii, každý manažer má samozřejmě převažující znaky toho či onoho stylu, nicméně nelze vidět vlastní průběh řízení černobíle. Vždy se projeví prvky i jiných způsobů řízení, i v přísně autoritativním stylu lze při určitých příležitostech objevit prvky typické pro odlišný styl. Volba správného řídicího stylu je závislá do značné míry i na struktuře, charakteru kolektivu, obsahu, náročnosti, zaměření práce, atmosféře v dané organizaci, jejím účelu, úkolech apod.



Úkol k textu č. 31:

Následující texty zvažujte z pohledu různých stylů řízení a označte jedním slovem o jaký styl se jedná.

Váš nový vedoucí přichází a říká:

- Tento formulář vyplňte a během půlhodiny mi jej doneste do mé kanceláře.
.....
- Tady máte jakýsi formulář, dali mi ho na ředitelství, až se Vám to bude hodit, tak ho vyplňte a dejte jim to tam, asi ho tam k něčemu potřebují.
.....
- Máme tady formulář, je zapotřebí ho vyplnit, některé údaje jsou Vám možná neznámé,

pojděte vyplníme to nejprve spolu a pak si ostatní údaje doplníte sám, odevzdejte to pak na ředitelství ještě dnes.

- d) Máme tady nové formuláře, je třeba je vyplnit, za půl hodiny se všichni sejdeme u mne v kanceláři a vyplníme je společně.

Shrnutí:

- Každé řízení má dvě stránky, odlišujeme tzv. procesní řízení od řízení personálního.
- Při rozboru stylů řízení používáme různých typologií.
- Při řízení se vedoucí orientují převážně buď na řízení věcných procesů (orientace na výkon) nebo převážně na řízení lidí (dobré mezilidské vztahy).
- Pro řízení je důležitá autorita vedoucího pracovníka a jeho schopnosti.
- Nejčastější typologie stylů řízení uvádí: styl autokratický, liberální, lhostejný, kompromisní a týmový.

Pojmy k zapamatování:

- Řízení procesní
- Řízení personální
- Autorita
- Osobnost manažera
- Typologie stylů řízení
- Styl autokratický
- Styl liberální
- Styl lhostejný
- Styl kompromisní
- Styl týmový

Kontrolní otázky:

1. Jak byste charakterizovali pojem styl řízení?
2. Jaké orientace při řízení znáte?
3. Jaké rozeznáváme styly řízení?
4. Jak byste charakterizovali jednotlivé styly řízení?

Průvodce studiem:

Z uvedených charakteristik vyplývá, že se jedná vždy jen o převažující znaky. Nelze vyloučit, že i silně autoritativní typ vedoucího občas změkne (většinou je příčinou známé „cherchez la femme“ čili za vším hledej ženu), ale i liberál občas zarve. Není tudíž možné jen na základě krátkého pozorování anebo prvního dojmu usuzovat na styl řízení. K tomu je zapotřebí delší zkušenosti. Pokuste se jen tak cvičně definovat si své známé, kamarády, přátele či příbuzné a zařadit je do jednotlivých převažujících stylů řízení.

13.4 Funkce řízení

Na úvod této části Vám citujeme výňatek z jednoho soudního spisu: „... na námitku soudu, že žiju sám a o nikoho se nestarám, pravím, že se starám o sebe, a mám se sebou kolikrát



tolik práce, jako bych měl rodinu o několika kusech ...“

Starat se o druhé, řídit je, usměrňovat, vést k určitým úkolům je velmi složitá a obtížná záležitost. Vyžaduje to mít určité znalosti, zkušenosti, ale i dávku osobního umění, možná i kouzla osobnosti, někdy i charisma.

*Několik
definic*

Umění řídit jiné lidi, řídit firmu předpokládá znalost činností, které jsou ve firmě potřebné, předpokládá určité znalosti technologie, podnikové ekonomiky, funkce a činnost jednotlivých útvarů, předpokládá také znalost lidí, jejich schopností, dovedností a spolehlivosti.

Řízení je věda a umění současně.

Jedna z definic říká , že je to vykonávání věcí prostřednictvím jiných lidí.

Skládá se z několika funkcí, které jsou naplněny řadou potřebných činností. Ve svém komplexu se jedná o proces využívání lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.

Jiná definice říká, že jde o proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují a společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle.

Řízení tedy vede k cílevědomému chování organizace.

Všichni lidé, kteří mají společný cíl, vytvářejí mezi sebou vzájemné vazby, vytvářejí organizaci.

Organizace je skupina lidí sledující společný cíl.

V zájmu splnění tohoto cíle vytvářejí tito lidé mezi sebou a s jinými prvky organizace vzájemné vazby.



Úkol k textu č. 32:

Jak byste nazvali opak organizace, čím byste ho charakterizovali? Pokuste se o stručné, lapidární vyjádření. Pokud si nebudete vědět rady, podívejte se do Klíče a případně opište do volných řádků údaje z Klíče. Pokuste se ale nejprve sami.

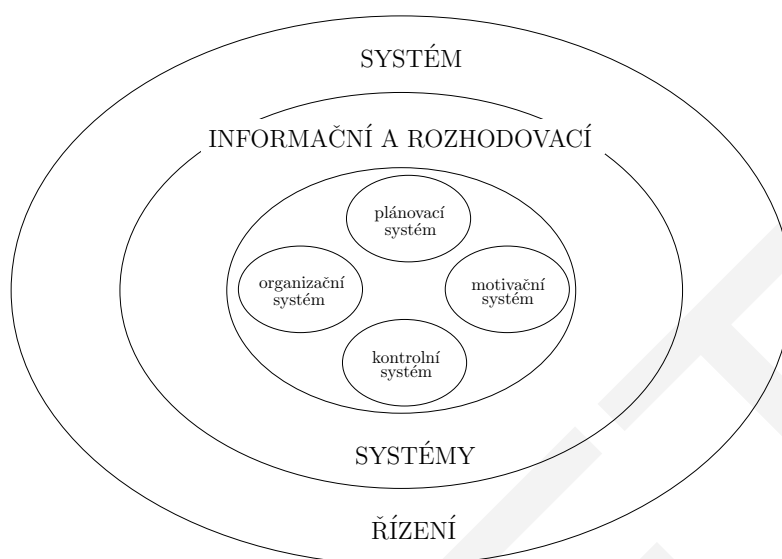
.....
.....

Pro každý typ organizace existují obecně platné principy řízení.

*Základní
funkce
manage-
mentu*

Tyto základní principy řízení jsou různými autory definovány v užším nebo širším pojetí jako tzv. „základní funkce“. Podívejme se proto na možné definice manažerských funkcí. Pod tímto pojmem se rozumí systematické a cílevědomé provádění všech činností řídicích pracovníků k zajišťování cílů. Tento proces lze definovat následnými funkcemi:

- Plánování,
- Organizování,
- Rozhodování,
- Řízení kolektivu,
- Kontrola.

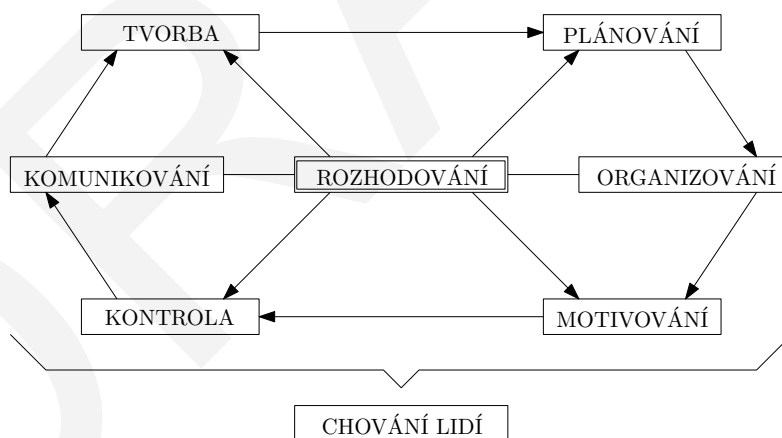


Obrázek 13.1: Základní funkce managementu (dle doc. Marhoulové)

Někteří autoři přidávají k těmto základním funkcím řízení ještě funkce jiné, mnozí je pak považují za součást některé ze základních funkcí:

- Motivování,
- Tvorba nových řešení (kreativita),
- Komunikace.

Další funkce managementu



Obrázek 13.2: Základní funkce managementu (dle P. Gerlicha)

Různí autoři také zahrnují pod jednotlivé funkce poněkud užší nebo širší pojetí, v závislosti na tom, jak a co zahrnují pod jednotlivé části, pak definují i vzájemné vazby mezi nimi.

Shrnutí:



- Výkon manažerské profese vyžaduje určité předpoklady, které jsou dány nejen vzděláním, zkušeností, ale i osobními vlastnostmi řídicího pracovníka.
- Organizace je skupina lidí sledující společný cíl. Je složena z různorodých prvků, mezi těmito prvky se utvářejí vzájemné vazby, vzniká určitá organizační struktura.

- Řízení předpokládá plnění několika funkcí.
- Mezi základní funkce patří: plánování, organizování, rozhodování, řízení kolektivu a kontrola.



Pojmy k zapamatování:

- Organizace
- Plánování
- Organizování
- Rozhodování
- Řízení kolektivu
- Kontrola



Kontrolní otázky:

1. Jak byste definovali řízení?
2. Co je to organizace?
3. Jaké funkce patří k řízení?



Průvodce studiem:

Ukončili jste studium 13. kapitoly nazvané Základní pojmy řízení, managementu a organizace. Podívejte se na její úvod, kde jsou vypsány cíle této kapitoly a ověřte si, zda Vaše vědomosti nyní odpovídají těmto cílům. Podívejte se také ještě jednou na všechny kontrolní otázky a překontrolujte si, zda byste je mohli všechny odpovědět. Pokud ano, pokračujte ve studiu další kapitoly.

Autotest:

1. Autorem pohybových studií je:
 - (a) Ford
 - (b) Gilbreth
 - (c) Taylor
2. Pojem snímek pracovního dne je spjat se jménem:
 - (a) Taylora
 - (b) Gilbretha
 - (c) Forda
3. Mezi základní funkce managementu nepatří:
 - (a) plánování
 - (b) projektování
 - (c) rozhodování
4. Psychologický směr nezkoumá:
 - (a) vliv hluku
 - (b) vliv barev
 - (c) sled operací

5. Liberální styl řízení bývá nazýván rovněž jako styl:
- (a) otcovský
 - (b) demokratický
 - (c) lhostejný
6. Věta „chtějí po nás vyplnit formulář plánu dovolených“ je charakteristická spíše pro styl:
- (a) lhostejný
 - (b) kompromisní
 - (c) demokratický

DRAFT

Kapitola 14

Organizace

Popis lekce:

Tato lekce je výhradně věnována organizaci, jejím typům, strukturám, organizačním útvarům a jejich uspořádání, charakteristickým znakům a organizačním normám. Lekce má následující strukturu:

- 14.1 Pojem organizace
- 14.2 Formální a neformální organizace
- 14.3 Organizační útvary
- 14.4 Typy organizací
- 14.5 Hierarchie organizace
 - 14.5.1 Funkcionální typ
 - 14.5.2 Divizionální typ
 - 14.5.3 Maticový typ
- 14.6 Organizační normy

Zatímco různé organizační struktury vykazují shodné rysy, samotné organizace se časem mění.

Délka lekce: 60 minut

Klíčová slova:

Formální a neformální struktura, organizační útvary, liniové a štábní útvary, organizační stupně, vertikální a horizontální organizace, manažerská hierarchie, funkcionalní, divizionální, maticové uspořádání, organizační normy.

Motivace k lekci:

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- definovat a vysvětlit pojem organizace,
- vysvětlit co je to formální a neformální organizace,
- objasnit co jsou to podnikové útvary,
- vysvětlit co znamená pojem centralizace a decentralizace,
- vysvětlit co vyjadřuje pojem hierarchie,
- uvést základní organizační normy.



Průvodce studiem:

Tato kapitola obsahuje poměrně četné členění jednotlivých částí. Někdy se jedná o části velmi krátké či stručné, a proto jednotlivá shrnutí, kontrolní otázky atd. neuvádím tak, jako v předcházející kapitole vždy za částí, ale až souhrnně za celou kapitolu. Nemusíte si ji přečíst naráz celou, i když by to bylo nejlepší. Je to ale kapitola velmi důležitá, uvede Vás do jádra celé problematiky managementu, seznámíte se s pojmy, které se běžně užívají v odborném světě, a které jsou pro Vás možná nové. Věnujte proto náležitou pozornost této kapitole, pokud ji nepřečtete celou, dělejte si poznámky o prostudované látce. Jsou to dosti odborné pojmy, proto čtete pomalu a pozorně a na závěr si pečlivě zkontrolujte, zda jste plně porozuměli uvedené látce, a zda jste schopni odpovědět na všechny kontrolní otázky. Tak, a nyní se již začtete do další lekce.

14.1 Pojem organizace

Dva významy Pod slovem organizace rozeznáváme dva pojmy:

- a) organizace ve smyslu právním,
- b) organizace chápána jako míra uspořádání systému (jako stupeň organizovanosti).

Definice a) **Organizace ve smyslu právním**

znamená určitou skupinu lidí spjatou společným cílem, určitým způsobem uspořádanou, celek právně vymezený s určitou dávkou samostatnosti.

V obchodním zákoníku jsou vymezeny možné typy podnikatelských aktivit, v obecném slova smyslu je pak možné pod tento pojem zahrnovat i například nadace, tělovýchovné jednoty, spolky, popřípadě i společnost jako takovou, či stát apod. Organizace v tomto slova smyslu je prakticky výsledkem procesu organizování, je to vnější forma určitým způsobem vymezených vztahů a definovaných vazeb.

b) **Organizace chápána jako míra uspořádání systému (jako stupeň organizovanosti)**

V tomto slova smyslu je organizace stupeň vazeb mezi jednotlivými prvky systému, jejich vzájemná koordinace, výraz stupně uspořádání prvků systému. Organizace jako míra uspořádání vyjadřuje, zda a nakolik všechny prvky systému směřují ke stejnému cíli, zda vzájemné závislosti jsou takové, že dosažení cíle podporují nebo znesnadňují.

V tomto druhém slova smyslu (a jím se budeme dále zabývat) tedy obecná část teorie řízení **vychází ze základů kybernetiky, z teorie systémů.**

Neorganizovaný soubor Jestliže mezi prvky systému nejsou žádné vztahy a vazby, jedná se o neorganizovaný soubor.

U neorganizovaného souboru nemůžeme přesně určit jeho chování, nemůžeme tento systém dobře řídit.

Proto je nutné prvky nejprve formovat do určitých vazeb, definovat tyto vazby, systémy s nízkou organizovaností je nutné nejprve zdokonalit, chceme-li je vůbec řídit. Je nutné nejprve organizaci vytvořit a v závislosti na měnících se podmínkách ji neustále přizpůsobovat těmto podmínkám, tzn. organizaci neustále vylepšovat.

Organizační systém je pak soustava přesně daných pravidel, jak se mají prvky systému chovat, jak mají reagovat na vstupní podněty, jaká soustava cílů od osobního až po

globální je stanovena, jaké výhody bude mít jejich plnění, jaké sankce budou následovat v případě jejich neplnění.

Základními prvky organizovaného systému jsou lidé a výrobní (finanční, přírodní apod.) prostředky, souhrnně řečeno zdroje. Jestliže manažer správně naplánoval možné cíle, nemusí mít úspěch, pokud se mu nepodaří tyto zdroje uspořádat (zorganizovat) tak, aby dosažení těchto cílů bylo reálné.

Příklad:

Při řízení výroby se jedná o řešení a zajištění správného rytmu a taktu výroby, určení časového intervalu k výkonu určité výrobní operace, návaznosti, koordinaci s ostatními operacemi tak, aby nevznikaly prostoje, ale naopak byla zajištěna plynulost výroby sladěním všech operací, aby byl neustále zajištěn nutný přísun materiálů (což znamená výpočty zásob atd.). V této oblasti jsou především využívány různé matematicko-statistické metody, korelační analýza, Taylorovy metody rozboru pracovních operací, toku materiálu, výpočtu norem výkonu, času apod. Je to tedy záležitost víceméně technická, při které lze maximálně využít výpočetní techniky a celé škály nejrůznějších metod výpočtů vzájemných závislostí mezi prvky systému.

Kromě technických vazeb mezi výrobními prostředky (stroji) vznikají ve výrobním procesu ještě tzv. smíšené vazby, vazby mezi výrobními prostředky a lidmi. Úkolem řídicích pracovníků je zabezpečit racionální, prostorové a časové spojení osobních i věcných prvků činnosti tak, aby všechny složky měly dostatek informací, materiálu a pomůcek pro svou činnost, informace i meziprodukty se odevzdávaly včas, a aby reakce systému byla jednoznačná.

Příkladem absolutně organizovaného systému je automat, jsou-li však v systému lidé, ani sebevíce organizovaný systém nemůže prokazovat vždy stejnou reakci. Právě proto, že manažer vykonává svou funkci prostřednictvím jiných lidí, je jeho prvořadou povinností i zájmem, věnovat právě vazbám mezi lidmi náležitou pozornost. Tyto vazby mohou být dvojího rázu, hovoříme o formální a neformální stránce organizace.



Vazby

14.2 Formální a neformální organizace

a) Formální stránka organizace

Formální stránka organizace je základem každé organizace. Tvoří ji soubor řádů, předpisů, pravidel, směrnic (včetně obecně platných zákonů), kterými se lidé v dané organizaci řídí, a které upravují způsoby jejich chování.

Příklad:

Formální uspořádání střední školy spočívá ve jmenování ředitele, který je nadřízen všem ostatním pedagogům i ostatním zaměstnancům školy. Ředitel školy pak jmenuje svého zástupce, který je mu podřízen, ale je nadřízeným všem ostatním pedagogům a ostatním zaměstnancům školy.

Konkrétním výrazem uspořádanosti těchto vztahů je organizační struktura. Jí se upravují všechny mocenské a pracovní vztahy lidí, jejich funkční a útvarové zařazení, pracovní náplň, pravomoc a odpovědnost, postavení, nadřízenost a podřízenost.

Tato formální struktura musí vycházet z obecně platných zásad, které jsou obsaženy již v normách obecně vyšších. Tak např. organizační struktura akciové společnosti musí vycházet z obchodního zákoníku, který do značné míry definuje formální prvky takovéto společnosti, vzájemné vztahy i jednotlivé řídicí a kontrolní stupně.

Co tvoří formální stránku organizace?



Řády Další rozpracování organizační struktury je však vlastní záležitostí dané organizace a je zachyceno v tzv. **základních organizačních normách – řádech**.

Organizační diagram Grafickým znázorněním všech těchto vazeb a formálního uspořádání organizace je tzv. **organizační diagram (organizační schéma)**.

Toto organizační schéma má v obecné rovině charakter pyramidy či stromu, je součástí každého rozboru formální struktury organizace, je výsledkem určitého procesu vytváření vazeb, podléhá tedy změnám v závislosti na měnících se vnitřních a vnějších podmínkách.

Reorganizace Tyto změny se pak projeví ve formě tzv. „reorganizace“, jejím výsledkem může být:

- zánik a vznik nových útvarů,
- delimitace (snížení stavu) zaměstnanců,
- přechod zaměstnanců na jiné funkce apod.

Neexistuje žádný vzorový předpis pro formální strukturu organizace. Kromě zákonem stanovených funkcí je tvorba a úpravy organizační struktury vždy vlastní záležitostí každé organizace a proto, čas od času jsou organizační schémata obnovována v závislosti na reálném stavu vývoje dané organizace.

Neexistuje také žádný optimální vzor organizace, a to ani v rámci jednoho oboru. Je skutečností, že i dvě přibližně stejné továrny mohou mít organizační strukturu zcela jinou tak, jak to právě dané organizaci vyhovuje.

Nelze také říci že určitá formální struktura organizace je vhodná pro jiný typ obdobné organizace a aplikací tzv. „minimálních řídicích struktur“ se vždy nadělalo spíše více problémů, než když se vývoj a uspořádání formálních vztahů ponechalo na vůli dané organizace. Je to proto, že do tvorby této formální struktury se do značné míry musí promítnout i ona druhá stránka organizace (neformální).

Někdy se setkáváme s tím, že tato formální struktura organizace je ve složitějších organizacích veřejně publikována, graficky znázorněna ve vstupních areálech apod., popřípadě, že jsou s ní seznamováni spolupracující firmy apod. Je ale také znám i druhý přístup, že organizační struktura je interní záležitostí dané firmy a její vnitřní složení je tedy nepřístupné pro případné externí zájemce. Vzhledem k tomu, že i formální struktura organizace má výrazný vliv na fungování organizace, je i tento přístup (jakési obchodní tajemství skladby organizace) pochopitelný.

V příloze Vám uvádíme ukázkou možné formální struktury. Grafické znázornění má tu výhodu, že vazby, pravomoci, funkce jsou vesměs patrné na první pohled a značně tak zjednodušují zájemci orientaci v mnohdy velmi složitých organizačních strukturách.



Korespondenční úkol č. 7:

Zjistěte v místě své působnosti (škole, zaměstnání, popřípadě obecně ve státní správě například v justici, úřadu práce, okresním nebo obecním úřadě) vztahy nadřízenosti a podřízenosti a nakreslete organizační schéma zvoleného objektu. Vyberte si některou organizaci a nakreslete její organizační schéma na volný list. Pomůckou je Vám příloha k této publikaci. Vypracovaný úkol předejte tutorovi, anebo zašlete na adresu školícího střediska.

Pro řízení je rozhodující míra formálních úprav. Vysoký stupeň formálních úprav vesměs neumožňuje tvůrčí iniciativu pracovníků a neposkytuje jim žádný stupeň vlastního rozhodování a volnějšího chování. Na druhé straně nedostatečné formální úpravy mají za následek volné chování pracovníků, nekázeň a obtížnější způsob řízení.



Příklad vysokého stupně formálních úprav představuje armáda.

Příklad nedostatečného stupně formálních úprav představuje firma, kde se nedodrží pracovní doba, nerespektují se pokyny vedoucího (vedoucí je měkký), neplní se úkoly, není kontrola apod.



b) *Neformální stránka organizace*

Kromě formální stránky se v každém organizačním systému vyskytuje i neformální, která je stejně důležitá jako formální, neboť ji do značné míry ovlivňuje.

Neformální struktura je dána:

- vzájemnými sympatiemi a antipatiemi pracovníků,
- uznáváním, respektováním schopností a dovedností jednotlivých lidí navzájem,
- kamarádstvím, tolerancí, vzájemnými vztahy (včetně příbuzenských či milostných, často se při této příležitosti uvádí i tzv. „harreshment“, obtěžování žen šéfy apod.),
- konexemi pracovníků (ředitel má strýce na ministerstvu),
- duchem, atmosférou na pracovišti (tykáni-vykáni),
- úctou ke starším pracovníkům,
- zájmem o druhé lidi, péčí o pracovníky apod.

*Co tvoří
ne-
formální
strukturu?*

Příklad neformální struktury:

Ve firmě Alfa pracuje mistr, který je všemi svými pracovníky uznáván jako přirozená autorita. Má zkušenosti, dovede poradit, rozumí své práci a jedná se svými podřízenými přátelským způsobem. Dělníci jej poslouchají, ne proto, že je v nadřízené funkci, ale především pro jeho způsob jednání. Na pracovišti má přirozený respekt, svým podřízeným tyká, oni jej oslovují rovněž křestním jménem. Na pracovišti vládne pohoda, duch vzájemné spolupráce atd.

Tyto neformální stránky vzájemných vztahů vyústí mnohdy ve vznik jiné, **souběžné neformální organizace**, která působí uvnitř organizace formální. Neformální organizace má vytvořeny struktury na základě jiných než obecnými, předepsanými normami a řády, má tedy svého přirozeného, neformálního šéfa apod.

Neformálním skupinám, jejich vzniku, vývoji, působení uvnitř formální struktury musí být věnována náležitá pozornost. Stává se mnohdy, že neformální struktura může působit proti struktuře formální, že může snižovat autoritu vedoucích, že může do značné míry eliminovat či dokonce negovat rozhodnutí a nařízení vedoucích pracovníků.

14.3 Organizační útvary

Výsledkem tvorby organizace, při které se obvykle použije formálních i neformálních prvků, je uspořádání dané firmy, instituce do určitých organizačních útvarů s vymezením náplně jejich práce, kompetencí (tj. pravomoci, určité moci a odpovědnosti).

Útvary jsou většinou skupiny lidí, kteří vykonávají stejné nebo příbuzné práce. Názvy útvarů se přiřadí podle pracovní náplně převažující v daném útvaru (v každém útvaru se dělá, vykonává i spousta jiných, pomocných, vedlejších prací), nicméně vždy existuje hlavní předmět činnosti.

Příklad:

V každé větší firmě můžeme nalézt:

- oddělení všeobecné účtárny (zabývající se účetnictvím),



Útvary



- technický odbor (divizi, oddělení apod.), který má na starosti stavby, údržbu, nákup techniky a technologie,
- zásobovací oddělení (divizi atd.), které má na starosti nákup materiálu apod.

Těchto útvarů nalezneme v každé firmě či instituci různé množství, různého pojmenování, nicméně většinou již ze samotného názvu je možné určit či odhadnout hlavní předmět činnosti daného podnikového útvaru.

Dva druhy útvarů

Právě z hlediska vztahu k hlavní činnosti rozeznáváme **2 druhy podnikových útvarů**:

1. útvary liniové,
2. útvary štábní.

1. Pro liniové útvary

Charakteristika

je charakteristické, že vykonávají, řídí nebo bezprostředně podmiňují hlavní činnosti určitého organizačního systému. Řeší problémy, rozhodují o nich a řídí průběh výkonu svých určených činností. Liniové struktury jsou tedy charakterizovány jako jednotky s přímou rozhodovací pravomocí, které jsou bezprostředně odpovědné za plnění určité soustavy cílů či úkolů řízených jednotek.



Příklad:

Vedoucí zásobovacího oddělení je povinen zabezpečit včasný nákup všech složek nezbytných surovin. Zásoby všeho druhu musí být udržovány v určité výši, nesmí klesnout pod minimální hladinu, nesmí být však ani příliš vysoké, neboť jsou obvykle kryty úvěrem a tudíž zatíženy úrokem. Vedoucí tohoto útvaru je nadřízen všem jednotlivým nákupčím různých druhů materiálů, kteří jsou zodpovědní za totéž jako vedoucí, avšak pouze v rámci svého speciálního materiálu/nebo skupiny materiálů). Vedoucí tohoto útvaru má tedy přímou řídicí linii řídí své podřízené, nemá řídicí pravomoc a tedy ani řídicí linii např. na pracovníky cenového oddělení. Ti podléhají svému vedoucímu.

2. **Štábní útvary** poskytují rady či odborné služby představitelům hlavní činnosti.

Charakteristika

Pracovníci prostřednictvím návrhů, doporučení či tzv. metodickým řízením vytvářejí podmínky pro činnost liniových útvarů. Tyto útvary tedy plní především pomocné funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturních jednotek s liniovou pravomocí. Přitom ale i tyto štábní útvary uvnitř sebe sama mohou být strukturovány liniově.



Příklad:

Typickým štábním útvarem může být právní odbor větší firmy (poskytuje právní rady a podklady pro rozhodování řídicích pracovníků), vytváří však i určitou vlastní činnost (vymáhání pohledávek, vede soudní spory apod.). Uvnitř právního útvaru mohou existovat interní liniové vazby (například útvar může být rozdělen na oddělení pracovně-právní, oddělení obchodních vztahů atd.) s vlastní hierarchií.



Úkol k textu č. 33:

Pokuste se zařadit jmenované útvary firmy do kategorie liniový, štábní. Ověřte si Vaše zařazení s Klíčem.

- a) Kontrolní oddělení firmy

.....

- b) Oddělení financování
.....
- c) Právní oddělení
.....
- d) Zásobovací oddělení
.....
- e) Oddělení výstupní jakosti
.....
- f) Sekretariát ředitele
.....

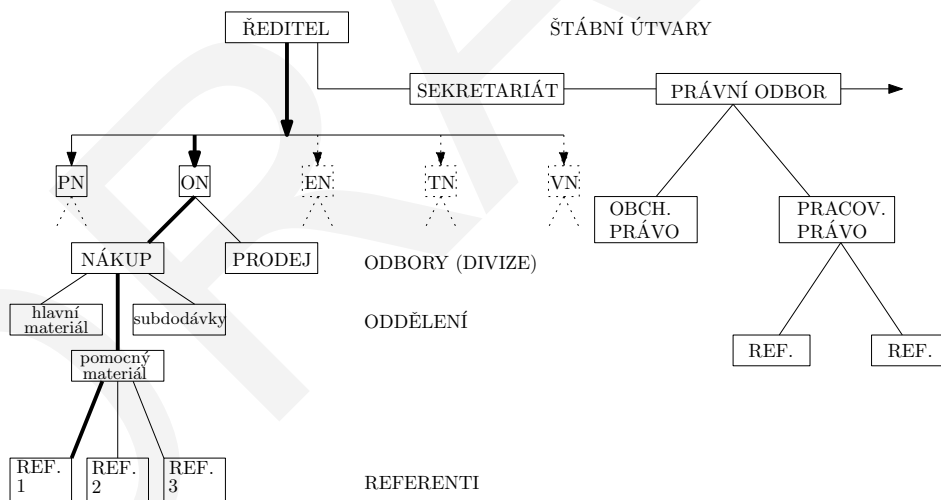
Firma se obecně štěpí na výrobně (obchodně atd.) organizační jednotky, které představují řídicí stupně.

Definice organizačního stupně

Organizační stupeň je druh relativně samostatné organizační jednotky, kde se realizuje ucelený program nebo jeho část.

Stupeň řízení představuje také postavení liniového pracovníka, který má míru volnosti a rozhodování odpovídající danému řídicímu stupni.

Obrázek 14.1 ukazuje možnou strukturu organizačních stupňů (pyramidu) s vymezením jednotlivých hierarchií, rozdělení horizontálních rovin, rozdělením podřízenosti a vazeb jak jednotlivých organizačních stupňů, tak i liniových či štábních útvarů.



Obrázek 14.1: Organizační struktura

V českých zemích je obvyklé označení organizačních stupňů pojmy:

- dílna,
- provoz,
- závod,
- firma (podnik).

Klasické stupně v ČR

Zatímco dílna jako organizační stupeň je pouze stupněm výkonným, organizační stupně provoz, závod a podnik jsou považovány za stupně řídicí.

14.4 Typy organizací

Při podrobnějším rozboru organizací lze zjistit struktury, které mají společné rysy, i když vnitřní stavba může být rozdílná. Tyto struktury mohou mít stejný či podobný způsob členění podnikových útvarů a způsobů řízení. Z těchto dvou hledisek budeme dále rozlišovat možné typy organizací.

V předcházející části jsme si rozlišili útvary liniové a štábní. Nyní půjdeme do hlubšího členění. **Útvary se dále člení na základě určité dělby práce.** Tato dělba práce je dána především úkoly, které podnikový útvar má, musí plnit, je za ně odpovědný. Aby mohl útvar tyto úkoly plnit a především být za ně odpovědný, musí být k výkonu činnosti vybaven určitou pravomocí.

Definice

Pravomoc je přenesení moci k výkonu určité funkce, ke splnění nějakého úkolu.

K tomu, aby pravomoc byla reálná, respektovaná, aby byla přijímána podřízenými subjekty, které mají přijímat rozhodnutí, nařízení či příkazy osobou či útvarem vybaveným pravomocí, musí být takovéto funkční místo, osoba či útvar vybaven příslušnou autoritou. Součástí formální autority je tzv. delegování pravomoci.

Definice

Delegování je pověření oprávněným vedoucím k výkonu určité práce nebo funkce na jinou osobu (osoby či útvar).

Delegování je tedy přenesení: pravomoci, povinnosti, úkolů a odpovědnosti vedoucího pracovníka na určité osoby či útvary. Delegováním, tj. přenesením formální autority, se vedoucí pracovník nezbavuje celkové odpovědnosti za výkon práce či splnění úkolu. Delegování je věc dočasná, po splnění úkolu končí, nicméně člověk či útvar může být pro splnění určitých úkolů pověřen dlouhodobě, nepřetržitě, po dobu zastávání funkce apod.

Definice

Delegováním na jednu osobu či útvar dochází k jevu, který je označován jako decentralizace moci.

Centralizace a decentralizace

a) Centralizace

Pro mnohé organizace (a viditelné je to například u států) byla či je typická centrální organizace víceméně s jedinou autoritou, s obrovskými pravomocemi koncentrovanými ve vrcholovém vedení organizace. Takováto organizace, kde se moc obvykle koncentruje v rukou jediné osoby obdařené velkou mocí, výjimečnými funkcemi, s jedinou rozhodovací a nařizovací funkcí, je charakteristická především pro mnohé politické systémy známé z historie lidstva.



Příklad:

Je to typický jev například pro armádu, kde důležitá rozhodnutí jsou vždy záležitostí vrcholových řídicích struktur (včetně vrchního velitele armády v případě války), jsou známé z centrálně plánované ekonomiky (CPE) atd.

Takovéto organizace nazýváme vertikální.

Vertikální organizace je charakteristická především množstvím formálních prvků, vazeb, vztahů nadřízenosti a podřízenosti, množstvím příkazů, nediskutovatelným přijímáním rozkazů, vypracovaným systémem sankcí či odměn za plnění příkazů atd. Tyto (v extrémě pak přímo militantní) organizace jsou charakteristické značnou účinností, jsou zaměřeny především na plnění úkolů, často bez ohledu na lidské vztahy i jiné prvky struktury tohoto systému. Z hlediska delegování se jedná prakticky o absenci delegování v tomto systému, o koncentraci moci v centru, v několika (popřípadě pouze v jednom) vrcholovém místě rozhodování, organizování, řízení veškeré funkce organizace. Jak známe z historie, může dojít v tomto systému také k určité personifikaci takové řídicí osoby, ke zbožnění neformálního či formálního, k nahrazení Boha, zvláště tehdy, kdy je moc v jedné ruce neomezená, nekontrolovatelná a nenapadnutelná.

Charakteristika vertikální organizace

b) Decentralizace

Druhou možností jsou organizace decentralizované. Čím více pravomocí, čím více formální autority se deleguje na podřízené složky či osoby, tím větší decentralizace v organizaci nastane. Vrcholové funkce řízení jsou rozděleny na nižší a nižší složky, které rozhodují s větší znalostí lokality, místních trhů, domácích poměrů, vztahů, využívají větší míry svých neformálních kontaktů, znalosti místní situace apod. Hierarchie takovýchto organizací má obvykle mnohem méně řídicích stupňů (liniových horizontů), proto

Charakteristika horizontální organizace

tento typ organizace nazýváme organizací horizontální.

Příklad:

Typickým příkladem je římsko-katolická církev se svými řídicími stupni: papež-kardinálové-biskupové-kněží, kdy ve 100 milionové světové organizaci představuje papež především morální autoritu s určitým koncepčním rozhodováním a určováním orientace církve, zatímco kněží jako řídicí pracovníci mají v této struktuře poměrně vysoké pravomoci v okruhu své působnosti.

Lze asi říci, že v současné moderní společnosti, a to nejen v obchodním světě, ale vůbec všeobecně směřují všechny organizace spíše k větší míře decentralizace spjaté s delegováním pravomocí na místní pobočky, závody, filiálky atd., které mohou rychleji reagovat na místní změny, a které také mohou na místě samém lépe využívat neformálních kontaktů.



14.5 Hierarchie organizace

Každá organizace obsahuje vždy 2 typy pracovních výkonů:

Dva typy práce

- práci výkonnou,
- práci řídicí.

Za **práci výkonnou** označujeme bezprostřední vykonání určitého procesu, vytvoření výrobku, uskutečnění služby, manuální či tvůrčí podíl na výrobě, vývoji, výzkumu apod. Typickými představiteli výkonné práce jsou dělníci, ale také účetní, učitelé, lékaři atd.

Kromě spousty výkonných prací existují v každé organizaci **práce řídicí**. Ty se týkají vedení a řízení určitých procesů a lidí. Lidé, kteří tyto práce vykonávají, jsou řídicí pracovníci, manažeři.

Tři stupně manažerskou hierarchii rozdělujeme do 3 základních stupňů:

manage-
mentu

1. Vrcholový management,
2. Střední řídicí pracovníci,
3. Operační řídicí pracovníci.

Charakte-
ristika
TOP
manage-
mentu

1. **Vrcholový management, (TOP-management)**

čili špičkoví řídicí pracovníci, kteří se vyskytují na vrcholku řídicí pyramidy. Tito lidé se musí zaměřovat především na koncepční záležitosti, strategii, dlouhodobé plánování, výstavbu organizačních struktur, rozhodování o základních otázkách, o rozvoji podniku, zásadních problémech společnosti, organizací státu apod.

Vrcholovému postavení těchto lidí odpovídají také jejich tituly, postavení a funkce. Musí mít vysoké schopnosti, morální kredit, znalosti, vzdělání, určité povahové vlastnosti, vysoký pocit odpovědnosti, schopnosti vést a organizovat jiné lidi a určitou odolnost proti nepříznivým vlivem (stresu apod.) spjatým s výkonem vysoké funkce. Určitý morální kredit by měl mít vrcholový pracovník proto, že z titulu své funkce je vystaven určitým tlakům lobbystických skupin, rozličným přímým či nepřímým formám nátlaku, možnosti korupce a s tím spojené i možnosti zneužití funkce k vlastnímu či cizímu prospěchu.



Úkol k textu č. 34:

Pokuste se vyjmenovat několik obecně užívaných titulů pro špičkové představitele různých organizací:

.....
.....
.....

2. **Střední řídicí pracovníci,**

Charakte-
ristika
středního
manage-
mentu

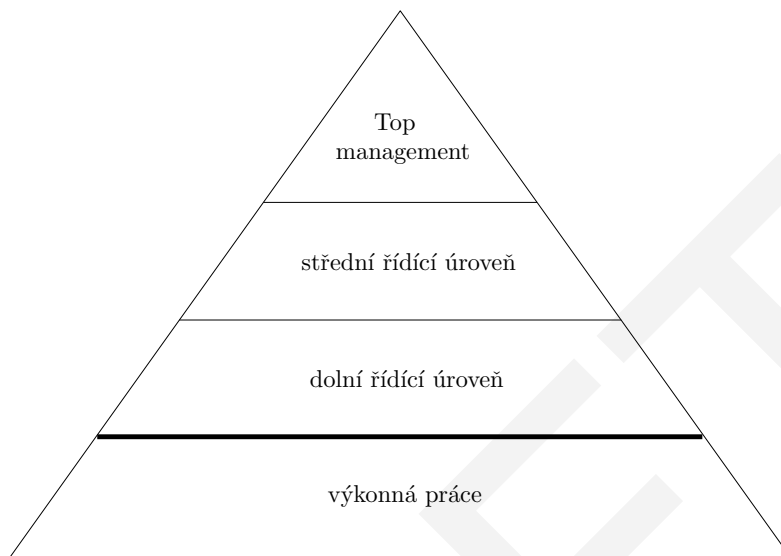
kteří řídí určité organizační stupně vyžadující především taktické vedení, střednědobé plánování. Musí umět spojovat prvky koncepčního i operativního rázu, musí mít specifické dovednosti, znalosti odpovídající výkonu těchto funkcí. Patří mezi ně především: ředitelé filiálek, ředitelé odloučených závodů, vedoucí odborů či divizí, zástupci atd.

3. **Operační řídicí pracovníci,**

Charakte-
ristika
manage-
mentu
první linie

vykonávají činnosti spjaté s výkonem každodenních úkolů, především operativní řízení, denní, týdenní, dekadní plánování, každodenní jednání s lidmi, s určitým kolektivem atd. Mezi typické představitele této jinak nazývané „dolní řídicí úroveň“ patří například mistři v dílnách, vedoucí oddělení ve firmách, vedoucí výzkumných týmů apod.

Někteří autoři zobrazují tuto pyramidu řídicí hierarchie následujícím způsobem.



Obrázek 14.2: Řídicí pyramida

Postavení určitého funkčního místa v této pyramidě ukazuje také na podíl výkonné a řídicí práce. Na různých stupních hierarchie podniku dochází ke změnám podílu řídicí a výkonné práce. Podíl řídicích prací se zvyšuje směrem z dolního stupně na horní organizační stupeň.

Definice

System nadřizovaných a podřizovaných míst je označován jako hierarchie, místa pověřená řídicími úlohami jsou nazývána instancemi.

Hierarchicky členěná organizace má jasně stanoveny rozhodovací a řídicí pravomoci, na těchto instancích vybavených příslušnými pravomocemi, se uskutečňuje určitý stupeň řízení, projevující se vnějšími znaky řízení, tj. především **řídicími příkazy**.

Podle toho, jak jsou řídicí stupně uspořádány uvnitř organizace, rozeznáváme formy funkcionální, divizionální a maticové.

Organizační formy

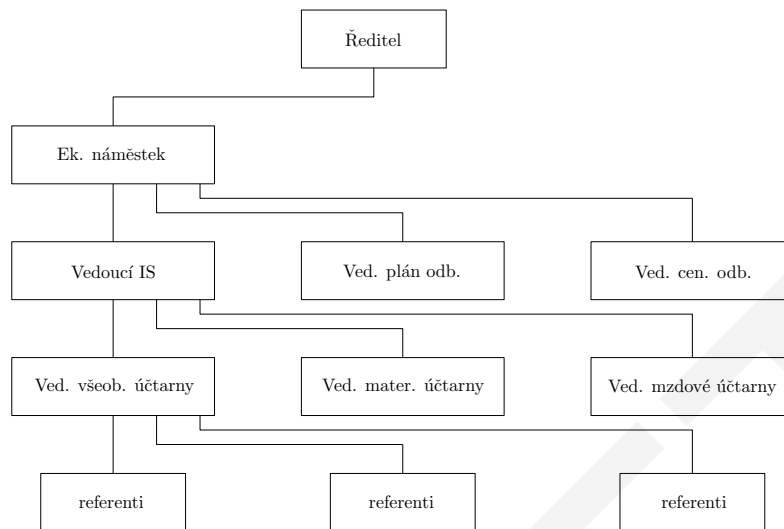
14.5.1 Funkcionální typ

Funkcionální hledisko výstavby útvarů, jejich vazeb a kombinace je již použit v obr. č. 14.1. Znamená to propojení útvarů podle druhu činnosti nebo funkce. Výsledkem je pak utváření odborných útvarů specializovaných na výkon určitých funkcí zajišťujících tyto úkoly pro danou organizaci.

Příklad:

Typickým příkladem funkcionální výstavby je například členění ekonomického úseku dle následujícího obrázku č. 14.3.





Obrázek 14.3: Funkcionální struktura organizace

Účtárny v daném případě zajišťují funkce účtáren pro celou organizaci.

14.5.2 Divizionální typ

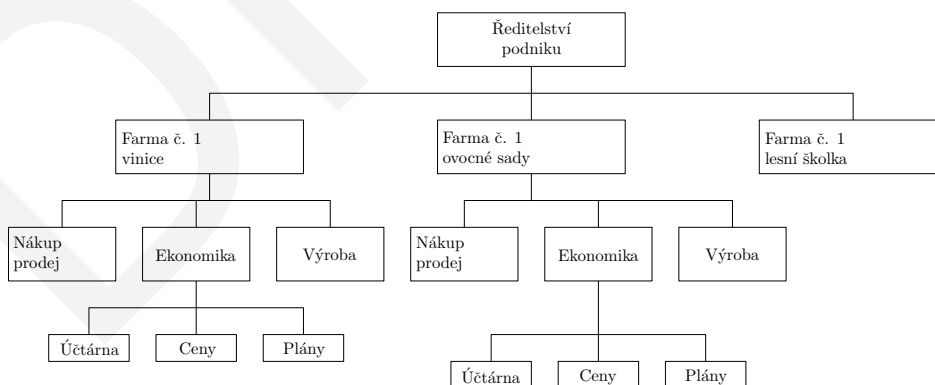
Pod pojmem divizionalizace zahrnujeme propojení útvarů většinou podle území nebo druhu výrobku či služby.

Typickým projevem divizionálního členění organizace z hlediska teritoriálního je například členění zemědělského podniku dle různě lokalizovaných farem, které v podstatě komplexně zajišťují všechny funkce spjaté s existencí a umístěním farmy v místě vzdáleném od vlastního centra, tj. ředitelství organizace.



Příklad:

Typickým příkladem divizionálního členění je struktura zemědělského podniku uvedená na následujícím obrázku č. 14.4.



Obrázek 14.4: Divizionální struktura organizace

Divizionální struktura je typická pro větší podniky, je to rozdělení na několik relativně samostatných částí. Vliv funkčních pracovníků z vyššího stupně má víceméně štábní charakter (metodické vedení apod.).

Při rozboru organizační struktury firem či institucí lze vymezit:

*Liniové
systémy*

- jednoliniové systémy,
- víceliniové systémy,
- liniově-štábní systémy.

- a) U jednoliniových systémů probíhá cesta příkazů od vrcholového vedení přes odbory, oddělení až na referenty. Jednoznačná linie spojuje nadřízené a podřízené na každém mezistupni. Každému podřízenému místu je nadřízeno 1 místo vyšší. Cesta příkazů shora dolů je doplněna cestou hlášení o vykonání opačným směrem. Tento liniový systém je nejpřísnější, autoritativní formou organizace.

Příklad:

Každý dělník v dílně má pouze jednoho, tj. svého mistra. Jemu je bezprostředně podřízen a jemu odpovídá za plnění svých úkolů. Mistr sousední dílny, není-li k takového pravomoci například dočasně delegován, nemůže řídit dělníky jiné dílny.



- b) U víceliniových (tzv. funkcionálních) systémů jsou řídicí pravomoci přiděleny různým kompetentním instancím, takže každé místo může mít několik nadřízených míst, přitom každé místo je oprávněno k udělení příkazů jen pokud jde o určité úkoly, funkce. Řídící stupeň dostává příkazy z několika specializovaných míst, kdy každý z těchto odborných vyšších řídicích útvarů je expertem pro danou oblast. Každý vykonavatel dostává zároveň příkazy od několika nadřízených (po více liniích).

Příklad:

Pilot dopravního letadla se řídí pokyny vždy daného letiště. Kompetentních řídicích míst, které mohou udělovat pokyny je tedy několik, a dispečeri letiště přejímají kompetence vždy v rámci své letové oblasti.



- c) Liniově-štábní systém je v současné době nejrozšířenější v průmyslových podnicích či v jiných institucích hospodářské sféry. Slučuje přednosti obou předcházejících systémů. Je zachována jednoznačná cesta příkazů, ale každý manažer nižšího stupně má svůj štáb, popřípadě z centrálních štábních útvarů jsou mu poskytovány odborné rady či služby pro výkon jeho funkce.

Příklad:

Ředitel firmy řídí svou firmu liniovým způsobem, avšak sám má nad sebou řadu institucí, jejichž pokyny musí respektovat (například pokyny ze svého ministerstva v Praze, pokyny Úřadu pro hospodářskou soutěž v Brně, pokyny z Krajského úřadu v rámci svého působení, pokyny místně příslušného finančního úřadu atd.).

Vytvoření správné, odpovídající organizační struktury je považováno za věc spíše osobní dovednosti manažera či podnikatele, za část spíše složky umění a dovednosti než za technickou záležitost. Proto také může docházet k častým změnám organizace. Každý nový manažer se obvykle snaží přizpůsobit si skladbu organizace svým potřebám, svému stylu řízení a svým zkušenostem. Přitom platí, že ne všechny zkušenosti z jednoho odvětví jsou plně uplatnitelné v dalším odvětví, a že vynikající manažer může mít značné problémy či neúspěchy, bude-li nepřiměřeně a bez výběru aplikovat své zkušenosti z předcházející organizace. Je rovněž spíše pravidlem, že nový manažer se brzy obklopí „svými“ lidmi, mnohdy tak, že do nové organizace za sebou „přetáhne“ své bývalé spolupracovníky z předcházejícího pracoviště.



14.5.3 Maticový typ

Maticový typ organizace je dosti specifický a nebývá často použit. Je typický vesměs pro výzkumné ústavy, vývojová pracoviště, může být použit ve školství, zdravotnictví, ve vědě. Nebudeme se jím proto, vzhledem k zaměření této publikace, podrobněji zabývat. Jeho typickým znakem je spíše dočasné spojení několika týmů odborníků (popřípadě několika odborníků z různých oborů do jednoho týmu) k vyřešení, nebo k realizaci nějakého vesměs časově omezeného úkolu. Po vyřešení nebo realizaci se tým či týmy rozpadají, organizace se přeskupuje k řešení či realizaci jiných úkolů

Takováto organizace je řízena dvojím způsobem: horizontálně i vertikálně. Vertikálně z hlediska hierarchie, horizontálně z hlediska odborného vedení. Řídicí struktura má pak v grafickém vyjádření charakter matice.

14.6 Organizační normy

Normy V každé organizaci je formální struktura vytvářena pomocí organizačních norem, které definují chování jednotlivců i útvarů uvnitř organizace. Tyto normy definují základní vztahy mezi útvary, řídicími a výkonnými složkami, mezi jednotlivci atd., definují řád, jímž se zabezpečuje chod dané organizace. Je to tedy souhrn předpisů, pravidel a směrnic platných uvnitř dané organizace. Tyto interní normy musí být odvozeny od norem vyšší právní síly (jinak jsou neplatné). Tyto základní organizační normy musí dodržovat každý příslušník organizace. Podle jejich úrovně, množství a rozsahu regulace a především podle jejich dodržování členy organizace, je každá organizace typická. Mezi základní organizační normy organizací patří zejména:

Základní normy

- stanovy (nebo statut) jako obecná norma,
- organizační řád (vyplývající z organizační struktury a definující působnost a vzájemné vazby mezi útvary a funkcemi organizace),
- pracovní řád (definující pracovní povinnosti a vše co je spjaté s výkonem práce).

Kromě základních organizačních norem existuje i řada dalších vedlejších, pomocných řádů, které v komplexu vytvářejí a regulují chování všech složek dané organizace (například bezpečnostní předpisy, skartační řád, prémiové řády apod.).

Tyto řády jsou vesměs v písemné podobě a pracovník je s nimi seznamován hned po nástupu do zaměstnání.

Nepsaná pravidla chování

U specifických organizací existují samozřejmě i různá **nepsaná pravidla chování**, která rovněž patří k povinnému vybavení každého příslušníka takovéto organizace. Navíc pak tato pravidla přesahují rámec pracovního zapojení člena těchto organizací a zasahují komplexně do života člena těchto organizací.

Nepsaná pravidla chování jsou však součástí chování i uvnitř běžných organizací.



Úkol k textu č. 35:

Murphyho zákon říká:

1. Vedoucí má vždycky pravdu,
2. Nemá-li pravdu, platí bod 1.

Je to psaný zákon. Ale jistě znáte některá nepsaná pravidla. Vesměs se jedná o zásady slušného chování ve vztahu k nadřízeným, jmenujte některé. Uveďte alespoň dvě:

.....

Shrnutí:



- Pojem organizace se užívá ve dvojnásobném slova smyslu.
- V právním pojetí vyjadřuje organizační formu.
- Ve smyslu míry uspořádání systému vyjadřuje pojem organizace stupeň organizovanosti.
- U neorganizovaného souboru nemůžeme přesně určit jeho chování a v důsledku toho jej pak nemůžeme dobře řídit.
- Každá organizace má formální a neformální struktury.
- Formální strukturu zobrazují organizační diagramy.
- Pro řízení je rozhodující míra formálních úprav.
- Neformální struktura může působit v souladu, ale také proti formální struktuře organizace.
- Formální struktura organizace je postavena na organizačních útvarech.
- Útvary jsou většinou skupiny lidí, kteří vykonávají stejné nebo příbuzné práce.
- Rozeznáváme 2 druhy podnikových útvarů: liniové a štábní.
- Organizační stupně jsou relativně samostatné organizační jednotky, kde se realizuje ucelený program nebo jeho část.
- Vertikální organizace (centralizovaná) má téměř všechny rozhodovací pravomoci koncentrovány ve vrcholovém řízení.
- Horizontální (decentralizované) organizace mají funkce managementu rozděleny na nižší složky.
- Manažerskou hierarchii dělíme na vrcholové řídicí pracovníky a operační řídicí pracovníky.
- Útvary jsou uspořádány funkcionálně, popřípadě divizionálně.
- Funkcionální spojení je podle druhu činnosti nebo funkce.
- Divizionální struktura znamená spojení útvarů většinou podle území nebo druhu výrobku či služby.
- V organizacích můžeme rozeznávat jednoliniové systémy řízení, víceliniové systémy nebo liniově štábní systémy.
- Každá organizace má chování svých členů i podnikových útvarů definováno v tzv. organizačních normách, a to základních a pomocných či vedlejších.
- Existují i určitá nepsaná pravidla pro každého člena organizace.

Pojmy k zapamatování:



- Organizace
- Formální a neformální struktura
- Organizační útvary
- Liniové a štábní útvary
- Organizační stupeň
- Vertikální a horizontální organizace
- Manažerská hierarchie
- Funkcionální spojení
- Divizionální spojení
- Jednoliniové, víceliniové, liniově štábní útvary
- Organizační normy



Kontrolní otázky:

1. Jak byste definovali organizaci?
2. Co rozumíte pod pojmem formální struktura organizace?
3. Co rozumíte pod pojmem neformální struktura organizace?
4. Čemu říkáme organizační útvar, jak byste jej charakterizovali?
5. Jaká je obvyklá organizační skladba výrobních podniků v ČR?
6. Co jsou to liniové a štábní útvary?
7. Uveďte příklad nějaké vertikální a horizontální organizace.
8. Jak dělíme hierarchii řídicích pracovníků?
9. Co je to funkcionalizace a divizionizace?
10. Jaké znáte základní organizační normy?



Průvodce studiem:

Prostudovali jste do této chvíle poměrně složitou terminologii, seznámili jste se, zvláště pokud jste ještě nebyli uvnitř nějaké organizace a nemáte zkušenosti s firemním systémem a chováním nadřízených a podřízených uvnitř podniku, s dosti odbornými výrazy a popisy. Možná by bylo dobré, kdybyste si tuto kapitolu po čase přečetli ještě jednou. Je nejen potřebná z hlediska Vašich znalostí, ale je užitečná i v případě chování uvnitř jakékoliv organizace, včetně organizací ve školství.

Autotest:

1. Mezi štábní útvary obvykle neřadíme:
 - (a) právní oddělení
 - (b) kontrolní oddělení
 - (c) oddělení výstupní kontroly
2. Grafickým znázorněním formální struktury není:
 - (a) organizační diagram
 - (b) organizační schéma
 - (c) plán delimitace
3. Útvary jsou:
 - (a) Většinou skupiny lidí, kteří vykonávají stejné nebo příbuzné práce
 - (b) Většinou skupiny lidí, kteří vykonávají vždy rozdílné, avšak navazující práce
 - (c) Většinou skupiny lidí, kteří vykonávají práce dle aktuální potřeby
4. Delegování je známkou:
 - (a) decentralizace
 - (b) centralizace
 - (c) reorganizace
5. Mezi hlavní organizační řády nepatří:
 - (a) pracovní řád
 - (b) stanovy nebo statut
 - (c) skartační řád

6. V hierarchii řídicích pracovníků se neuzívá pojem:

- (a) TOP-manažeři
- (b) Střední manažeři
- (c) Nižší manažeři

7. U divizionální organizace se neuzívá její dělení dle:

- (a) výrobků
- (b) druhu práce
- (c) dle území

DRAFT

Kapitola 15

Metody a nástroje řídicí činnosti

Popis lekce:

Poslední lekce tohoto kurzu podrobněji analyzuje jednotlivé základní funkce řízení. Lekce má následující strukturu:

- 15.1 Plánování
- 15.2 Organizování
- 15.3 Řízení kolektivu
- 15.4 Rozhodování
- 15.5 Kontrola

Obecné poznatky z managementu mají své další prohloubení ve specifických částech teorie a praxe managementu jako je risk management, krizový management, time management apod.

Délka lekce: 60 minut

Klíčová slova:

Cíle, prognózy, vize, plány, motivace, Maslowovo schéma, rozhodovací situace, rozhodovací algoritmus, fáze kontroly, odchylky, funkce kontroly.

Motivace k lekci:

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- vyjmenovat a stručně popsat jednotlivé nástroje řízení,
- popsat systém firemního plánování,
- definovat pojem organizování,
- objasnit, jak postupovat při řízení kolektivu,
- popsat principy rozhodování a jeho úlohu v řídicí činnosti,
- popsat funkce, způsoby a možnosti kontroly.



Průvodce studiem:

Nástroje řídicí činnosti, se kterými se v následujících textech seznámíte, jsou nástroje, které běžně používáte i Vy ve svém soukromém životě. Používá je každý člověk při řízení mnohdy svého denního konání. Není to nic nového. Je pouze zapotřebí, abyste si uvědomili, že stejně tak, avšak v daleko větším rozsahu, se musí chovat řídicí pracovník, který ovšem neřídí pouze sebe, ale v závislosti na svém postavení spousty jiných lidí. Tato kapitola je uspořádána tak, že dílčí shrnutí a slova k zapamatování následují vždy po určité části, úkoly k textu jsou průběžné, kontrolní otázky jsou však souhrnné za celou kapitolu a jsou uvedeny na konci této kapitoly.



Část pro zájemce:

Jednotlivé nástroje budeme nyní definovat a rozebírat velmi stručně. Není možné jim s ohledem na daný rozsah publikace věnovat větší pozornost. Proto případné zájemce o tyto nástroje, jejich podrobnější popis, použití, funkce a možnosti, odkazuji na celou řadu velmi obsáhlých odborných publikací z této problematiky. V ČR vyšla celá řada těchto publikací od zahraničních autorů, namátkově jmenuji Koontze, Kotlera, ale i domácích autorů jako např. Světlíka, Mlčocha a jiných, vesměs pod názvem Management, Organizace a řízení nebo prostě Řízení.

15.1 Plánování

Definice

Plánování je činnost, kdy řídicí pracovník formuluje cíle a cesty k dosažení těchto cílů.

Čtyři charakteristiky

Snaží se přitom:

- nalézt cíle možné, reálné a nezbytné,
- vymezit prostředky potřebné k jejich dosažení,
- stanovit podmínky k jejich využití,
- nalézt nejvýhodnější cesty k dosažení plánovaných cílů.

Plánování je základní funkcí řízení, na její úrovni závisí funkce ostatní.

Cíle vyjadřují žádoucí stav, ke kterému by měly směřovat všechny činnosti organizace. Cíle jsou formulovány v různé míře obecnosti, v čase a podle hierarchické struktury podniku.

Dva typy cílů

Tyto cíle pak můžeme dále rozdělit na následující:

- obecné, které jsou typické a shodné pro většinu podniků v tržní ekonomice,
- specifické, které víceméně jinými způsoby, metodami, v různém čase a v jiných hierarchických uskupeních konkretizují základní obecné cíle.



Příklad:

Možné obecné cíle

Jako obecné cíle lze uvést:

- maximalizaci zisku,
- maximální ekonomický růst podniku,
- maximalizaci příjmů podniku (popř. jednotlivců či skupin),
- zvýšení kvality služeb,

- obsazení speciálních trhů,
- zvýšení podílu daného podniku na trhu apod.

Příklad:

Jako příklad ke **specifickým cílům** lze uvést:

- minimalizaci určitých nákladů,
- mimořádné navýšení základního jmění,
- zvýšení inovačních procesů,
- potřebu nárůstu investiční činnosti apod.

Úkol k textu č. 36:

Obecný cíl může být konkrétně formulován např. takto: do roku 200× zvýšit vyplácené dividendy o 20 %. Uveďte vlastní příklad, popřípadě opište další příklad z Klíče.

Značný podíl pozornosti řídicích pracovníků firmy být věnován také souladu obecných cílů firmy se zájmy a cíly skupinovými. V dnešní stratifikaci firmy existují v podstatě tři hlavní skupiny lidí, kteří jsou kromě obecných cílů organizace spjati i určitými zájmy skupinovými. Jsou to:

- vlastníci (společníci, akcionáři),
- manažeři (řídicí pracovníci všech stupňů),
- zaměstnanci (zastoupeni odbory).

I když všichni mohou mít základní cíle totožné (globálním cílem je prosperita firmy), skupinové zájmy mohou být různé. Někdy se tyto dílčí skupinové cíle mohou střetávat, mohou být i diametrálně odlišné, v určitých případech i konfliktní. Zaměstnanci, resp. odbory většinou vyžadují stále rostoucí mzdy. Mzdy z hlediska manažerů (a rovněž i vlastníků) představují náklady, které z pohledu těchto skupin je třeba spíše snižovat. Majitelé mohou mít zájem na okamžitém zisku (zájem výplaty dividend), zatímco koncepčně uvažující manažeři mohou mít v zájmu dlouhodobější cíle (např. potřeby nových investic), preferenci nevyplácet pokud možno dividendy žádné, a to po několika po sobě následujících obdobích. Naopak vlastníci mohou mít cíle např. fúze, spojení, účasti na podnikání s jinou firmou, prodejem akcií, zvyšováním základního jmění apod. Skupina manažerů může mít z osobních důvodů zcela odlišné zájmy. Manažeři mohou samozřejmě preferovat i určitou výši svých odměn (tantiém), což nemusí být přijatelné jak pro odbory, tak i pro vlastníky.

Tyto skupinové, dílčí až individuální cíle musí však být podřízeny cílům hlavním, a tím je udržení firmy v tržní ekonomice, její prosperita a rozvoj, neboť pouze takto jsou dlouhodobě zajištěny i skupinové a dílčí zájmy všech skupin.

Základem plánovaného procesu je stanovení soustavy cílů podniku, jejich vzájemné uspořádání a sladění. Tuto hierarchickou strukturu cílů můžeme stanovit například takto:

- cíle obecné (základní, globální, firemní),
- cíle strategické,
- cíle oblastí,
- cíle organizačních článků,
- cíle funkčních míst,
- cíle individuální.



Možné specifické cíle



Tři skupiny

Hierarchie cílů

Definice

K dosažení těchto cílů slouží plánovací procesy, jejichž výsledkem je soustava plánů.

Z hlediska praktické náplně, funkce a z hlediska času se rozlišují v manažerské praxi i v odborné literatuře **tři základní pojmy** spjaté s plánovací činností:

- prognózy,
- vize,
- plány.

Prognózy

Prognózy jsou dlouhodobé výhledy uvozené určitými podmínkami, které, pokud budou splněny, ovlivní v delším časovém horizontu budoucí stav.



Příklad:

Typickým příkladem **prognózy** je následující konstatování:

„Bude-li v České republice pokračovat těžba černého uhlí dosavadním tempem, budou zásoby této suroviny vyčerpány kolem roku 2030.“

Toto konstatování splňuje oba typické znaky prognózy, tj. časový horizont přesahující desítky let i určité podmínky (nebo alespoň jednu podmínku), která rozhodujícím způsobem ovlivní budoucí situaci. Prognostická činnost patří k základnímu vybavení každého manažera, který musí těmto prognózám přizpůsobovat i svá rozhodování, neboť právě proto, že vrcholové vedení vyžaduje přesah běžného horizontu, je nezbytná nejen správná interpretace prognóz, ale i jejich zajišťování, vyhledávání, přísun těchto informací. Správný manažer musí vidět do budoucnosti a činit rozhodnutí, která z krátkodobého hlediska nemusí být vždy naprosto efektivní, avšak právě z hlediska dlouhodobějšího trendu mohou zajistit podniku prosperitu v budoucnosti.



Uveďte vlastní příklad:

.....

.....

Vize Pod pojmem **vize** jsou v odborné literatuře, v marketingu i v jiných vědách označovány ideje, nápady, myšlenky, představy, které jsou realizovatelné rovněž v delším časovém horizontu, obvykle se uvádí 3–5 let. Nejedná se však o konkrétní technické řešení, ale spíše o myšlenkové proudy, někdy o neobvyklá řešení, specifické nápady, které jsou později dopracovány v konkrétnějších plánech.



Cvičení č. 15:

Pokuste se uvést nějakou vizi vztahující se k podnikání nebo k turistice, sportu či jiné činnosti. Tuto vizi stručně definujte a popište, Volný list si vložte do této publikace.

Plány jsou považovány za nástroje řízení. V této kategorii rozeznáváme zase několik možných hledisek třídění soustavy plánů, a to jak podle času, funkce, použití a zpracovanosti. Hierarchická soustava plánů v podstatě odpovídá jednotlivým stupňům cílů zájmových skupin i celé firmy. Rozeznáváme určité druhy plánů.

Druhy plánů

Druhy plánů:1. **Z hlediska funkce** dělíme plány na:

- strategické,
- taktické,
- operativní.

Strategické,

kteří formulují hlavní cíle podniku, určují směry podnikání, trhy, na které se podnik zaměří, jaké investice a kterým směrem podnik uskuteční v budoucnosti, o jaké technologie bude usilovat, tendenci ve vývoji pracovních sil, určují základní orientaci výrobní, surovinovou, odbytovou.

Taktické,

kteří vycházejí ze strategických plánů a specifikují prostředky k jejich dosažení. Konkretizují cíle v kratším (etapovém) časovém horizontu. V linii dané strategickými plány vytvářejí předpoklady finanční, technické, technologické i pracovní pro zabezpečení daných úkolů strategických plánů.

Operativní,

jsou běžné plány, které reagují na okamžité situace, detailizují taktické plány po všech stránkách a zabezpečují běžnou činnost podniku v neustále se měnícím vnějším a vnitřním prostředí. Operativně podchycují změny a zpracovávají je do systému operativních plánů. Operativní plánování vychází z taktického rozhodnutí a velmi úzce se váže na znalost konkrétních podmínek a zdrojů, které má firma k dispozici. Tyto plány se týkají zejména procesů, které s nimi bezprostředně souvisejí. Mají většinou krátkodobý časový horizont, většinou hovoříme o plánech měsíčních, dekadních, týdenních a denních.

2. **Z hlediska času**, délky plánovacího období dělíme plány na:

- dlouhodobé,
- střednědobé,
- krátkodobé.

*Členění
dle času*

Dlouhodobé plány.

Mezi tyto plány bývají obvykle zařazeny plány přesahující dobu 8-10 roků a někdy se mezi ně zařazují i plány na 15 let dopředu. Tyto plány většinou vycházejí z určité koncepce rozvoje firmy, používají metod extrapolace, indexování vývoje a jiných statisticko-matematických metod modelování a projekce budoucího vývoje. Z hlediska stability jsou považovány za poměrně málo přesné, nicméně zejména po 2. světové válce a především v průběhu šedesátých let našeho století, v období stabilního, trvalého rozvoje, ekonomického růstu ekonomik západních států s tržní ekonomikou, byly tyto plány páteří celého plánovacího systému. V současné době jsou tyto druhy plánů považovány spíše za orientační, právě s ohledem na nestabilitu ekonomik rozhodujících států s tržním hospodářstvím.

Střednědobé plány.

Za tyto plány jsou obvykle považovány plány přesahující 1 rok do období 4 max. 6 roků. Upřesňují plány dlouhodobé. Právě s ohledem na nestabilitu dlouhodobých plánů především v období hospodářské recese, byla pozornost a hlavní důraz na tento typ plánů nejvíce kladen v 70. letech našeho století, neboť tyto plány jsou již schopny zachytit nejvýznamnější změny a reagovat na ně.

Krátkodobé plány.

Krátkodobé plány jsou plány do 1 roku. Z hlediska funkce jsou to tedy plány operativní, z hlediska přesnosti je lze považovat za nástroje dispoziční, zajišťující veškeré hmotné i informační vazby ve firmě.

*Další
hlediska*

3. **Z hlediska dynamiky** můžeme plány členit na:

- stabilní,
- posuvné (pružné).

4. **Z hlediska plánovacích prostředků** dělíme plány na:

- plány naturální (jsou sestaveny pomocí naturálních ukazatelů),
- plány hodnotové – finanční (sestaveny pomocí korunového či devizového vyjádření ekonomických ukazatelů).

5. Dělení **z hlediska důležitosti soustavy plánů v tržní ekonomice** považujeme za rozhodující následující hierarchizaci struktury plánů podniku:

- marketingové plány,
- plány výzkumu, rozvoje a vývoje (plány investiční navazující na marketing),
- plány finanční (zabezpečující finanční zdroje pro financování),
- v následující úrovni pak plány prodeje, zásobování a výroby v daném pořadí.

Vzhledem k tomu, že v některých firmách, velkých korporacích či internacionálních uskupeních je plánovací činnost poměrně rozsáhlá, existují i obvykle dosti rozsáhlé plánovací útvary, a to někdy až na stupni odborů (divizí), které zajišťují vypracovávání a úpravy hierarchické struktury plánů. I tržní ekonomika vyžaduje značný stupeň plánovací činnosti a právě významné a prosperující firmy jsou známé důkladností a propracovaností plánovací činnosti.

Plánování však není pouze technikou vyhrazenou pro specializované oddělení velké firmy či činnost řídicího pracovníka, manažera u menších firem. Plánování je proces tvorby informací, stanovování cílů a zajišťování zdrojů k jejich dosažení. Vzhledem k těmto atributům plánování je nezbytné, aby o tvorbě a obsahu plánů byli seznamováni všichni zaměstnanci, aby informace o cílech, záměrech a úkolech plánů byly součástí každodenního života daného hospodářského subjektu, na všech jeho úrovních, u všech jeho zaměstnanců. Je zapotřebí, aby každý člen společnosti, každý zaměstnanec věděl o obecných, dílčích či individuálních cílech celé komunity, aby v souladu s takto stanovenými úkoly mohl korigovat i své chování a jednal v zájmu podniku. K tomu by měl sloužit systém přenosu informací uvnitř firmy, společnosti a státu.

MBO **Přenos informací plánů** Tento přenos informací je nezbytnou součástí celého informačního procesu, je nezbytnou součástí řízení. V literatuře bývá tento proces označován jako **řízení podle cílů, MBO** (Management By Objectives) nebo jako „management dosažení cíle“. Tvorba cílů a úkolů plánů je totiž nezbytná nejen pro vrcholové vedení firem, ale pro všechny řídicí i výkonné struktury podniku. Tato metoda klasifikuje cíle a prostředky pro jejich dosažení pro každou řídicí i výkonovou úroveň. Toto předávání jednotlivých druhů cílů od obecných, strategických až po cíle a úkoly nižších a nižších úrovní, je předmětem dialogu, spoluúčasti (a většinou i oponentury) jednotlivých složek řízení (a v poslední úrovni pak i nejnižších složek řízení s výkonnými pracovníky). Přijetí těchto cílů, ztotožnění se s úkoly pak znamená přijetí i odpovědnosti za jejich splnění, vytváření pocitu sounáležitosti s firmou, s jejím osudem a s jejím postavením. Tento proces se obvykle děje v několika fázích:

*Fáze
přenosu
plánů*

1. fáze

Dlouhodobé, strategické, obecné cíle jsou sděleny všem osobám, podílejícím se na řízení firmy. Předpokládá se, že může dojít k určitým korekcím na základě konzultativního, interaktivního

procesu iniciovaného vrcholovým vedením. Strategické cíle mohou být také vypracovány na nejvyšší úrovni řízení organizace ve spolupráci s vedoucím nižších organizačních jednotek, popř. za konzultativní spolupráce i externích poradců či specializovaných firem.

2. fáze

Řídicí pracovníci určitých řídicích stupňů svolávají pracovní porady, transformují obecné cíle firmy na konkrétnější úkoly daného úseku, divize, oddělení atd., a ve vzájemné diskusi se svými podřízenými stanovují konkrétnější cíle (včetně osobních) spjaté s cíli organizace. Všechny tyto cíle musí být podchyceny, zapsány, musí být měřitelné, hodnotitelné a sledovatelné.

3. fáze

V určitých periodicky se opakovatelných intervalech (pracovních, výrobních či gremiálních poradách) se scházejí řídicí pracovníci s vedením podřízených organizačních jednotek. Hodnotí se stanovení cílů, reálnost jejich dosažení, aktuální stav, možné důsledky kolizí, nesplnění, možnosti dosažení cílů, cesty k dosažení, skutečné plnění je porovnáváno se stanovenými cíli. Průběžné hodnocení patří mezi systematicky prováděné řídicí procesy, je typické pro řadu firem a institucí. Mělo by být charakterizováno otevřeností, hledáním možností nápravy či případné korekce úkolů.

4. fáze

Nadřízení svolávají pravidelné porady se svými podřízenými (i v rámci nejnižších organizačních jednotek, např. dílen) ke zjištění stavu plnění operativních, ale i dlouhodobých cílů organizace. Nedostatky zjištěné z těchto porad by měly postupovat k vyšším organizačním složkám tak, aby vyšší složky řízení byly včas informovány a mohly v rámci své působnosti reagovat, pokud se jedná o dlouhodobější či obecnou tendenci či pokud si stav vyžaduje zásah na vyšší úrovni.

Shrnutí:

- Plánování je činnost, kdy manažer formuluje cíle a cesty k dosažení těchto cílů.
- V každé organizaci lze nalézt cíle obecné, specifické, skupinové, dílčí a individuální.
- Všechny cíle uvnitř organizace musí být ve vzájemném souladu.
- V každé organizaci existuje soustava plánů.
- Rozlišujeme tři základní pojmy: prognózy, vize, plány.
- Plány dělíme z několika hledisek, z hlediska funkce, délky, dynamiky, plánovacích prostředků, důležitosti.
- Z hlediska funkce rozeznáváme plány strategické, taktické a operativní.
- Z hlediska času dělíme plány na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.
- Z hlediska dynamiky členíme plány na stabilní a pružné.
- Z hlediska plánovacích prostředků rozeznáváme plánování v naturálních a finančních ukazatelích.
- Z hlediska důležitosti považujeme za nejdůležitější plány marketingové, rozvojové a finanční.
- U každé organizace musí být realizován kvalitní přenos informací soustavy plánů.
- Proces sdělování, tvorby i korekce plánovací soustavy probíhá v několika fázích.

Pojmy k zapamatování:

- Obecné cíle
- Cíle strategické
- Cíle dílčí



- Cíle individuální
- Soustava plánů
- Prognózy
- Vize
- Druhy plánů
- Strategický, taktický, operativní
- Dlouhodobý, střednědobý, krátkodobý plán
- Fáze tvorby plánů
- Fáze přenosu obsahu plánů

15.2 Organizování

Druhou základní funkcí řízení je organizování. Na rozdíl od plánování, které může probíhat vždy v určitých intervalech, ve vyhrazeném čase, k určitým limitům apod., je organizování v podstatě nepřetržitým procesem značně závislým na změnách situace, na chování a reakci lidí. Proto je nutné prvky nejprve formovat do určitých vazeb, definovat tyto vazby, systémy s nízkou organizovaností je nutné nejprve zdokonalit, chceme-li je vůbec řídit. Je nutné nejprve organizaci vytvořit a v závislosti na měnících se podmínkách ji neustále přizpůsobovat těmto podmínkám, tzn. organizaci neustále vylepšovat. Jestliže manažer správně naplánoval možné cíle, nemusí mít úspěch, pokud se mu nepodaří tyto zdroje uspořádat (zorganizovat) tak, aby dosažení těchto cílů bylo reálné.

Definice

Proces neustálého uspořádávání zdrojů (především lidí), které budou uskutečňovat plány organizace, nazýváme organizování.

Při organizování je nezbytné mít k dispozici efektivní informační systém (používá se termínu MIS), neboť na jakosti, rychlosti a množství informací v moderním světě nesmírně záleží. Proto úroveň každého informačního systému firmy a péče, která je věnována jeho budování a zdokonalování, je vizitkou i úrovně řízení firmy.

Informační systém zahrnuje oblast obepínající všechny ostatní funkce řízení, je to systém, který podstatnou měrou ovlivňuje efektivitu řízení. Informačnímu systému musí být dán fundamentální význam, neboť požadované parametry jsou podstatné pro účelné fungování ostatních řídicích subsystémů.

Informační systém

Informační systém řízení

Základem výkonu manažerské profese je mít dostatek informací, mít informace správné, pravdivé a mít je tehdy, pokud je manažer právě potřebuje. Všichni víme, že jsme v podstatě přetěžováni, přehlušováni a zaplavováni množstvím zpráv, které pro nás mají více či méně potřebný efekt, že existuje jev, kterému v informatice říkáme „nadbytečnost“ informací, redundance, že spousta informací, které k nám přicházejí je nepodstatná a naopak se může stát, že informace, které bychom potřebovali pro svá rozhodnutí, jsou pro nás nedostupné.

Není tak velký problém informace získávat (i když samozřejmě některé informace mají cenu zlata, jsou přísně střeženy, jsou součástí obchodního tajemství apod.), problém je tyto informace rychle zpracovat, vybírat z množství informací ty, které jsou pro nás důležité, třídít je podle určitých kritérií a správně je analyzovat a interpretovat.

Pokud tuto činnost manažer ovládá, může být jeho výkon efektivní. K tomu potřebuje ale výkonný systém získávání, uchovávání, třídění a zajišťování informací v reálném čase. To vše je v současné době u stále se rozšiřujícího počtu firem možné pouze za předpokladu vysoce efektivního informačního systému.

Zatímco jsou atributy informačního systému v počáteční éře do značné míry záležitostí technickou, správná analýza informací a jejich interpretace je záležitostí umění, dovedností

každého manažera. Právě tyto jeho schopnosti z něj ve srovnání s jiným (a třeba i sebelépe technicky vybaveným manažerem) činí manažerskou osobnost.

Součástí jeho osobnosti je pak i rychlost reakce na informace. Snahou každé firmy tedy musí být vybudování účinného informačního systému. Předmětem soustředěného zájmu manažerů musí být tzv. „problematické informace“, jež jsou pro dynamiku a změny rozvoje podniku a pro dosažení úspěšného podnikání nesmírně důležité.

Příklad:

Mezi tzv. „problematické informace“ patří:

- informace o vývoji cen a příčin jejich pohybu,
- informace o spotřebitelských preferencích,
- informace o vývoji technických a technologických parametrů výrobků (především u rozhodující konkurence),
- informace o inovačních směrech,
- informace o vývoji trhů (i v celosvětovém měřítku),
- informace o vývoji metod a technik řízení atd.

Právě získávání těchto informací je velmi pracné, mnohdy jsou to informace tajné, rovněž jejich analýza může být obtížná. Značná část informací (a mnohdy mnohem podstatnějších) pramení také z osobních, neformálních kontaktů, které jsou z hlediska funkce v řízení nenahraditelné, a jejichž význam i v době budování automatizovaných informačních systémů stále více roste. Tyto osobní informace je také nesnadné zabudovávat do počítačových sítí. Jsou závislé obvykle na konkrétní osobě a člověk, který má možnost získávat právě tento druh informací, popř. osoba mající kontakty na zdroje těchto informací, je v organizaci vysoce ceněna.

Druhou stránkou informačního procesu je rozvoj počítačových sítí (AIS), umožňujících pomocí dálkového přenosu dat získávat správné informace v pravý čas a na správném místě. Spojením těchto dvou zdrojů informací, automatizovaného informačního systému i neformálních informačních toků, založených na vazbách mezi lidmi navzájem, vzniká úspěšný prvek řízení, který může rozhodným způsobem ovlivňovat chod, postavení i prosperitu firmy. V podstatě rozlišujeme schopnosti manažerů v různých oblastech jejich působení.

U každého manažera rozeznáváme:

- technické předpoklady,
- osobní předpoklady,
- koncepční uvažování a odpovídající rozhodování.

Technické předpoklady

pro výkon funkce, kdy platí například, že mistr by měl umět vykonávat dělnickou práci tak jako dělník, osobním příkladem (že to dokáže, že to jde) by měl řízenou osobu přesvědčit, že jeho řídicí příkaz je reálný. To ostatně platí pro každý řídicí stupeň, každý vedoucí by měl dávat takové příkazy, o nichž je přesvědčen, že jsou vykonatelné, měl by je sám dokázat zvládnout a v případě potřeby předvést svému podřízenému jak se práce vykoná.

Osobní předpoklady

pro výkon řídicí funkce jsou mnohdy ceněny ještě více. Dobrý vedoucí musí umět řádně komunikovat s lidmi, musí je umět nadchnout, zaujmout pro jejich práci, strhnout k určitému výkonu, zainteresovat. Musí si vytvořit systém osobní účasti ke každému podřízenému, musí znát jeho problémy, nesnáze, musí být účasten při jeho těžkostech, musí naslouchat jejich názorům, musí si umět získat lidi, získat si jejich respekt a to nejen svými dovednostmi, ale i korektností svého vystupování i lidským přístupem.

*Problematické
informace*



*Předpoklady
pro práci
manažera*

Manažer musí mít **koncepční uvažování a odpovídající rozhodování**.

Řídící pracovník ve svém myšlení musí vidět věci v poněkud jiném pohledu a především rozhledu než jeho podřízení, kteří obvykle dávají přednost okamžitým či osobním zájmům. Manažer musí uvažovat ve zřetelně větším kontextu, se znalostí podmínek přesahujících jím řízený útvar či podnik, v časovém horizontu přesahujícím momentální stav, musí upřednostňovat hledisko dlouhodobější efektivity před krátkodobým ziskem apod. Čím výše je manažer postaven, tím více musí analyzovat i okolí, musí zjišťovat tendence, musí předvídat budoucnost a realizovat taková rozhodnutí, která právě z hlediska času zajistí jím řízenému útvaru větší efektivitu v delším časovém horizontu, a to i na úkor nepopulárních opatření. Reakce a odvaha k rozhodování patří mezi základní požadované vlastnosti správného manažera.



Shrnutí:

- Organizování je proces neustálého uspořádávání zdrojů tak, aby všechny prvky směřovaly ke stejnému cíli.
- Ve firmě je zavedena určitá informační soustava.
- Schopnosti manažera musí zahrnovat technické předpoklady pro výkon funkce, osobní vlastnosti pro výkon funkce a jistou dávku koncepčního uvažování.



Pojmy k zapamatování:

- Organizování
- Informační soustava

15.3 Řízení kolektivu

Důležité složky řízení kolektivů Řízení kolektivu spočívá v několika činnostech. K nejdůležitějším patří:

- a) přikazování,
- b) motivování,
- c) řešení konfliktů.

ad a) **Příkazy**

Zásady

či obecně jakékoliv informace, které jsou vydávány manažerem jeho podřízeným, v písemné či ústní formě (popřípadě s využitím techniky) musí splňovat několik základních pravidel. Uvádíme nejdůležitější, včetně krátkého rozboru chyb:

- formulace příkazů musí být: konkrétní, jasná, úplná, adresná,
- nesplněné úkoly se nemají ukládat znovu, je třeba trvat na jejich splnění,
- nemůžete vydávat spoustu drobných příkazů denně, je třeba znát míru množství příkazů,
- je třeba zachovávat časový a logický sled příkazů, nový příkaz by neměl překrývat ještě nesplněný důležitý úkol předcházející,
- manažer musí vydávat příkazy klidně, ale naléhavě a důrazně. Musí dát najevo, že nesplnění příkazu nepřichází v úvahu.

Chyby

Mezi hlavní chyby (nedostatky) formulace příkazů, které vedou obvykle k jejich nesplnění, k poruchám v komunikaci a k nesprávným výsledkům patří zejména:

- nejasně formulovaný příkaz, příkaz byl nesrozumitelně, nepřesně formulován manažerem,
- příkaz byl sice správně formulován, vykonavatel jej však nepochopil. Podřízený nesmí přijmout příkaz, který nepochopil. K takové situaci dochází často i v případě silně autoritativního manažera, kdy podřízený má strach, obavy přiznat, že nerozumí formulaci,
- pracovník neměl podmínky pro splnění příkazu. Tato situace může být subjektivní, ale i objektivní. Pracovník musí zpětně informovat manažera o podmínkách, resp. o změně podmínek pro splnění úkolu tak, aby manažer mohl včas reagovat,
- pracovník nemá zájem na splnění. Rovněž tato situace může být subjektivní (pak se jedná o destruktivní prvek), anebo objektivní, který může spočívat např. v tom, že pracovník nebyl přesvědčen o správnosti příkazu (v určitých organizacích se může pracovník dostat do rozporu s obecnými i osobními cíly, morálkou organizace a vlastním svědomím apod.), popř. nebyl na splnění úkolu dostatečně motivován. Pak je třeba aby manažer zhodnotil motivační systém a provedl jeho aktualizaci.

Úkol k textu č. 37:

Uveďte do volného řádku příklad nesprávně formulovaného řídicího příkazu:

.....

ad b) **Motivování.**

Motivace

Vytvoření určitého motivačního systému pro vytváření důvodů pracovníkům proč mají pracovat, proč mají svou práci dělat co nejlépe, jak co nejefektivněji a s inovačním přístupem mají vykonávat svou práci, je záležitostí spíše psychologie práce. Je to také oblast, která musí reagovat na časté změny současného světa, kdy právě sociálně-psychologické aspekty podléhají změnám, kdy změny vlastnických struktur, odcizenost předmětu práce, vysoká specializace, přináší četné problémy v nazírání na vlastní práci, kdy úzká specializace přináší psychologické problémy výkonným i řídicím pracovníkům, kdy postupující automatizace vyřazuje četné práce z výrobního procesu, pracovních postupů. Právě proto s technickým rozvojem nabývají tyto sociálně-psychologické aspekty obrovskou úlohu v řízení a nalezení správného přístupu k motivaci různých lidí, různých profesí se blíží spíše umění než k technickým dovednostem.

Nebyla vytvořena žádná teorie motivace pracovního jednání. Teoretici vesměs vycházejí ze známé Maslowovy teorie motivace, která dala základ pro celou řadu systémů řízení. Maslow vidí člověka především jako bytost, která se snaží uspokojit své životní potřeby. Tyto potřeby uspořádal do určité pyramidy.

Maslow

Na nejvyšším stupni psychologické stránky výkonu práce je postavena seberealizace, kdy práce se stává náplní života, koníčkem, obrovskou motivační potřebou, naplněním životních přání a tužeb člověka, kdy přináší člověku uspokojení a radost. Zhruba v tomto směru, od uspokojování nejnnutnějších životních potřeb až po individuální seberealizaci, by pak měla postupovat činnost manažera v přístupu ke každému podřízenému.

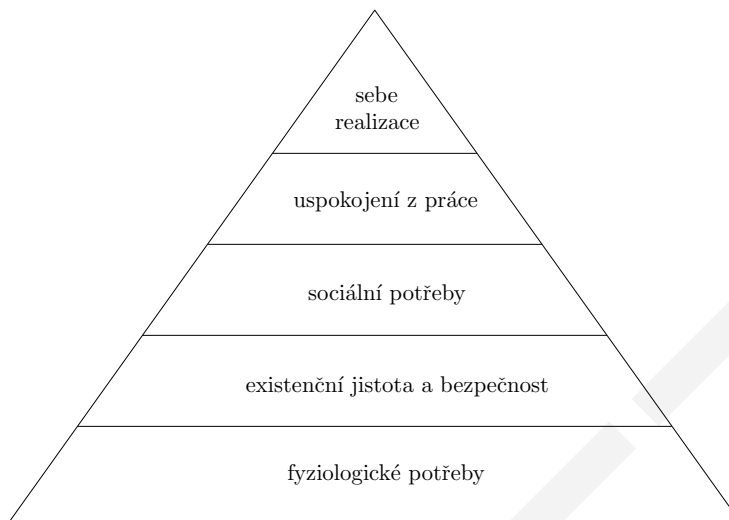
ad c) **Řešení konfliktů.**

Patří spíše do kategorie operativních stupňů řízení, poněvčas se týká mistrů, předáků, vedoucích čet atd., i když konflikty mohou samozřejmě vznikat na jakémkoliv stupni řízení. Pro řešení jsou důležité následující postupy:

*Postupy
řešení
konfliktů*

- předcházení (prevence),
- eliminace, mírnění,
- přeřazení konfliktních osob na jiné pracoviště,
- řešení dle zákoníku práce v případě konfliktů většího rázu.





Obrázek 15.1: Maslowovo schéma motivace



Shrnutí:

- Platí určité zásady předávání příkazů a četné chyby manažerů ve formulaci a v zajištění příkazů.
- Řízení je závislé na schopnosti motivovat podřízené.
- Snahou manažera musí být dosahování nejvyšších hodnot pro výkon práce u každého pracovníka.
- Řídící pracovník musí řešit konflikty.



Pojmy k zapamatování:

- Motivace
- Maslowovo schéma

15.4 Rozhodování

Rozhodování patří mezi základní povinnosti každého manažera, povinnosti možná nejtěžší, a to právě proto, že každé rozhodování je v podstatě bolestivý, stresující proces hledání a výběr možných variant mnohdy s rozsáhlými účinky a obrovským dopadem na osudy mnoha lidí. Rozhodovací proces, zvažování možných směrů vývoje, analýza variant, výsledné přijetí rozhodnutí a její následná realizace patří mezi stěžejní činnost každého manažera, je možno říci, že právě toto břímě rozhodování je základním výkonem každé manažerské funkce.

Dva aspekty rozhodování Každé rozhodování má dva aspekty:

- rychlost,
- správnost.

Při posuzování každého procesu rozhodování pouze z hlediska těchto dvou základních faktorů můžeme matematicky stanovit 4 možné kombinace. Můžeme se rozhodovat:

1. Dobře a rychle,
2. Špatně a rychle,
3. Dobře a pomalu,
4. Špatně a pomalu.

Uvádíme tyto kombinace v pořadí, které jsou z hlediska dnešního moderního světa považovány za nejlepší. Zatímco kombinace rozhodování „rychle a dobře“ je zcela jednoznačná, zajímavé je, že na druhé místo se dle názoru manažerů a odborníků obchodního, ekonomického, finančního světa dostává kombinace „rychle byť špatně“ a tato kombinace je preferována před kombinací „pomalu a dobře“. Vychází se přitom z důsledků rychle se měnícího světa, konkurenčního boje, rychlé ztráty příležitostí z ekonomického myšlení, že je lépe se rozhodnout rychle, byť špatně, neboť pak rychleji objevíme chybu a můžeme ji také rychleji odstranit a napravit, zatímco při dlouhém rozhodování by nám spousta příležitostí mohla uniknout, podmínky s nimiž jsme uvažovali se mezitím mohly zhoršit, mezitím se příležitost chopila konkurence apod. Tato preference rychlosti v rozhodování je základní filosofií výkonu manažerské profese v dnešním rychle se měnícím světě, v tržním hospodářství v neklidném vývoji společenských systémů. Především američtí a západoevropští podnikatelé jsou vzorem právě rychlého rozhodování.

Prvky rozhodování

Každý rozhodovací proces je charakterizován určitými prvky.

Považujeme za ně:

- **subjekt rozhodování**

tj. kdo rozhoduje (jediná osoba, týmy, štáby), platí, že i když se na rozhodování podílí rozsáhlá skupina lidí, konečné rozhodnutí a jeho formulaci by měla uskutečnit jediná osoba,

- **objekt rozhodování**

tj. o čem se rozhoduje, co je předmětem rozhodování, zda předmětem je nová investice, nově vytvářená situace anebo odchylka od současného (či žádaného, plánovaného) stavu,

- **rozhodovací situace**

za tento faktor bývá považován tzv. stupeň jistoty, podle něhož rozlišujeme rozhodování:

- a) *za stavu jistoty,*

tj. situace, kdy jednoznačně můžeme předem určit všechny možné důsledky rozhodování. Typická je vysoká informovanost řídicího subjektu. Výsledek rozhodování je tedy jednoznačný a je rozhodujícímu znám na základě úplných informací, které jsou mu k dispozici,

- b) *za podmínek rizika,*

kdy známe všechny stavy, k nimž může dojít, ale jejich výskyt je nejistý, manažer nemůže přesně určit k jakému stavu dojde, lze tak učinit pouze s určitou pravděpodobností,

- c) *za stavu naprosté nejistoty,*

kdy nejsou známy ani všechny stavy, které mohou nastat, ani následky rozhodnutí, není známa ani pravděpodobnost výskytu. Ten, kdo rozhoduje není obeznámen s vhodnými údaji, nemá s nimi žádné zkušenosti, jedná se o nedostatečnou informovanost manažera. Ta může být objektivní, ale i subjektivní (informační systém nebyl dostatečně účinný). Objektivní neinformovanost může být například důsledkem nečekaných změn legislativních apod.,

Tři stavy jistoty

- **cíle rozhodování**

navazují na základní cíle organizace a jedná se o formulaci postupných kroků, které k žádanému (plánovanému) stavu povedou, o jejichž dosažení musí podnik usilovat. Cíle musí být formulovány jednoznačně, a to podle obsahu, míry, doby (kdy, konečný termín),

- **okolí subjektu rozhodování**

tj. prostředí, které podstatným způsobem ovlivňuje rozhodování. Mezi tyto prvky patří především konkurence, dodavatelé, odběratelé, banky, pojišťovny, berní úřad apod., zkrátka všechny subjekty s nimiž je nutné udržovat dobré obchodní vztahy, a jejichž nepříznivé posuzování naší firmy může ovlivnit vývoj firmy. Někdy jsou právě tyto vnější aspekty rozhodování, tj. možné reakce okolí, podstatnější než vůle subjektu a překážky či dobré podmínky vytvořené chováním okolních subjektů do značné míry působí na vlastní rozhodování subjektu.

Úkol k textu č. 38:

V jedné české národní opeře najdete klasickou ukázkou vnějšího aspektu rozhodování, tedy vlivu vnějšího okolí na rozhodovací proces. Dokážete si vzpomenout? Jistě ji znáte. Hlavní představitelka je vystavena přesvědčování ze strany několika osob současně. Uveďte název opery:

.....



*Vnější
a vnitřní
faktory
rozho-
dování*

- **faktory rozhodování**

můžeme rozdělit na 2 kategorie:

- a) faktory vnitřní, které můžeme ovlivnit (vůlí, motivačním systémem apod.),
- b) faktory vnější, které nemůžeme ovlivnit, jsou dány, musíme počítat se stavem, který je (například klimatické podmínky, poloha, bonita půdy),

- **pravidla rozhodování**

vytvářejí rámec, v němž se rozhodování uskutečňuje. Naše rozhodování by nemělo vybočit z určitých pravidel chování, které jsou obvykle definovány předem, jsou zachyceny v písemné formě a každý subjekt, který rozhoduje, by se jimi měl řídit.

Celý proces rozhodování probíhá v několika krocích, které mají logickou stavbu a potřebují určitý čas. Jedná se o tzv. algoritmus rozhodování. Bývá obecně rozdělen do dvou fází:

- jako proces tvorby rozhodnutí a
- proces prosazení (realizace) rozhodnutí.

*Fáze
procesu
rozho-
dování*

Skládá se tedy z následujících částí:

1. Z formulace problému,
2. Stanovení cíle,
3. Sběru a zpracování informací,
4. Tvorby variant,
5. Tvorby rozhodnutí,
6. Hodnocení variant,
7. Výběru,
8. Komunikace,
9. Realizace (provedení),
10. Kontroly.

Každý z těchto uvedených kroků má opět své dílčí kroky, pravidla a zásady. Rozhodování je z psychologického hlediska zátěží psychického stavu řídicích pracovníků a bývá považováno

za nejproblémovější prvek při výkonu funkce manažera. Z tohoto důvodu jsou rozpracovány teorie hygieny duševní práce, sestavy zmírnění negativních účinků rozhodování manažerů na jejich vlastní zdravotní stav, odolnost, pracovní vypětí a zatížení.

Shrnutí:



- Rozhodovací proces má dva aspekty: rychlost a správnost.
- Každý rozhodovací proces se skládá z určitých prvků, které jsou v logické návaznosti.
- Rozhodování probíhá v určité situaci, která je charakterizována stupněm jistoty.
- Manažer se rozhoduje za stavu jistoty, nejistoty nebo rizika.
- V rozhodovacím postupu rozlišujeme fázi tvorby rozhodnutí a fázi prosazení rozhodnutí.
- Rozhodování je stresovou záležitostí, každý pracovník si musí vybudovat systém osobní odolnosti.
- V oblasti psychologie existují metody zmírňování negativních účinků rozhodování.

Pojmy k zapamatování:



- Rozhodovací situace
- Faktory rozhodování
- Pravidla
- Rozhodovací algoritmus

15.5 Kontrola

Kontrolní činnost je závěrečnou funkcí manažera. Z hlediska výstavby systému je to zpětná vazba pomocí níž se řídicí subjekt přesvědčuje o plnění svých příkazů, o výsledném efektu svých rozhodnutí, o stavu řízeného objektu.

Definice

Pod pojmem kontrola většinou rozumíme proces sledování, rozboru, zjišťování odchylek mezi žádoucím stavem a skutečností.

Pokud kontrola v nějakém řídicím systému chybí, projeví se to velmi brzy disfunkcí celého systému, narůstáním chaosu, živelností, nepořádkem a celkovou ztrátou postupného fungování celého systému, obvykle tato skutečnost vede k zániku organizace. Musím konstatovat, že sám pojem kontrola má v našich podmínkách, vzhledem k historické praxi, značně nepříjemný nádech. Pojem kontrola určitě vyvolává pocit ohrožení, nebezpečí, možnosti sankce, trestu. Kontrola je často v našich podmínkách chápána jako opatření, jejímž úkolem je najít negativní rysy chování hospodářských subjektů a zařídit převážně pomocí sankcí jejich nápravu. V řadě kontrolních systémů tomu tak ale není.

Funkce kontroly

Funkce kontroly

Kontrola plní několik funkcí, kromě té, o níž jsme řekli, že je součástí obecného principu řízení, tj. plní funkci zpětné vazby (odezvy), jakožto základní funkce struktury kteréhokoliv systému.

a) Ekonomická funkce

Jejím výsledkem je obvykle objevení určitých rezerv, možností úspor, zjištění možného využití zatím nevyužitých zásob, zdrojů apod.

b) **Sociální funkce**

Pokud jsou výsledky kontroly důsledně akceptovány a jsou z nich vyvozeny adekvátní závěry, plní kontrola i tuto funkci. Obvykle se kontrolním systémem zjistí pracovníci, kteří jsou schopni a ochotni plnit úkoly včas, řádně a kvalitně, zatímco jiní tuto pozici nezaujímají. Pokud kontrola přispěje k diferenciaci (mzdové, systémem odlišných odměn, preferencemi apod.) výrazně lepších pracovníků, přispívá to k vytváření dobrého motivačního klimatu, k vytváření sociální struktury uvnitř kolektivu, založené na výkonnosti a kvalitě, zejména jsou-li uplatněny prvky objektivního posuzování výsledků. Je-li motivační systém založen na ztotožnění se individuálních cílů s cíli obecnými, a je-li dobrá práce oceněna, vytváří se dobré pracovní prostředí, spokojenost pracovníků s odměňovacím systémem apod. Pak i kontrola je přijímána pozitivně, je-li jejím výsledkem objektivní proces, přispívající k této pozici pracovníků určitého kolektivu.

c) **Psychologická funkce**

spočívá v tom, že vytváří pocit zodpovědnosti za vykonanou práci, za její výsledky. Vytváří a přispívá k pocitu sounáležitosti s firmou, s určitou skupinou lidí, vytváří i určitý tlak (a to i nepřímý) na pracovníka, aby se ztotožnil s podnikovými cíly či vznikl u něho pocit příslušnosti k určitému kolektivu.

d) **Poznávací, informační a poradenská funkce,**

vyplývá ze skutečnosti, že kontrolní pracovníci mají obvykle větší přehled o tom, jak se to dělá jinde, jak lépe lze činnost uspořádat (a tudíž i v opačném slova smyslu, jaké negativní jevy se vyskytly, zda se rozšiřují apod.). V tomto smyslu může kontrolované osobě radit, pomáhat, usměrňovat ji.

Právě tato posledně jmenovaná funkce je v mnoha vyspělých systémech řízení kladena na první místo.

**Úkol k textu č. 39:**

Zakroužkujte nebo podtrhněte, který text týkající se výsledků kontroly je správný:

1. s výsledky kontroly musí být kontrolovaný pracovník seznámen,
2. s výsledky kontroly může být seznámen pouze jeho bezprostřední nadřízený,
3. s výsledky kontroly je seznamován vždy jen nejvyšší řídicí pracovník.

Druhy kontroly

*Různé
druhy
kontrol*

Kontrolu dělíme podle různých kritérií, účelů, hledisek. Například:

- z časového hlediska na kontrolu **preventivní, průběžnou a následnou,**
- z hlediska systému a jeho okolí na: **vnitřní a vnější.** Vnější může být prováděna například nadřízenými orgány, kontrolními úřady (například NKÚ), finančním úřadem, místními kontrolními orgány apod.,
- dle místa na **přímou** kontrolu (na místě samém, např. inspekce, inventura atd.) a **nepřímou** kontrolu (ze statistických výkazů, z účetních výkazů atd.),
- dle doby trvání na **nepřetržitou** (automatická kontrola, sebekontrola), **pravidelnou** (například roční inventarizace) a **nepřavidelnou** (například předávací inventura),
- dle funkce na **komplexní** (roční komplexní rozbor) a **dílčí** (jednotlivé úseky).

Zjištěné závěry z kontroly musí kontrolní orgán projednat vždy s kontrolovaným subjektem, i s přímým vedením. Specializované kontrolní orgány nemají vesměs pravomoc nařizovat (platí zásada pravomoci odpovědného vedoucího), mohou v řadě případů doporučovat příslušným řídicím pracovníkům určité závěry. Určité kontrolní orgány však kontrolní

pravomoc (a také sankční pravomoc) mají, jejich rozhodnutí je obvykle závazné (obvykle s okamžitou platností), proti němuž se však lze odvolat k vyšší instanci.

Fáze kontroly

Vlastní průběh kontrolní činnosti má obecně tyto **fáze**:

- zjištění skutečnosti,
- porovnání se soustavou kritérií (vzorem),
- kritické hodnocení zjištěného stavu (zjišťují se příčiny a důsledky vzniku odchylek),
- závěry kontroly,
- kontrola realizace závěru,
- zkvalitnění kontrolního procesu předáváním informací jiným kontrolním orgánům.

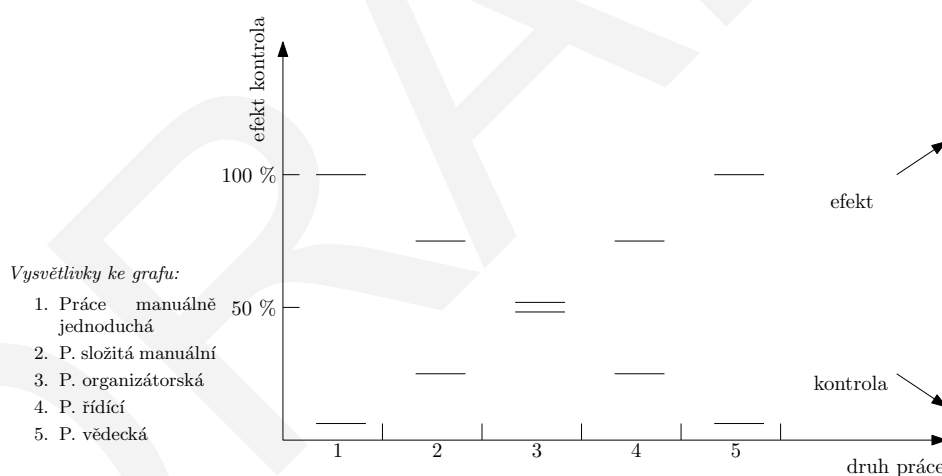
Fáze kontroly

Každý kontrolní orgán má právo kontrolovat nejprve splnění závěrů předešlé kontroly. Každá vnější kontrola má právo vyžadovat potvrzení realizace úkolů uložených předcházející kontrolní činností i jiné vnější či vnitřní kontroly.

Možnosti kontroly

Každý manažer si musí uvědomit i možný rozsah, působnost a účinnost kontroly. Jsou činnosti, které lze kontrolovat poměrně snadno (většinou mechanické manuální práce s přesně vymezeným úkolem), zatímco u mnohých (především intelektuálně náročných prací, specializovaných činností jako například výzkumná činnost) lze kontrolu provádět velmi obtížně. Tyto logické závěry jsou obvykle zakreslovány ve formě grafů, z nichž jeden uvádíme.

Možnosti kontroly



Obrázek 15.2: Efekt z pracovní činnosti a možnost kontroly práce

Úspěch v tržním hospodářství předpokládá především dobrou kvalitu práce, nekvalitní výrobky poškozují jméno firmy. Kontrole je proto věnována stále větší pozornost, na kvalitativních charakteristikách podstatně závisí osud firmy. Kontrola není samoúčelnou či represivní funkcí, ale především funkcí poznávací, umožňující rychlé odstranění nedostatků a zajištění efektivního chodu firmy.

Shrnutí:

- Kontrola je proces sledování, rozboru, zjišťování odchylek mezi žádoucím stavem a skutečností.
- Plní několik funkcí: ekonomickou, sociální, psychologickou, poznávací.



- Rozeznáváme několik druhů kontrol, členění provádíme z několika hledisek.
- Kontrolní činnost má své fáze, pravidla a možnosti.
- Každá kontrola kontroluje nejprve splnění závěrů předešlé kontroly.
- Možnosti kontroly jsou omezené v závislosti na druhu vykonané práce.



Pojmy k zapamatování:

- Funkce kontroly
- Fáze kontroly
- Odchylky
- Kontrolní pravomoc
- Možnosti kontroly



Kontrolní otázky:

1. Co je to plánování?
2. Jak je definován pojem prognóza, vize a plán?
3. Jaké znáte druhy plánů?
4. Co rozumíte pod pojmem přenos plánů?
5. Jaké cíle firmy znáte?
6. Co je to organizování?
7. Co rozumíte pod pojmem informační soustava?
8. Jaké vlastnosti má mít správný manažer?
9. Jaké hlavní chyby spatřujete při formulaci příkazů?
10. Co rozumíte pod pojmem motivování?
11. Jaké způsoby řešení konfliktů znáte?
12. Jaké prvky rozhodovacího procesu znáte?
13. Co je to rozhodovací situace?
14. Jaké funkce plní kontrola?
15. Jaké znáte druhy kontrol?

Autotest:

1. Věta „nebude-li pršet nezmoknem“ je:
 - (a) prognóza
 - (b) vize
 - (c) plán
2. Strategické plány jsou spíše plány:
 - (a) dlouhodobé
 - (b) střednědobé
 - (c) krátkodobé

3. Mezi tzv. problematické informace nepatří:
 - (a) informace o inovačních směrech
 - (b) informace o vývoji trhů
 - (c) informace o stavu zásob
4. Při formulování příkazů se:
 - (a) nesplněné příkazy musí znovu formulovat a zadat
 - (b) nesplněné úkoly mohou doplnit další nové úkoly
 - (c) manažer musí dát najevo, že nesplnění příkazu nepřichází v úvahu
5. V situaci, kdy známe všechny stavy, k nimž může dojít, ale jejich výskyt je nejistý, se rozhodujeme za stavu:
 - (a) nejistoty
 - (b) rizika
 - (c) jistoty
6. Neplatí, že vnější kontrolní orgány převážně:
 - (a) nemají vesměs pravomoc nařizovat
 - (b) mají vesměs pravomoc nařizovat
 - (c) mohou sankcionovat

Závěrečný průvodce studiem:

*Vážený čtenáři,
tato učební pomůcka končí. Seznámili jste se postupně s jejími kapitolami, vypracovali či zapsali jste si jednotlivé úkoly, snad i cvičení. Získali jste tak vědomosti o několika oblastech podnikové ekonomiky. Děkujeme Vám za pozornost, kterou jste věnovali této učebnici a studiu této problematiky. Doufáme, že tyto poznatky pro Vás budou v praxi či v běžném životě užitečné a přejeme Vám hodně spokojenosti v životě i úspěchů ve Vašem konání.*

*S pozdravem
autoři*

DRAFT

Kapitola 16

Závěr

Tato publikace Vás uvádí do problematiky základů podnikové ekonomie, podnikání a managementu. Jsou tu uvedeny pouze základní pojmy z oblasti podnikové ekonomie, neboť je to předmět, který se na ekonomických fakultách přednáší a procvičuje více než jeden semestr. Pro výchovu budoucích podnikových ekonomů, obchodníků a dalších podnikových specialistů, představuje stěžejní předmět výuky. V této publikaci, byť rozsáhlé, jsou definovány jen běžné jevy podnikového hospodářství tak, jak jsou určovány našimi zákony a běžnou hospodářskou praxí. Jsou uvedeny hlavní nástroje podnikání, povinné náležitosti, které musí každý podnikatel respektovat, i různé ekonomické ukazatele, které by měl úspěšný podnikatel či podnikový ekonom znát, počítat je a řídit se jimi. Uvádíme ekonomické členění výrobních faktorů, členění kalkulací s konkrétním vzorcem využití kalkulace, přinášíme vzor zjednodušeného způsobu podnikatelského rozpočtu, propočty nutné k řízení inovací a další nástroje běžných ekonomických činností v podniku.

Všechny tyto stavební kamínky pro činnost v kterémkoliv podniku nebo i pro samostatné podnikání by měl případný zájemce znát, než se dostane do „svého“ podniku, začne vykonávat určitou ekonomickou nebo správní činnost nebo se pustí do samostatné ekonomické existence ve vybrané právní formě. Samozřejmě, jsou to pouze úvodní pojmy, základní pomůcky a nepřilíš detailní právní rámec podnikání. Pokud se vážný zájemce vydá tímto směrem, pak musí velmi obšírně a velmi pozorně sledovat množství informací ve světě podnikání, četné novelizace zákonů, pravidel, směrnic a předpisů pro provádění těch či oněch zásahů do vedení knih, účetnictví, odvodů daní apod. To není účelem této publikace, která pouze v základní, orientační formě uvádí spíše nutné předpoklady a přináší spíše jen úvodní znalosti této problematiky.

Na tyto základy pak musí zájemce navazovat v bohaté ekonomické literatuře, která je u nás v dosti širokém rozsahu vydávána.

Pro nutnou orientaci uvádíme i možné formy skupinového podnikání jako východiska pro spojení počátečních kapitálů a podnikání na vyšší finanční i personální bázi. I tato část poskytuje pouze stručný přehled možných forem slučování se fyzických i právnických osob do obchodních, výrobních či jiných firem, když i tady předpokládáme, že student či případný zájemce o podnikání v některých z vybraných forem se bude daleko více zajímat o všechny možnosti, důsledky, výhody a nevýhody skupinového podnikání v České republice.

Tato učebnice vychází z právních předpisů regulujících podnikovou činnost a podnikání v České republice, především pak ze znění obchodního zákoníku, jakožto základní právní normy usměrňující vztahy a činnosti hospodářských subjektů v České republice. Jako každý jiný právní předpis podléhá i obchodní zákoník možným a častým novelizacím, a proto je třeba i v této oblasti praktické ekonomie neustále sledovat vývoj.

Tři kapitoly jsou také věnovány teorii managementu, jako povinné výbavě každého studenta, který se chce dobře orientovat v podnikových strukturách.

Doufáme, že tato učební pomůcka, která se spíše zabývá praktickými reglementy, možnostmi podnikání, smyslem, účelem podnikových činností a jejich řízením, možnými formami podnikání, základními jevy podnikového hospodářství bez různých specifik do sektorů, odvětví a oborů národního hospodářství, představuje pro zájemce úvodní, alespoň základní přehled a podnět pro rozšíření znalostí v dané oblasti.

DRAFT

Použitá a doporučená literatura



1. BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vydání Praha: Grada, 1996.
2. BLAHA, S. Z. a JINDŘICHOVSKÁ, J. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 1996.
3. BOHANESOVÁ, E. *Podnikové finance*. Olomouc: VUP, 2007.
4. COATES, Ch. *Efektivní řízení*. 1. vydání Praha: Grada, 1997.
5. FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vydání Praha: Management Press, 1996.
6. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1996.
7. HIGGINS, R. G. *Analýza pro finanční management*. 1. vydání Praha: Grada, 1997.
8. HRDÝ, M., KARLOVEC, K., SOUČKOVÁ, R. *Sbírka příkladů z podnikových financí*. Plzeň: ZČU, 2006.
9. KASEBORN, H-G. *Všeobecná nauka o hospodářství*. Litera-NOVA, 1993.
10. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004.
11. KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání Praha: Prospektum, 1997.
12. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání Praha: Management Press, a.s., 2000.
13. MLČOCH, J. *Podniková ekonomika*. 1. vydání Praha: Nakladatelství Fortuna, 1996.
14. MLČOCH, J. *Oceňování podniku. Ekonomické aspekty*. 1. vydání Praha: Linde, 1998.
15. PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1. vydání Praha: Grada, 1997.
16. SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy*. 1. vydání Brno: VUT, 2000.
17. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004.
18. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, Praha, 2000.
19. SVĚTLÍK, J. *Kapitoly z tržní ekonomiky*. Zlín: EKKA, 1991.
20. TOMEK, G., TOMEK, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996.
21. TRUNEČEK, J. *Marketing a management*. Praha: Fortuna, 1993.
22. VODÁČEK, L. a ROSICKÝ, A. *Informační management. Pojetí, poslání a aplikace*. 1. vydání Praha: Management Press, 1997.
23. ZLÁMAL, J. *Podnikové finance*. Olomouc: VUP, 2002.
24. ZLÁMAL, J., BELLOVÁ, J. *Ekonomika zdravotnictví*. Brno: NCONZO, 2005.

Právní normy:

- Opatření Ministerstva financí České republiky, kterým se stanoví účtová osnova a postupy účtování pro zdravotní pojišťovny čj. 283/71 861/1998 ze dne 12. 10. 1998.
- Vyhláška č. 227/1998 Sb., o hospodaření zdravotních pojišťoven.
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.
- Zákon č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání.
- Zákon č. 40/1963 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 48/1997 Sb., o zdravotním pojištění.
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.
- Zákon č. 54/1956 Sb., o nemocenském pojištění zaměstnanců.
- Zákon č. 100/1988 S., o sociálním zabezpečení.
- Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně.
- Zákon č. 280/1992 Sb., o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách.
- Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Klíč (řešení a odpovědi):



1. Brno, Ostrava.
2. Rizika podnikání:
 - a) politická (změna vlády, stávkový , revoluce, konfiskace, embargo atd.),
 - b) geografická (horko, zima, zboží se kazí),
 - c) platební (dlužníci),
 - d) výrobní (zrušení či změna objednávky),
 - e) obchodní (neschopnost výrobce splnit kontrakt),
 - f) úvěrová (nemožnost získat úvěr),
 - g) kurzová (změny kurzu: vznik kurzové ztráty),
 - h) inflační,ch hospodářská interní:
 - krádeže uvnitř firmy,
 - personální problémy atd.
3. účetní poradce – volná živnost,
autoškola – vázaná,
výuka cizích jazyků – vázaná,
lékárník – koncese,
výroba a dovoz jedlých olejů – koncese,
prodej opékaných buřtů v kiosku – koncese,
rámování obrazů – řemeslná.
4. Společnosti s ručením omezeným .
5. Pražská burza cenných papírů (PBCP), RM-systém.
6. Typy družstev:
 - (stavební) bytové,
 - spotřební,
 - výrobní,
 - zemědělské,
 - speciální (například meliorační).
7. Poznávací: výše zisku, počet zaměstnanců, výroba kusech, celní poplatky, cena atd.
Příkazovací: předpis vodného a stočného, požadavek platby předem, faktura atd.
8. a) Například: Česká obchodní inspekce (ČOI), Krajská hygienická stanice (KHS) atd.
b) Finanční úřady, Úřad sociálního zabezpečení, ministerstva atd.

- c) Obecní úřady, Městské úřady, Krajské úřady apod.
d) Nejvyšší kontrolní úřad, Úřad pro vyšetřování Policie ČR, soudy atd.
9. Například v plynárenství (poruchy), lékařská pohotovost, letecký provoz atd.
10. Komplexní výrobek:
- základní výrobek (koňak),
 - 1. sféra:
 - značka,
 - kvalita,
 - obal,
 - reputace,
 - cena.
 - 2. sféra:
 - forma prodeje,
 - služby (výměna),
 - záruky.

11. Všeobecná, popřípadě finanční.

12. Nakupovaný materiál můžeme dále dělit například takto:

- základní materiál,
- pomocný materiál,
- nakupované polotovary a nakupované výrobky,
- nakupované palivo,
- náhradní součásti,
- oběhové obaly,
- DDM,
- odpadový materiál.

Struktura nákladů pekaře:

- náklady fixní: elektřina, topení, voda, plyn, nájemné, odpisy,
- variabilní: náklady na suroviny, mzdy zaměstnanců, pojistné, údržba a opravy atd.

13. Výplatní páska.

14. Zjistíte z denního tisku nebo dotazem na úřadu sociálního zabezpečení.

15. Vypočítejte podle návodu v předcházejícím příkladu.

16. a) zisk, b) ztráta.

17. Finanční účetnictví zachycuje účetní vztahy daného hospodářského subjektu s jeho okolím, tj. vnější hospodářské vztahy (například s dodavateli, odběrateli, peněžními ústavami atd.). Manažerské účetnictví zachycuje vztahy uvnitř organizace, vnitřní jevy, stavy a procesy (původně se tomuto účetnictví říkalo vnitropodnikové). Je jasné, že mezi oběma druhy účetnictví je návaznost, i když pro manažerské účetnictví jsou v účetních osnovách pouze vyčleněny účetní třídy 8 a 9, a dále není vnitřní struktura tohoto účetnictví nijak předepsána. Smysl manažerského účetnictví je dán již jeho názvem, slouží manažerům k rozhodování ve směru dovnitř samotné organizace.

18. Rozdíl, tj. 90 Kč bude tvořit tzv. nadměrný odpočet, manažer požádá finanční úřad o vrácení.

19. Výrobce by nemohl uplatnit DPH na výstupu (DPH na vstupu mu účtuje jeho dodavatel), bylo by to pro něho nevýhodné, snažil by se vyměnit daného obchodníka za jiného, a to plátce DPH.

20. Úvěry, půjčky, závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči dodavatelům, závazky vůči státu (splacené, dosud neodvedené daně).

21. Splátka 18 507 Kč, LK = 1,15.
 22. a) 7 391,20 Kč, LK = 1,06; b) 7 464,60 Kč, LK = 1,08.
 23. Splátka 6 576 Kč.
 24. Debetní, kreditní.
 25. Poměr ZC/VC klesne pod 0,6 ve čtvrtém roce.

Položka, roky	0	1	2	3	4	5
VC celkem	2 105	1 950	1 950	2 250	2 050	2 050
Odpisy celkem	155	155	155	230	180	180
Oprávky	155	310	465	695	875	1 055
ZC	1 950	1 640	1 485	1 555	1 175	995
ZC/VC	0,93	0,84	0,76	0,69	0,57	0,49

26. Plán obnovovacích investic (daňové odpisy):

DM, rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Linka				3 000	12 000	nákup				3 000	12 000
OA	250	nákup			250	nákup			250		
Celkem	250	0	0	3 000	12 250	0	0	0	250	3 000	12 000

- Plán obnovovacích investic (účetní odpisy):

DM, rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Linka B						3 000	12 000	nákup			
OA	250	nákup			250	nákup			250	nákup	
Celkem	250	0	0	0	250	3 000	12 000	0	250	0	0

27. Král, náčelník, císař, faraon, triumvirát.
 28. Modrá je studená, používá se v horkých provozech, například ve slévárně.
 Zelená je uklidňující, používá se v nemocnicích.
 Žlutá je teplá barva, používá se v chladných provozech, například v mrazírnách.
 Černá je společenská (v Evropě) používá se při společenských akcích, je rovněž barvou smuteční.
 Bílá je neutrální, používá se kdekoliv.
 29. Intenzifikace je maximální využití času, prostoru nebo síly k vyšším výkonům.
 Racionalizace je optimální rozložení sil, prostředků či prostoru k optimálnímu výkonu.
 30. Norma časová je stanovení časových jednotek (minut, hodin atd.) na zhotovení jednotky výkonu (například na jeden kus).
 Norma výkonová je stanovení předepsaného výkonu (počtu jednotek) za časový interval (například 3 kusy za minutu). Norma časová a výkonová jsou k sobě reciproční.
 31. a) autokratický,
 b) lhostejný,
 c) demokratický,
 d) týmový.
 32. Dezorganizace, chaos. Neřízená organizace, nikdo nevelí, nikdo neví co má dělat, každý si dělá co chce atd.
 33. a) Kontrolní oddělení firmy – štábní,
 b) Oddělení financování – liniový,

- c) Právní oddělení – štábní,
 - d) Zásobovací oddělení – liniový,
 - e) Oddělení výstupní jakosti – liniový,
 - f) Sekretariát ředitele – štábní.
34. Guvernér, generální ředitel, prezident společnosti, předseda představenstva, generál, vrchní ředitel.
 35. Například podřízený zdraví nadřízeného jako první, usedne si až na vyzvání, nejprve musí vyslechnout nadřízeného, pak může odpovědět atd.
 36. Například do roku 200X zvýšit příjmy firmy na částku Kč xxxxxxxx, uchytit se na trhu v Rakousku, do tří let snížit stav pohledávek o 50 % apod.
 37. Kdybyste měl chvilku času, zpracujte tuhle statistiku. (Chyby: věta podmíněná, není řečeno do kdy a co s tím atd.).
 38. Prodaná nevěsta, árie Rozmysli se Mařenko, rozmysli.
 39. S výsledky kontroly musí být vždy seznámen kontrolovaný pracovník – bod 1).

Správné odpovědi k autotestům

Lekce 1

1. Obchodní rejstřík je:
 - (a) **veřejný seznam právnických a fyzických osob vedený u rejstříkového soudu v místě krajského soudu**
 - (b) veřejný seznam jen právnických osob vedený u okresních soudů
 - (c) veřejný seznam jen fyzických osob vedený u obecních úřadů
2. Obchodním kapitálem rozumíme:
 - (a) souhrn majetkových hodnot – věcí, pohledávek a jiných práv a penězi ocenitelných jiných hodnot, které patří podnikateli a slouží nebo jsou určeny k jeho podnikání
 - (b) **souhrn obchodního majetku a závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním**
 - (c) obchodní majetek po odečtení závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním
3. Pod pojmem podnik rozumíme:
 - (a) jméno podniku, tj. označení firmy
 - (b) **soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání**
 - (c) soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku

Lekce 2

1. Všechny obchodní společnosti:
 - (a) **musí být zapsány do obchodního rejstříku**
 - (b) musí být evidovány místním obecním úřadem
 - (c) musí být evidovány Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR
2. Prohlášením konkurzu:
 - (a) **se podnik stává úpadcem**
 - (b) vymaže se ihned z obchodního rejstříku
 - (c) majitelé provádějí pouze základní činnosti
3. Při úpisu akcií musí být uhrazeno:
 - (a) **10 % peněžité hodnoty akcií**
 - (b) 30 % peněžité hodnoty akcií

- (c) 50 % peněžité hodnoty akcií
- 4. Veškerým svým majetkem neručí za závazky:
 - (a) fyzické osoby
 - (b) společníci v.o.s.
 - (c) **společníci k.s.**
- 5. Účetní audit je povinný:
 - (a) **u akciových společností**
 - (b) u sdružení
 - (c) u v.o.s.

Lekce 3

- 1. Mezi činitele podstatného ekonomického okolí nepatří:
 - (a) subjekty, které s podnikem spolupracují
 - (b) subjekty, které podnik kontrolují
 - (c) **subjekty, které nám nekonkurují**
- 2. Technologická zásoba představuje:
 - (a) pojistku na riziko přerušení výroby pro nedostatek materiálu
 - (b) **skutečnost, že některé materiálové druhy potřebují určitou dobu podléhat času**
 - (c) stav zásob ve skladu hotových výrobků
- 3. Výrobní operace se skládají:
 - (a) z výrobního procesu
 - (b) **z úkonů**
 - (c) z pracovních pohybů
- 4. Údaje o plnění kupní smlouvy na prodej našich výrobků jsou informací pro:
 - (a) **ekonomického ředitele**
 - (b) ředitele technické přípravy výroby
 - (c) ředitele technického a technologického rozvoje
- 5. Tvorba kalkulací patří do oblasti:
 - (a) technické přípravy výroby
 - (b) technologické přípravy výroby
 - (c) **ekonomické přípravy výroby**

Lekce 4

- 1. Definice čistého obchodního majetku zní:
 - (a) jsou to věcné hodnoty (stroje, zařízení, budovy, stavby, pozemky atd., tedy statky, které byly vytvořeny, aby se podílely na výrobě jiných statků
 - (b) **je to majetek po odečtení závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním**

- (c) je to souhrn obchodního majetku ve formě výrobního a finančního kapitálu a závazků vzniklých podnikateli v souvislosti s podnikáním
2. Mezi oběžný majetek nepatří:
- (a) peníze
 - (b) zásoby hotových prostředků
 - (c) **firemní automobil**
3. Nesprávná formulace DNM je:
- (a) že se jedná o majetek, jehož věcná podoba se blíží nebo je stejná jako je tomu u DHM nebo DNM
 - (b) nesplňuje jednu ze dvou podmínek charakteristiky DHM nebo DNM, tj. cenu
 - (c) **jde o drobné věci a hodnoty**
4. Účetní odpisy:
- (a) jsou dány účetními předpisy, především zákonem o účetnictví
 - (b) **si určuje každý podnik sám**
 - (c) jsou stanoveny zákonem o daních z příjmů
5. U daňových odpisů neplatí, že:
- (a) je lze přerušit
 - (b) lze je nezahájit
 - (c) **si je určuje každý podnik sám**

Lekce 5

1. Mezní náklady:
- (a) jsou náklady, které firma reálně neplatí
 - (b) **představují přírůstek nákladů při růstu výroby právě o jednu jednotku**
 - (c) je souhrn všech nákladů, které vzniknou při výrobě za určitou časovou jednotku
2. Explicitní náklady:
- (a) **jsou náklady, které můžeme zjistit v účetnictví**
 - (b) nemůžeme zjistit v účetnictví
 - (c) jsou náklady, které nejsou ovlivněny manažerským rozhodováním
3. U odpisů platí, že se jejich výše
- (a) zvyšuje v přímé závislosti na objemu výroby
 - (b) zvyšuje se progresivně v závislosti na objemu výroby
 - (c) **objem výroby nemá vliv na výši odpisů**
4. Variátory se vypočítají
- (a) jako podíl fixních nákladů na celkových nákladech příslušné režijní položky
 - (b) **jako podíl variabilních nákladů na celkových nákladech příslušné režijní položky nebo celkových režijních nákladech**
 - (c) jako podíl režijních nákladů na celkových nákladech

Lekce 6

1. Výplatu mzdy:
 - (a) **může převzít manželka (manžel) v případě písemného souhlasu**
 - (b) nesmí převzít manželka (manžel) ani v případě písemného souhlasu
 - (c) může převzít druh (družka), resp. příbuzný pracovníka
2. Mezi povinné složky mzdy nepatří:
 - (a) příplatky za práci přesčas
 - (b) **odměny**
 - (c) příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí
3. Zdravotní a sociální pojištění zaměstnance se počítá:
 - (a) **z jeho hrubé mzdy**
 - (b) z jeho čisté mzdy
 - (c) z tzv. superhrubé mzdy
4. Stát hradí částky pojistného za:
 - (a) **studující a nezaopatřené děti do 26 let**
 - (b) studující a nezaopatřené děti do 18 let
 - (c) studující a nezaopatřené děti do 15 let
5. Minimální mzdu:
 - (a) stanovuje zaměstnavatel na základě dohody se zaměstnancem
 - (b) stanovuje zaměstnavatel na základě vlastního rozhodnutí
 - (c) **stanovuje vláda vyhláškou**

Lekce 7

1. Mezní výnos je:
 - (a) výnos na jednotku produkce
 - (b) **změna celkových výnosů vyvolaná změnou vyrobeného množství o jednotku**
 - (c) celkový výnos podnikání
2. Výnosy jsou:
 - (a) **oceněné výkony podnikání**
 - (b) veškeré výnosy podnikání
 - (c) veškeré příjmy podnikání
3. Přidaná hodnota je:
 - (a) rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a náklady na prodané zboží
 - (b) rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady
 - (c) **rozdíl výroby a výrobní spotřeby**

Lekce 8

1. Propočtová kalkulace se používá:
 - (a) **v případě zavádění nového výrobku**
 - (b) v případě průběžného sledování produkce
 - (c) v případě vyřazování výrobku z výroby
2. Nejčastějším případem pro stanovení základny při rozvrhování režijních nákladů jsou:
 - (a) variabilní náklady
 - (b) fixní náklady
 - (c) **přímé mzdy**
3. Přírážkovou metodu pro stanovení režijních materiálů volíme:
 - (a) u hromadné výroby (homogenní výroby)
 - (b) **při produkci různorodých produktů (heterogenní výroby)**
 - (c) v případě řízení dle odchylek

Lekce 9

1. Účetní jednotkou není:
 - (a) **fyzická osoba, která používá tzv. paušál, tj. zákonem stanovené procento výdajů z celkových příjmů**
 - (b) každá podnikající fyzická osoba
 - (c) právnická osoba, která předem ohlásila příslušnému finančnímu úřadu použití paušálu nákladů z celkových výnosů
2. Zásada stálosti metod neznamená stálost:
 - (a) metod odpisování
 - (b) metod oceňování
 - (c) **metod dokladování**
3. Povinnost archivace účetních dokladů je naplněním funkce:
 - (a) ochrany majetku
 - (b) funkce manažerské
 - (c) **funkce dispozitivní**
4. Účetní jednotka:
 - (a) nemůže pověřit vedením účetnictví
 - (b) nemůže pověřit vedením účetnictví
 - (c) **může pověřit vedením účetnictví jinou fyzickou nebo právnickou osobu**
5. Účtování mezd patří do oblasti:
 - (a) **finančního účetnictví**
 - (b) manažerského účetnictví

- (c) nákladového účetnictví
- 6. Účetní osnova je pro podnik:
 - (a) **závazným dokumentem**
 - (b) směrným dokumentem
 - (c) doporučeným dokumentem

Lekce 10

1. Daňové přiznání fyzických osob se podává do:
 - (a) 1. 1. příštího roku
 - (b) **31. 3. příštího roku**
 - (c) 31. 5. příštího roku
2. Mezi závěrkové operace daňové evidence nepatří:
 - (a) zahrnutí odpisů
 - (b) zahrnutí rezerv
 - (c) **zahrnutí zdravotního a sociálního pojištění podnikatele**
3. Mezi alternativní výdaje nepatří:
 - (a) zahrnutí výdajů na telefony
 - (b) **zahrnutí výdajů na stravu podnikatele**
 - (c) zahrnutí výdajů na známky
4. DPH se odvádí finančnímu úřadu:
 - (a) **jako rozdíl daně na vstupu a výstupu**
 - (b) položkou daně na vstupu
 - (c) položkou daně na výstupu
5. Daň silniční platí:
 - (a) podnikatel pouze u firemního vozu
 - (b) **podnikatel u každého vozu (tedy i osobního) pokud jej použije ke služebním účelům**
 - (c) platí každý majitel automobilu v ČR
6. Mezi náklady zahrnované do základu daně podnikajících fyzických osob nepatří:
 - (a) výdaje na pracovní oděv zaměstnanců
 - (b) **výdaje na reprezentaci firmy**
 - (c) výdaje na komerční pojištění firmy

Lekce 11

1. Mezi vnější zdroje nepatří:
 - (a) úvěry
 - (b) **základní kapitál**
 - (c) vydané akcie

2. Pojem výnosy nevyjadřuje:
 - (a) soubor vydaných faktur
 - (b) nárok na úhradu
 - (c) **příjmy**
3. Řízení rizik nelze provést:
 - (a) jejich zmenšováním
 - (b) jejich rozkládáním
 - (c) **jejich vyloučením**
4. Mezi obchodní úvěry nepatří:
 - (a) obchodní směnky
 - (b) **lombard**
 - (c) otevřený účet
5. Kontokorentní úvěr neznamena:
 - (a) možnost mít na kontokorentním účtu zápornou položku
 - (b) **krytí úvěru cennými papíry**
 - (c) stanovení stropu debetní částky
6. Za dlouhodobý úvěr je považován úvěr se splatností:
 - (a) nad 2 roky
 - (b) nad 3 roky
 - (c) **nad 4 roky**
7. Akontace u finančního leasingu znamená:
 - (a) **navýšení první neúročené splátky**
 - (b) podepsání leasingové smlouvy
 - (c) ukončení leasingu

Lekce 12

1. Při sestavování finančního plánu pro výpočty obnovy bereme v úvahu:
 - (a) pouze účetní odpisy dlouhodobého majetku
 - (b) pouze daňové odpisy
 - (c) **oba druhy odpisů s možností korekce předpokládané inflace**
2. Nejčastějším typem inovací jsou:
 - (a) průkopnické inovace
 - (b) **ordinární inovace**
 - (c) technologické inovace
3. Investicí podniku rozumíme peněžní výdaj:
 - (a) **u něhož se očekává přeměna na budoucí příjem během období delšího než jeden rok**
 - (b) který je určen na údržbu dosavadního dlouhodobého majetku
 - (c) který je určen na opravy dosavadního dlouhodobého majetku

4. Pokud má investice nízké riziko odchylek od požadovaného výnosu z investice, ale většinou poskytuje nízké výnosy hovoříme o investiční strategii:
 - (a) **konzervativní**
 - (b) agresivní
 - (c) degresivní
5. Pokud silnější podnik převezme slabší hovoříme o:
 - (a) fúzi
 - (b) **akvizici**
 - (c) joint-venture

Lekce 13

1. Autorem pohybových studií je:
 - (a) Ford
 - (b) **Gilbreth**
 - (c) Taylor
2. Pojem snímek pracovního dne je spjat se jménem:
 - (a) **Taylora**
 - (b) Gilbretha
 - (c) Forda
3. Mezi základní funkce managementu nepatří:
 - (a) plánování
 - (b) **projektování**
 - (c) rozhodování
4. Psychologický směr nezkoumá:
 - (a) vliv hluku
 - (b) vliv barev
 - (c) **sled operací**
5. Liberální styl řízení bývá nazýván rovněž jako styl:
 - (a) otcovský
 - (b) demokratický
 - (c) **lhostejný**
6. Věta „chtějí po nás vyplnit formulář plánu dovolených“ je charakteristická spíše pro styl:
 - (a) **lhostejný**
 - (b) kompromisní
 - (c) demokratický

Lekce 14

1. Mezi štábní útvary obvykle neřadíme:
 - (a) právní oddělení
 - (b) kontrolní oddělení
 - (c) **oddělení výstupní kontroly**
2. Grafickým znázorněním formální struktury není:
 - (a) organizační diagram
 - (b) organizační schéma
 - (c) **plán delimitace**
3. Útvary jsou:
 - (a) **Většinou skupiny lidí, kteří vykonávají stejné nebo příbuzné práce**
 - (b) Většinou skupiny lidí, kteří vykonávají vždy rozdílné, avšak navazující práce
 - (c) Většinou skupiny lidí, kteří vykonávají práce dle aktuální potřeby
4. Delegování je známkou:
 - (a) **decentralizace**
 - (b) centralizace
 - (c) reorganizace
5. Mezi hlavní organizační řády nepatří:
 - (a) pracovní řád
 - (b) stanovy nebo statut
 - (c) **skartační řád**
6. V hierarchii řídicích pracovníků se neužívá pojem:
 - (a) TOP-manažeři
 - (b) Střední manažeři
 - (c) **Nížší manažeři**
7. U divizionální organizace se neužívá její dělení dle:
 - (a) výrobků
 - (b) **druhu práce**
 - (c) dle území

Lekce 15

1. Věta „nebude-li pršet nezmoknem“ je:
 - (a) **prognóza**
 - (b) vize
 - (c) plán
2. Strategické plány jsou spíše plány:
 - (a) **dlouhodobé**
 - (b) střednědobé

- (c) krátkodobé
3. Mezi tzv. problematické informace nepatří:
- (a) informace o inovačních směrech
 - (b) informace o vývoji trhů
 - (c) **informace o stavu zásob**
4. Při formulování příkazů se:
- (a) nesplněné příkazy musí znovu formulovat a zadat
 - (b) nesplněné úkoly mohou doplnit další nové úkoly
 - (c) **manažer musí dát najevo, že nesplnění příkazu nepřichází v úvahu**
5. V situaci, kdy známe všechny stavy, k nimž může dojít, ale jejich výskyt je nejistý, se rozhodujeme za stavu:
- (a) nejistoty
 - (b) **rizika**
 - (c) jistoty
6. Neplatí, že vnější kontrolní orgány převážně:
- (a) nemají vesměs pravomoc nařizovat
 - (b) **mají vesměs pravomoc nařizovat**
 - (c) mohou sankcionovat

Seznam cvičení



Cvičení č. 1:

Kapitola 1

Pokuste se nyní založit vlastní podnik a na volný list si запиšte povinné údaje, které byste museli zaslat na žádosti o zápis do obchodního rejstříku. Tento volný list si založte do publikace.

Cvičení č. 2:

Pokuste se zjistit, jaké druhy pojištění jsou možné pro Vámi vybraný druh podnikání (jednotlivé druhy pojištění a jejich rozsah může být rozdílný u různých komerčních pojišťoven). Vyberte si nejbližší pojišťovnu a uveďte, co by Vám tato pojišťovna pojistila, a to nejen ve vztahu k majetku, ale i ve vztahu k Vám, jakožto podnikateli a Vaším zaměstnancům. Zjišťování můžete případně rozšířit (není podmínkou cvičení) i na jinou pojišťovnu a výsledky zjištění porovnat.

Cvičení č. 3:

Kapitola 2

Pokuste se sestavit ohlášení Vaší konkrétní živnosti na Váš konkrétní živnostenský úřad, poté sestavte žádost o zápis do obchodního rejstříku Vaší uvažované firmy (právnícké osoby) na konkrétní rejstříkový soud, vždy dle místa Vašeho bydliště nebo sídla podnikání.

Cvičení č. 4:

Pokuste se vyjmenovat alespoň jeden podnik v ČR, který je v likvidaci, a jeden podnik, který je v konkurzu. Cvičení uveďte s označením, jak jste tuto informaci získali.

Cvičení č. 5:

Kapitola 3

Zvolte si výrobu nějakého Vám známého produktu. Výrobní proces rozdělte na jednotlivé operace, operace pak na úkony. Pokuste se nakreslit optimální uspořádání pracoviště. Tento volný list si pak založte ke studijní opoře a k přípravě na zkoušku.

Cvičení č. 6:

Kapitola 4

Pokuste se sami určit účetní odpis například Vašeho osobního majetku (dejme tomu osobního automobilu). Určete si odpisovou základu, dobu odpisování (určujete tím, jak dlouho chcete auto mít a jak se o ně staráte) a odpisovou sazbu. Pokuste se vypracovat účetní odpis variantním způsobem, tj. lineárně i nelineárně. Pomůckou Vám může být i grafické znázornění úbytku hodnoty (například pomocí sloupkového nebo síťového grafu).

Cvičení č. 7:

Kapitola 5

Vyberte si určitý výkon (jako například pečení koláčů, opravu osobního automobilu či jiné činnosti, které jsou Vám blízké) a pokuste se vyjádřit v různém členění nákladů o jejich aktuální peněžní vyjádření, včetně rozboru třídění těchto nákladů dle různých (v textu uvedených) hledisek. Volný list vložte do studijní opory a k přípravě na zkoušku.

Cvičení č. 8:**Kapitola 6**

Pokuste se nyní sami vypočítat povinné pojistné za svého potenciálního zaměstnance. Pracovní smlouvou jste mu přiznali určitou mzdu, procenta jsou dána. Výpočty si zapište do následujících řádků.

Cvičení č. 9:**Kapitola 7**

Při dosažení zisku je reakcí na tento hospodářský výsledek jeho rozdělení (nebo nerozdělení). V případě dosažení ztráty pak je nutné ztrátu uhradit. Uveďte, jakým způsobem byste řešili vzniklou ztrátu například u s.r.o. Uveďte několik možností. Volný list vložte do studijní opory a k přípravě na zkoušku.

Cvičení č. 10:**Kapitola 9**

Podívejte se do trestního zákona (zákon č. 140/1961 Sb., v aktuálním znění) a vypište jako další trestné činy mohou souviset s účetnictvím. Volný list vložte do studijní opory a k přípravě na zkoušku.

Cvičení č. 11:**Kapitola 10**

Na jeden list zapište 30 různých operací a zařaďte je podobným způsobem do 4 uvedených kategorií. Uveďte jiné operace než jsou výše uvedené. K této činnosti budete potřebovat zákon o daních z příjmů (z. č. 586/1992 Sb.) v aktuálním znění. Volný list vložte do studijní opory a k přípravě na zkoušku.

Cvičení č. 12:**Kapitola 11**

Uveďte jména tří českých leasingových společností.

Cvičení č. 13:

Zamyslete se nad tím, proč leasingový koeficient v případě splácení počátkem každého roku je nižší než v případě splácení koncem každého roku. Vaše úvahy si zapište na volný list a vložte do publikace.

Cvičení č. 14:

Zkuste navštívit některou z leasingových společností a nechejte si zpracovat nabídku na pronájem vámi zvoleného osobního automobilu. Pokuste se zjistit, kterou ze dvou metod výpočtu leasingové splátky společnost použila. Nelekejte se, když vám výše splátky nebude vycházet přesně podle nabídky. Výsledky průzkumu si zapište na volný list a vložte do publikace.

Cvičení č. 15:**Kapitola 15**

Pokuste se uvést nějakou vizi vztahující se k podnikání nebo k turistice, sportu či jiné činnosti. Tuto vizi stručně definujte a popište, volný list si vložte do této publikace.

Seznam korespondenčních úkolů



Korespondenční úkol č. 1:

Kapitola 1

Pokuste se nyní i Vy sestavit vlastní podnikatelský rozpočet na základě aktuálních údajů v případě, že byste chtěli začít podnikat ve Vámi zvoleném oboru. Zjistěte si aktuální úrokové míry v různých bankách, ceny vstupů a definujte si možnou cenu Vaší produkce nebo služeb. Zjistěte si efektivnost Vašeho počínání a stanovte si podmínky pro Vaše rozhodnutí. Na závěr výpočtů uveďte své rozhodnutí. Podnikatelský rozpočet zašlete tutorovi.

Korespondenční úkol č. 2:

Kapitola 4

Zadejte si sami nějaký příklad k odpisování Vám známého druhu majetku a proveďte si výpočty oběma metodami. Výsledky srovnajte a rozhodněte se, kterou metodu daňového odpisování byste zvolili jako podnikatel nebo manažer Vašeho podniku. Výsledky zašlete tutorovi.

Korespondenční úkol č. 3:

Kapitola 6

Proveďte kompletní výpočet čisté mzdy a srážek pracovníkovi, který dosáhl právě průměrné mzdy v ČR k poslední uvedené výši k Vašeho výpočtu. Výši průměrné mzdy zjistěte v odborném, případně denním tisku. Můžete rovněž použít propočtů i Vaší konkrétní mzdy, popřípadě mzdy Vašeho pracovníka. Uveďte i případné fakultativní srážky, odčitatelné položky atd. Zašlete tutorovi.

Korespondenční úkol č. 4:

Kapitola 8

Sestavte na základě vlastního výběru profese úvodní předběžnou kalkulaci. Kalkulaci uveďte v podobném podrobném členění s vyčíslením částek v Kč. Volný list vložte do studijní opory a k přípravě na zkoušku a zašlete tutorovi.

Korespondenční úkol č. 5:

Kapitola 10

Pokuste se vyjádřit vztahy v řetězci: zemědělec-zemědělský nákupní podnik-mlýny-pekárna-obchodník-spotřebitel. Zakreslete si schematicky tak, jako já v případě pily atd., finanční toky. Vymyslete si jednotlivé platby, přidanou hodnotu jednotlivých účastníků, avšak u zemědělce, a zemědělského nákupního podniku použijte při výpočtu snížené sazby DPH (ve výši 5 % na výstupu), u ostatních pak základní sazby 19 % na výstupu. Poznamenejte si, jak byste postupovali v případě, že byste byli v manažerské funkci jednotlivých podniků. Zašlete tutorovi.

Korespondenční úkol č. 6:

Kapitola 11

Zamyslete se nad možností eliminace rizik formou možného pojištění a označte alespoň 4 druhy možných pojistek, které byste uzavřeli, pokud byste byli zodpovědnými manažery nebo majiteli firmy. Jedná se o běžné komerční pojištění, nikoliv zákonné povinné pojištění. Komentujte důvody svého rozhodnutí u každé formy dané pojistky. Úkol zašlete tutorovi.

Korespondenční úkol č. 7:**Kapitola 14**

Zjistěte v místě své působnosti (škole, zaměstnání, popřípadě obecně ve státní správě například v justici, úřadu práce, okresním nebo obecním úřadě) vztahy nadřízenosti a podřízenosti a nakreslete organizační schéma zvoleného objektu. Vyberte si některou organizaci a nakreslete její organizační schéma na volný list. Pomůckou je Vám příloha k této publikaci. Vypracovaný úkol předejte tutorovi, anebo zašlete na adresu školícího střediska.

Seznam symbolů

Příklad
autora:



Průvodce
studiem:



Úkoly
k textu:



Shrnutí:



Kontrolní
otázky:



Korespon-
denční úkoly:



Vlastní příklad
studujícího:



Část pro zájem-
ce:



Cvičení:



Pojmy k zapam-
atování:



Řešení a odpově-
di:



Použitá a do-
poručená litera-
tura:



Seznam obrázků

3.1	Systém „podnik“	44
3.2	Základní struktura výrobního podniku	48
3.3	Členění informačních struktur ve firmě	52
3.4	Obory reportingu	52
4.1	Koloběh oběžných prostředků	59
11.1	Finanční toky	139
11.2	Dělení úvěrů	143
11.3	Kontokorentní úvěr	145
12.1	Inovační proces	166
13.1	Základní funkce managementu (dle doc. Marhoulové)	189
13.2	Základní funkce managementu (dle P. Gerlicha)	189
14.1	Organizační struktura	199
14.2	Řídící pyramida	203
14.3	Funkcionální struktura organizace	204
14.4	Divizionální struktura organizace	204
15.1	Maslowovo schéma motivace	222
15.2	Efekt z pracovní činnosti a možnost kontroly práce	227