

Úvod do podnikové ekonomiky



- Majetek a finanční zdroje
- Ukazatele výsledku hospodaření
- Podnikové řízení
- Výroba, nákup, prodej
- Personální řízení
- Finanční řízení
- Vědeckotechnický a investiční rozvoj

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.
prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.
Ing. Jan Vavřina, Ph.D.

Úvod do podnikové ekonomiky

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5630. publikaci

Odborná recenze:

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 208

První vydání, Praha 2014

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2014

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-5316-4

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9410-5 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-9411-2 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech	5
Úvod	7
Předmluva	8
1. Podnikání a podnik	
1.1 Podnikání a podnikatel	10
1.2 Podnik jako subjekt práva a hospodářská entita	12
1.2.1 Znaky podniku	14
1.2.2 Život podniku	17
1.3 Typologie podniků	18
1.4 Rizikovitost podnikání	23
2. Majetek a finanční zdroje podniku	
2.1 Charakteristika majetku a jeho klasifikace	28
2.1.1 Dlouhodobý majetek	28
2.1.2 Oběžný majetek	32
2.1.3 Faktory ovlivňující majetkovou strukturu podniku	35
2.2 Charakteristika finančních zdrojů podniku	35
2.2.1 Vlastní kapitál	36
2.2.2 Cizí zdroje	37
2.2.3 Optimální kapitálová struktura	38
2.3 Rozvaha	40
3. Základní ukazatele výsledku hospodaření	
3.1 Charakteristika základních ukazatelů výsledku hospodaření	44
3.1.1 Výnosy	44
3.1.2 Náklady	46
3.1.3 Výsledek hospodaření	47
3.1.4 Ekonomický zisk	49
3.2 Klasifikace nákladů	52
3.2.1 Druhové třídění nákladů	52
3.2.2 Klasifikace nákladů podle závislosti na změně objemu výkonů	53
3.2.3 Účelové třídění nákladů	56
3.2.4 Manažerské pojetí nákladů	57
3.3 Modelování nákladů	59
3.3.1 Nákladové funkce	59
3.3.2 Analýza bodu zvratu	62
3.4 Nástroje řízení nákladů	67
3.4.1 Kalkulace	68
3.4.2 Rozpočetnictví	74
3.4.3 Technickohospodářské normy a limitování nákladů	76
3.5 Výkaz zisku a ztráty	76

4. Podnikové řízení	
4.1 Plánování	82
4.1.1 Strategie rozvoje podniku	82
4.1.2 Střednědobé a krátkodobé plánování realizace strategie	87
4.2 Organizování	90
4.3 Výběr a rozmístění pracovníků a jejich vedení	93
4.4 Kontrolování	94
4.5 Analyzování problémů, rozhodování a komunikace při realizaci rozhodnutí	95
5. Řízení výroby	
5.1 Příprava a plánování výroby	100
5.2 Výrobní kapacita a její využití	104
6. Řízení nákupu a prodeje	
6.1 Nákup	112
6.2 Řízení zásob	117
6.2.1 Normy zásob materiálu	117
6.2.2 Optimalizace stavu zásob	120
6.2.3 Optimální velikost dodávky	121
6.2.4 Využití materiálu	123
6.2.5 Operativní řízení zásob	126
6.3 Prodej	129
7. Personální řízení	
7.1 Charakteristika personálního řízení	134
7.2 Plánování pracovníků	135
7.2.1 Potřebný počet dělníků	137
7.2.2 Produktivita živé práce	139
7.3 Hodnocení pracovníků	142
7.4 Odměňování pracovníků	145
8. Finanční řízení	
8.1 Cíle finančního řízení podniku	150
8.2 Druhy financování podniku	152
8.3 Finanční rozhodování	159
8.4 Řízení cash flow	163
8.5 Základy finanční analýzy	166
9. Řízení vědeckotechnického a investičního rozvoje	
9.1 Úkoly vědeckotechnické činnosti	170
9.2 Proces vývoje nového výrobku	175
9.3 Efektivnost podnikatelského projektu	179
Použitá literatura	191
Příloha A	196
Příloha B	197
Příloha C	200
Shrnutí, Summary	205
Rejstřík	206

O autorech

Doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D. (*1967)

Je docentkou v oboru podniková ekonomika a management (2009). V roce 2001 ukončila doktorské studium (Ph.D.) v oboru Řízení a ekonomika podniku a je absolventkou Fakulty strojní Vysokého učení technického v Brně (1990) v oboru Ekonomika a řízení strojírenské výroby.

Od roku 2008 dosud působí jako vysokoškolská pedagožka na Mendelově univerzitě v Brně, a to na Provozně ekonomické fakultě na Ústavu podnikové ekonomiky jako jeho vedoucí. V letech 1996–2010 působila na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a v letech 1997–2002 učila i na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně. V letech 1997–2009 spolupracovala se soukromou vysokou školou Akademie Sting v Brně. Od roku 2004 spolupracuje se společností B.I.B.S., a. s., kde je členkou lektorského týmu pro studijní programy MBA, LLM, MSc, BA (hons) a Bc. Od roku 2012 je členkou Vědecké rady Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. Od roku 2011 je na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně členkou Oborové rady doktorského studijního programu Ekonomika a management a školitelkou doktorandů. Od roku 2012 spolupracuje se společností Centrum akademických a vzdělávacích služeb, a. s., která poskytuje odborné a manažerské vzdělávání včetně programů MBA a MPA.

Vyučovala a učí ve všech formách vysokoškolského studia, má bohaté zkušenosti v pedagogickém procesu.

Ve své vědecké a výzkumné činnosti se orientuje na problematiku podnikové ekonomiky a problematiku pojištění podnikatelských subjektů v kontextu risk managementu. Je řešitelkou i spoluřešitelkou několika grantových projektů, přičemž výsledky své výzkumné činnosti prezentovala na mnoha mezinárodních vědeckých konferencích. Je autorkou i spoluautorkou několika desítek vědeckých a odborných článků v zahraničních i domácích vědeckých a odborných časopisech (*Agricultural Economics; Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendeliana Brunensis; Acta of Mendel University of agriculture and forestry Brno; E+M Ekonomie a management*).

Doc. Martinovičová je autorkou a spoluautorkou několika monografií i vysokoškolských učebních textů. K jejím nejvýznamnějším publikacím patří: *Poistenie rizík malých a stredných podnikov* (Bratislava: IURA, 2013); *Poistný trh – teória i prax* (Bratislava: IURA, 2011); *Pojištění podnikatelských subjektů* (Ostrava: KEY Publishing, 2007); *Základy ekonomiky podniku* (Praha: Alfa publishing, 2006); *Jak pojistit firmu?* (Praha: Computer Press, 2000).

Prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc. (*1931)

Je absolventem Vysoké školy ekonomické oboru Ekonomika průmyslu, CSc. mu bylo uděleno v oboru Ekonomika průmyslu a stavebnictví, doc. se habilitoval v oboru Ekonomika a plánování strojírenské výroby, DrSc. a prof. získal v oboru Odvětvové a průřezové ekonomiky.

Řadu let působil ve výrobním podniku strojírenského a elektrotechnického průmyslu a ve Výzkumném ústavu elektrických strojů. Na Vysokém učení technickém v Brně pracoval

v Ústavu teorie a metod strojírenské výroby, na katedře teoretické kybernetiky a na katedře matematiky elektrotechnické fakulty, v Ústavu ekonomiky a managementu a Ústavu financí Fakulty podnikatelské. Byl členem několika vědeckých rad vysokých škol. Byl externím examínátorem Nottingham University pro Brno International Business School. V současnosti působí v Ústavu podnikové ekonomiky Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Je členem oborové rady doktorského studijního programu Ekonomika a management Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity obrany.

Vědeckovýzkumná práce prof. Konečného je zaměřena na ekonomiku a zdokonalování managementu podniku, zejména na efektivnost technického vývoje, řízení inovačních procesů a s tím spojené problémy strategického řízení, projektového řízení, marketingu, efektivnosti podnikatelských projektů, controllingu, finančního řízení podniku.

Jeho publikační činnost charakterizují tituly: *Efektivnost vědeckotechnického rozvoje, Ekonomika a řízení elektrotechnické výroby, Podniková ekonomika, Ekonomika firmy, Management, Controlling, Řízení změny, Finanční analýza a plánování, Finance podniku, Kalkulace pro podnikatele*. Mnoho let byl soudním znalcem v oboru ekonomiky a managementu, ekonomickým a organizačním poradcem. Má úzký kontakt s průmyslovou praxí.

Ing. Jan Vavřina, Ph.D. (*1977)

Je absolventem doktorského studia v rámci oboru řízení a ekonomika podniku na Zemědělské fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (2005), kde také absolvoval magisterské studium v oboru Obchodně podnikatelském (2000).

Od roku 2010 doposud působí jako vysokoškolský pedagog na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně, Ústavu podnikové ekonomiky, kde vyučuje podnikohospodářsky zaměřené předměty pro bakalářský i magisterský stupeň studia. V období let 2004–2010 působil v rámci různých pracovních pozic na Státním zemědělském intervenčním fondu, regionálním odboru Brno jako analytik v rámci oblasti evropských finančních podpor pro podniky, municipality, potažmo organizační složky veřejné správy a místní samosprávy. V letech 2000–2004 byl zaměstnancem Ministerstva zemědělství ČR, kdy vykonával činnosti v oblasti koordinace a kontroly finančních podpor pro podnikatelské i municipální projekty spolufinancované z předstrukturálních fondů EU.

Ve vědeckovýzkumné činnosti se zaměřuje na ekonomickou výkonnost a konkurenceschopnost korporací se zaměřením na malé a střední podniky a jejich specifika ve vazbě na politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU a územního rozvoje. Participoval jako řešitel či spoluřešitel několika grantových projektů, přičemž dílčí výsledky byly prezentovány na mezinárodních konferencích a dále prostřednictvím odborných článků v tuzemských i zahraničních vědeckých periodících a sbornících.

Úvod

Milí čtenáři,

předkládaná publikace „*Úvod do podnikové ekonomiky*“ nabízí čtenářům základy podnikání, podnikových hodnototvorných a vývojových procesů, měření účelnosti, hospodárnosti a výkonnosti jednotlivých činností podniku. Kniha je určena především manažerům a podnikatelům, zejména malých a středních podniků, nicméně může být využitelná také pro posluchače vysokých škol a MBA studií.

Podnikovou ekonomiku je možno označit jak za teoretickou, tak praktickou disciplínu orientovanou na podnik jako jeden ze subjektů trhu, který je zaměřen na spokojenost zákazníků, je stále v interakci se svým okolím, dosahuje strategických cílů vlastníků, vyrovnaně uspokojuje zájmy zaměstnanců a dalších interesentů ve stále měnících se podmínkách.

Podniková ekonomika vychází z obecné ekonomické teorie, poznatky však čerpá z celé řady dalších vědních disciplín, zejména z makroekonomie, mikroekonomie, managementu, účetnictví, statistiky, matematiky, financí atd. Úspěšné zvládnutí problematiky podnikové ekonomiky předpokládá vědomostní bázi z těchto vědních disciplín.

Cílem předkládaného textu je poskytnout informace, vědomosti a dovednosti z oblasti podnikové ekonomiky jako předpoklad pro výkon řídicích a ekonomických funkcí v podnicích a dále uvést do souladu poznatky z dalších disciplín uplatňovaných v podnikové ekonomice a zdůraznit souvislosti a návaznosti mezi nimi.

Text knihy je rozdělen do devíti kapitol, zahrnujících tematické oblasti podstata podniku a podnikání, majetek a finanční zdroje, základní ukazatele výsledku hospodaření a vztah mezi nimi, podnikové řízení, se zaměřením na jednotlivé funkce, resp. činnosti podniku a specifika jejich řízení v oblasti výroby, nákupu a prodeje, personální, finanční, vědeckotechnického a investičního rozvoje.

Podnikatelům, ekonomům i manažerům podniková ekonomika poskytuje především metodické nástroje pro takové vedení příslušných podniků, které zajistí co nejvyšší výkonnost a hospodárnost směrem k tvorbě a udržení jejich konkurenční pozice v náročném tržním prostředí. Podnikovou ekonomiku je nutno tedy vnímat nejen z pohledu teoretických přístupů, ale především praktické aplikace jako disciplínu dynamickou, která se snaží co nejpružněji reflektovat vývoj ve vnitřním i vnějším okolí podniku pro zajištění jeho konkurenční výhody.

Autoři

Předmluva

Znalosti a informace jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které umožňují pochopit principy fungování dnešního světa a také to, jak se v něm stát úspěšným. Pomáhají správně se rozhodnout a reagovat na neustále se měnící vlivy okolí. Z praxe vím, že každodenní rozhodnutí, která v podniku uděláte, mají vliv na jeho výkon a růst. Ekonomické znalosti jsou bezesporu nezbytnou součástí startu vašeho podnikání.

Pokud se chcete seznámit se základy podnikové ekonomiky nebo si jen připomenout veličiny, které cirkulují v srdci úspěšného podniku, je právě tato kniha vaší dobrou investicí.

Jako výrobce elastického informačního systému QI akademické znalosti využíváme a při vývoji našeho softwaru je v praxi uplatňujeme. Plníme tak ty nejnáročnější požadavky na řízení a zpracování podnikových informací. Na druhou stranu jsou také znalosti manažera o podnikové ekonomice jedním z klíčů, jak efektivně využívat informační systém, a cestou k prosperitě podniku.

Věřím, že tato kniha bude střípkem v mozaice vašeho úspěchu.

Za tým společnosti DC Concept, a. s., výrobce informačního systému QI

Ing. Libor Hofmann, MBA

KAPITOLA

1

Podnikání a podnik

Hodnototvorné procesy lze v jednotlivých národních ekonomikách velmi úzce spojit s podnikatelskou činností a s podniky jako se subjekty příslušných oborových prostředí. Přestože je ve vyspělých světových ekonomikách trendem snaha minimalizovat zásahy do činnosti hospodářských entit, je nutné v rámci podnikání respektovat právní rámec země, na jejímž území je daná podnikatelská činnost vyvíjena.

Za základní právní předpisy upravující podnikání v České republice lze považovat:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

1.1 Podnikání a podnikatel

Podnikání v současné době spočívá v samostatné, soustavné, udržitelné, dlouhodobé výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost, usilující o zhodnocování vlastníky investovaného kapitálu k dosažení zisku a maximalizaci tržní hodnoty podniku konkurenceschopným uspokojováním potřeb zákazníků, zaměstnanců a dalších zájmových skupin v měnícím se globálním prostředí.

Podnikání obsahuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu. Nedílnou součástí podnikání jsou samozřejmě podnikatelská rozhodnutí o znovurozdělení disponibilních zdrojů a překonávání tradičních stereotypů, což představuje iniciaci a zavádění nových řešení, ochotu a připravenost podnikatele převzít nevyhnutelné podnikatelské riziko spojené s možným ekonomickým úspěchem (Martinovičová, 2006).

Podnikání je prostředkem k uspokojování svých potřeb uspokojováním cizích potřeb. **Podnikavost** je schopnost, umění a motivace nacházet, vytvářet a využívat příležitosti pro zabezpečení předpokládané či plánované prosperity podniku. Podnikání představuje praktickou realizaci podnikavosti.

Za podnikatele se na základě občanského zákoníku (§ 420) považuje osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Z hlediska ochrany spotřebitele je podle občanského zákoníku (§ 1963) za podnikatele považována také každá osoba uzavírající smlouvy, které souvisejí s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností nebo při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, jež jedná jménem nebo na účet podnikatele.

Podnikatel je rozhodujícím faktorem hospodářského rozvoje. Činnost úspěšného podnikatele je založena na vysoké kvalitaci, odbornosti, informovanosti a na systematickém cílevědomém úsilí. Je to tedy člověk se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi, a k těmto charakteristikám se někdy přidává i schopnost řídit a být vůdčí osobností. Podnikatel odpovídá za rozhodnutí týkající se:

- předmětu podnikání,
- proč a jaké produkty pro koho vyrábět,
- na jakém trhu prodávat,
- kolik jakých produktů vyrábět,
- s jakými zdroji a s jakou jejich alokací podnikat,
- jak podnikat.

Úspěch podnikání je spojen s vhodným podnikatelským záměrem, resp. plánem,¹ přičemž „být podnikavý“ znamená mít určité **dispozice** (schopnosti, vědomosti, dovednosti) a **osobní vlastnosti** (nespecifické, specifické). Mezi typické rysy podnikatele, které by měl uplatňovat ve své každodenní činnosti, je možné zařadit vytrvalost, sebedůvěru, odpovědnost, informovanost, iniciativu, monitoring, úsilí o úspěch, racionální chování, respektování okolní reality (Veber, 2006).

Status podnikatele představuje pro každého, kdo se rozhoduje pro podnikání, řadu pozitivních, ale i negativních důsledků. Tyto důsledky by si měl potenciální zájemce o podnikání uvědomit, promyslet a samozřejmě také vyhodnotit. Pro určení výhod a nevýhod **podnikání versus zaměstnanecký poměr** neexistují jednoduchá a přímočará rozhodovací schémata. Situace, ve které se potenciální zájemce o podnikání nachází, mohou být následující (Veber, 2006):

- zájemce o podnikání má zaměstnání a jistotu pracovního místa;
- zájemce o podnikání ztratil zaměstnání;
- zájemce o podnikání má zaměstnání, popř. důchod, a rád by realizoval své představy.

Je nesporné, že jen výjimečně je podnikání bezproblémové a bezrizikové. Na osobu podnikatele klade řadu povinností účetních, daňových a znalosti dodržování zákonů. V případě, že podnikatel je zaměstnavatelem, má také odpovědnost za své zaměstnance, za zabezpečení prostředků na jejich mzdy atd. Naproti tomu zaměstnanecký poměr přináší méně odpovědnosti. Obvykle tam, kde podnikatel podniká, většinou i žije. A to je fenomén, který předurčuje další rozhodnutí. Je nutné si uvědomit, že každé podnikání ovlivňují tři životní jistoty podnikatele: zdraví, zázemí (např. rodina) a uspokojení z práce (profese „podnikatel“).

Většina podnikatelských aktivit vyžaduje určité materiální předpoklady pro podnikání, a to vhodné prostory, určité vybavení (provozní zařízení, administrativní zázemí) a dále je nutné vést stanovené formy účetní evidence, dostát daňovým povinnostem apod. S uváděnými aspekty podnikání souvisí rozhodování ohledně volby způsobu ručení za závazky vzniklé v přímé souvislosti s podnikáním. Vhodné je zpracovat ve vazbě na příslušnou aktivitu podnikatelský záměr, který představuje strategickou vizi determinovanou časovým

¹ Pro založení podniku nebo pro zajištění jeho dalšího rozvoje je nutné definovat cíle, a to pro tak rozdílné oblasti, jako jsou vývoj potřeb trhu a poskytování služeb, zdroje financování či stanovení strategií a jejich dosažení. Výsledky tohoto plánovacího a rozhodovacího procesu musí být obsaženy v písemné studii, kterou je podnikatelský plán (podnikatelská koncepce). Studie musí především obsahovat údaje o vzdělání a zkušenostech odborných pracovníků podniku, odhady tržní situace, informace o dosavadním rozvoji podniku a o finančním plánování. Podnikatelský plán je tedy výchozím dokumentem podnikatelského záměru, definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a strategii zvolenou k jejich dosažení.

rámcem a projektující vývoj základních prvků podnikatelské činnosti. Perspektivní podnikatelský záměr je však nutně spojen s ideou primárně určující zejména oblast podnikání.

Bariéry podnikání jsou skupiny faktorů, které ovlivňují skutečnost, kdy člověk jako jednotlivec či sociální skupina nechce, neumí nebo nemůže podnikat. Bariéry podnikání je možno rámcově determinovat prostřednictvím endogenních činitelů a exogenních činitelů ovlivňujících vznik příslušných bariér. Mezi činitele endogenní, ovlivňující vznik bariér podnikání lze zařadit averzi k podnikatelské činnosti jako takové, která může úzce souviset s nedostatečnou motivací, obavou z rizik podnikání či s osobnostními vlastnostmi jednotlivce. Stejně tak je možno klasifikovat jako endogenní činitele vzniku bariér podnikání nedostatečné předpoklady pro podnikatelskou činnost. Tyto nedostatečné předpoklady pro podnikání lze spojovat s předmětem podnikání, schopností identifikovat, vyhodnotit a reflektovat příležitosti, stejně jako znalostní deficiencie ohledně esenciálních požadavků s podnikáním souvisejících a v neposlední řadě také nedostatek předpokladů pro výkon role podnikatele. Výčet možných endogenních činitelů vzniku bariér podnikání je možno doplnit také o oblast schopností jedince jednat s lidmi, disponovat se zdroji, majetkem i o chybějící podporu jeho relevantního vnitřního okolí.

Oproti tomu lze zmínit jako exogenní činitele vzniku bariér podnikání aspekty související s minulým, současným a očekávaným stavem složek vnějšího okolí jedince, jako jsou právní a ekonomické prostředí. Tato zmiňovaná prostředí limitně determinují především předpoklady vzniku právního rámce podnikatelských aktivit a perspektivy jejich udržitelnosti a rozvoje. Za významný exogenní činitel je možno označit také stav a perspektivy rozvoje podnikatelské infrastruktury v rámci zájmových území ve vazbě na výkon podnikatelské činnosti. Mnohdy opomíjeným aspektem v souvislosti se vznikem bariér podnikání je také např. sentiment veřejnosti vzhledem ke konkrétní podnikatelské činnosti.

1.2 Podnik jako subjekt práva a hospodářská entita

Podnik je instituce vytvořená k podnikatelské činnosti. Při charakteristice podniku vycházíme z definice, kterou vymezuje Evropská komise v nařízení č. 800/2008², kde se podnikem rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům se řadí zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.

V českých právních předpisech není pojem podnik specificky vymezen. Občanský zákoník však pro oblast podnikání definuje pojmy jako je obchodní závod (§ 502) a rodinný závod (§ 700).

Za **obchodní závod** je považován organizovaný soubor jmění (tj. majetku a dluhů), který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Předpokládá se, že obchodní závod je tvořen vším, co zpravidla slouží k jeho provozu, přičemž je vymezen jako hromadná věc.

Rodinný závod je subjekt, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagrené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na příbuzné, kteří trvale

² Nařízení Komise 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách).

pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí zpravidla jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.

Podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky, zboží a poskytovaly služby zákazníkům a také uspokojovaly potřeby všech ostatních, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. To je jejich hlavní poslání. Podniky byly někým založeny a tedy i někomu patří. Podniky byly vytvořeny proto, aby tzv. vyráběly peníze. Podniky, stejně jako jednotlivci, ve svém chování sledují určitý cíl. **Cílem podnikání je maximalizace hodnoty podniku – maximalizace hodnoty majetku vlastníků.**

Pojetí podniku jako prostředku pro zhodnocování kapitálu a současně respektování jeho společenských funkcí ve vztahu k zájmovým skupinám může nakonec vyústit do dvou zdánlivě protikladných tezí:

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

Nejde jen o hru se slovy, ale spíše o filozofii, kterou podnikatel uplatňuje.

Velkou společností obvykle vlastní akcionáři, kteří sami podnik neřídí, ale její řízení svěřují placeným manažerům. Akcionáři na valné hromadě volí představenstvo, které jmenuje vrcholové manažery, tzv. top management. Tím dochází k oddělení vlastnictví od řízení. Vzniká tím problém řešení vztahů mezi vlastníky, statutárními orgány, vrcholovým managementem a ostatními zájmovými skupinami. Tato problematika se označuje jako **corporate governance – řízení a správa společnosti či vlastnické ovládnutí korporace či struktura moci v podniku**. Nejdůležitější a nejsložitější jsou vztahy mezi vlastníky a vrcholovými manažery. Oddělením vlastnictví od řízení se rozhodovací pravomoci koncentrují v rukou manažerů, kteří tak ve skutečnosti vykonávají vlastnické právo v rámci omezení vymezených vlastníky.

Snahu po zvyšování hodnoty majetku vlastníků podniku nelze oddělit od společenského poslání podniku, které spočívá v systematickém zvyšování užitku pro zákazníky a ostatní zájmové skupiny. Mezi ně patří mimo zákazníky i jiné osoby a organizace z okolí podniku spjaté s podnikem, ale i zaměstnanci podniku.

Zájmové skupiny (*stakeholders*) jsou jedinci, skupiny nebo jiné instituce nějak spojené s podnikem. Obvykle se jedná o vlastníky (akcionáře), zákazníky, zaměstnance, manažery, dodavatele, partnery (spolupracující společnosti), banky a finanční instituce, okolní podnikatelské subjekty, sponzory, stát, města a obce, zdravotní pojišťovny, kontrolní instituce atp.

Vyvstává otázka, zda vrcholoví manažeři striktně sledují zájmy jen svých akcionářů nebo jsou odpovědní i za blaho a prospěch svých zaměstnanců, zákazníků, obce, ve které podnikají apod. Tuto odpovědnost lze považovat za věc etiky, současně je však i odpovědností sociální. Praxe tržního hospodářství však ukazuje, že značná část podniků musí být k sociální odpovědnosti přinucena různými zákony a vládními opatřeními, neboť jejich podnikatelská etika je na nízké úrovni.

V souladu s obecným cílem podnikání je také nezbytné určit a zpřesňovat soustavu dílčích cílů dlouhodobých i krátkodobých, ekonomických, technických i sociálních, cílů funkčních oblastí a cílů organizačních jednotek podniku. Při stanovení dílčích cílů je nutné vycházet ze souvislosti podstatného okolí podniku, provést rozbor vlastních předpokladů

a nedostatků, respektovat pravidla podnikání stanovená a kontrolovaná státem, mít neustále na paměti, že podnikání je spojeno s rizikem a že probíhá v čase. Dílčí cíle musí být v souladu s nadřazenými cíli, s obecným cílem podnikání.

Své cíle uskutečňuje podnik svou činností. Ta se liší podle charakteru podniku, podle odvětví, podle velikosti, podle právní formy atd. Jednotlivé činnosti podniku se člení do skupin činností, které se označují jako **podnikové funkce**. Mezi hlavní podnikové funkce průmyslového podniku patří:

- prodejní (vyčleněné činnosti související s prodejem výrobků a služeb);
- výrobní (zhotovování výrobků; u nevýrobních podniků – funkce provozní);
- zásobovací (pořízení surovin, materiálů, součástí, příjem, skladování, předávání do výroby);
- personální (zajištění spolupracovníků, hodnocení spolupracovníků, růst jejich kvalifikace, systémy odměňování, pracovní podmínky);
- finanční (obstarávání potřebného množství finančních zdrojů, použití finančních zdrojů k obstarání potřebných statků a k úhradě dalších výdajů na činnost podniku, rozdělování zisku, všechny finanční operace při založení podniku, při běžné činnosti, při rozšiřování podniku, při fúzi, sanaci a likvidaci podniku);
- vědeckotechnická (aplikovaný výzkum, technický vývoj, příprava výroby, realizace výsledků uvedených fází vědeckotechnického pokroku u výrobce nových technických prostředků a u uživatelů);
- investiční (zajištění potřebného dlouhodobého majetku);
- správa (např. controlling, plánování, účetnictví, statistika, právní činnosti či vnitřní audit).

1.2.1 Znaky podniku

Každý podnikatelský subjekt se vyznačuje znaky, jejichž znalost velmi přispívá ke správnému řízení podniku.

Podnik je obklopen okolím, jehož vývoj na podnik výrazně působí nejen jako určité omezující podmínky, ale také jako příležitosti pro další rozvoj, jejichž včasné využití znamená konkurenční výhodu. Podnik ovšem také působí na své okolí.

Okolí podniku je jedním z nejzávažnějších faktorů, které musí brát podnik, resp. jeho vedení v úvahu při jakémkoli rozhodování. Toto okolí je třeba chápat především v jeho dynamice a snažit se dohlédnout na změny, které zde střednědobě i dlouhodobě nastanou.

Okolí je ve vztahu k podniku vnější síla, kterou může měnit jen omezeně, a to např. lobbováním, ovlivňováním veřejného mínění či prosazováním určitých etických norem. Bylo by ovšem velmi jednostranné a zavádějící považovat okolí za omezujícího činitele. Tím v některých případech opravdu může být, daleko spíš je v něm ovšem třeba vidět příležitosti, šance, přičemž se může jednat např. o obsazování mezery na trhu, nebo dokonce o vytváření nové potřeby zákazníků vyrobením světově zcela nového produktu a jeho uvedení na trh. Ten, kdo příležitosti dokáže využít jako první, získává nespornou konkurenční výhodu.

Okolí podniku je možné rozčlenit na prvky, které však nepůsobí izolovaně, ale působí při vzájemném ovlivňování. Mezi nejdůležitější prvky okolí podniku patří:

- geografické okolí (umístění podniku, nákupní a prodejní logistika, vlivy globalizace);
- technologické okolí (technický pokrok v podniku a jeho účinky);
- sociální okolí (sociální zájmy okolí, sociální zájmy zaměstnanců a sociální důsledky činnosti podniku);
- politické a právní okolí (zájmy politických stran – právní normy určující podmínky, možnosti a meze chování podniku);
- ekonomické okolí (globální konkurenční prostředí, zásobovací a odbytové trhy, ostatní ekonomické subjekty, finanční ústavy, stát);
- ekologické okolí (ekologizace – omezení a ekonomická zátěž i příležitosti pro rozvoj podniku);
- etické okolí (etika v podnikání);
- kulturně-historické okolí (celková úroveň vzdělanosti a kultury obyvatelstva – určité podmínky ekonomického rozvoje).

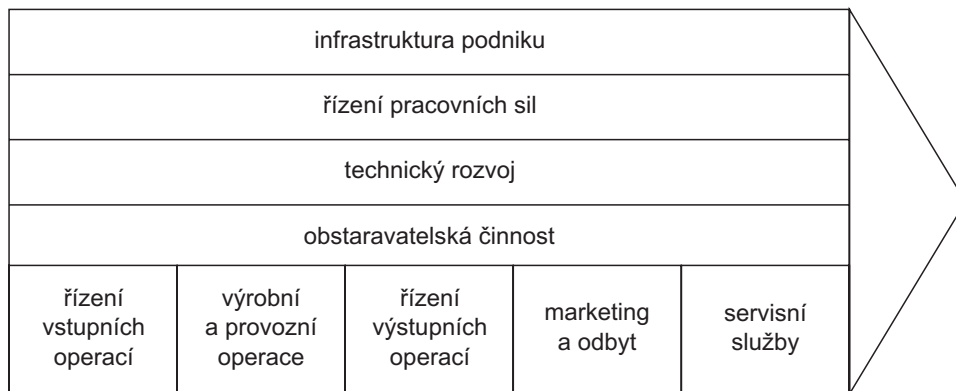
Podstatnou většinu prvků okolí podniku (např. právo, politika, sociální aspekty, celkové ekonomické klima společnosti) má zcela v rukou nebo je významně ovlivňuje stát. Podnik se považuje za zcela autonomní jednotku, která má nejen právo, ale i povinnost suverénně rozhodovat o tom, co a za jakou cenu vyrábí, komu prodá a odkud bude nakupovat potřebné výrobní faktory. Stát si ponechává pouze ty činnosti, které nemůže trh zabezpečit nebo které vytvářejí rámec pro vlastní uplatnění trhu a rozvíjí je.

Nemá-li být podnik při svém ekonomickém rozhodování okolím zaskočen, ale hodlá-li ho využít ve svůj prospěch, musí se o jeho dynamiku aktivně zajímat. Jedině tak se může „vézt na vrcholu vlny a neutopit se“. K získání potřebných informací existuje řada zdrojů a technik. K obecně přístupným zdrojům informací o podnikatelských subjektech patří např. Obchodní věstník či Veřejný rejstřík. Informace, které potřebuje podnik, jsou spíše specifické, protože musí respektovat potřeby konkrétních podnikatelů, případně jejich skupin. Jde tedy o to, aby podnik dokázal rozumně definovat své informační potřeby, pokud jde o okolí a jeho dynamiku, a ty systematicky naplňoval, a to především s ohledem na udržování, obnovování a zdokonalování svých konkurenčních výhod.

Podnik se skládá z prvků a vazeb mezi prvky nutných procesů. Stručně vyjádření nutných procesů představují činnosti tzv. hodnotového řetězce a vazby mezi nimi (viz obr. 1.1). Každý proces má vstupy, vnitřní činnosti a výstupy. Organizační struktura podniku musí umožňovat pružný efektivní průběh nutných procesů ve vzájemných vazbách k dosahování cílů v měnících se podmínkách. V hodnotovém řetězci³ jsou rozlišovány:

1. primární činnosti, mezi něž patří řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing, odbyt a servisní služby;
2. sekundární (podpůrné) činnosti, které zahrnují procesy vytváření organizační a řídicí struktury (infrastruktury) podniku, řízení pracovních sil, technický rozvoj a obstaratelské činnosti (zásobování).

³ Hodnotové řetězce podniků jednoho odvětví mohou, na základě různých podnikových strategií, struktur a procesů, vykazovat značné rozdíly. Hodnotové řetězce jednotlivých produktů jsou součástí celkového hodnotového řetězce dodavatelů, výrobců, kooperačních partnerů a odběratelů.



Obr. 1.1 Hodnotový řetězec podle Portera

Zdroj: Porter (1995)

Velmi významným aspektem je také vhodná kombinace výrobních faktorů. **Výrobní faktory z hlediska podnikové ekonomiky** jsou představovány dispozitivním výrobním faktorem a elementárními výrobními faktory. Dispozitivní výrobní faktor, tj. dispozitivní práce (řídící práce), je členěn jednak na část originální, tj. původní (řízení podniku vlastním, jejichž rozhodovací pravomoc je odvozena z vlastnictví výrobních faktorů) a jednak na část odvozenou (práce manažerů, jejichž rozhodovací pravomoc je více nebo méně omezena příkazy vlastníků). Za elementární výrobní faktory je považována výkonná práce (práce při výrobě produktů), dlouhodobý hmotný majetek, suroviny, materiály a energie. Kombinace výkonné práce, dlouhodobého majetku, pracovních předmětů a energie neprobíhá živelně, ale je výsledkem řídicí činnosti lidí. Protože celková kombinace výrobních faktorů představuje dispozitivní pracovní výkon, a protože bez řídicí činnosti nemohou být ostatní výrobní faktory hospodářsky účelně využívány, vyčleňuje se z faktoru práce (lidská pracovní síla) dispozitivní práce jako samostatný výrobní faktor. Funkcemi dispozitivní práce (řídící práce) jsou manažerské funkce. Pro fungování podniku je nezbytné, aby výrobní faktory byly v potřebném a účelném množství neustále k dispozici, tudíž aby byly v podniku vázány.

Podnik má cílové chování. Podnikatel určuje cíle podnikání, kterých chce dosáhnout a podle nichž se musí řídit všechna činnost v podniku. Hlavní cíle podniku by měli znát všichni zaměstnanci podniku. Podnikových cílů je možné dosáhnout pouze aktivním jednáním, proto **podnik musí být dynamický**. Jde o systematické uskutečňování inovací při uplatňování principu efektivnosti, podle něhož se má daného cíle dosáhnout s minimální spotřebou a vázaností zdrojů, nebo dosáhnout maximálního cíle při nasazení daných zdrojů.

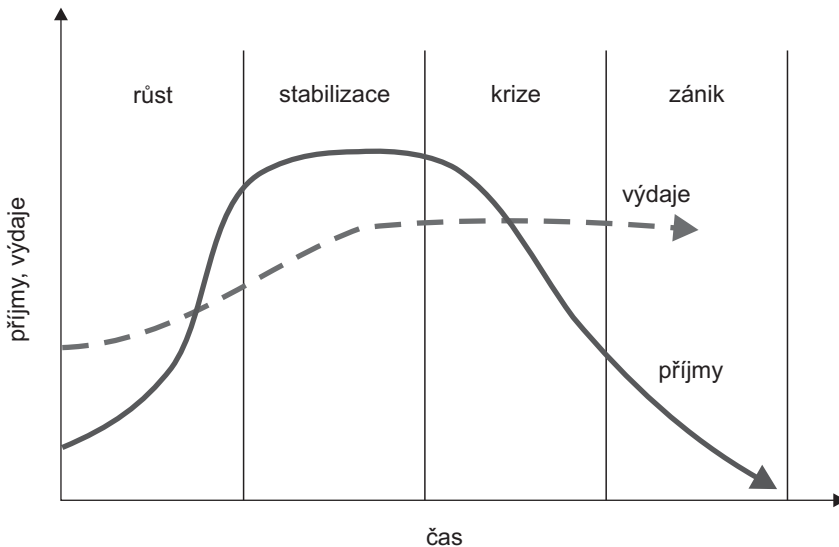
Podnik má sociální (společenský) charakter. Je součástí lidské společnosti a sám se mj. skládá ze skupiny lidí. Z hlediska společnosti plní podnik svůj účel tím, že vyrábí výrobky či poskytuje služby, které potřebují zákazníci, a současně poskytuje příjmy zaměstnancům. Pro podnik jsou důležité dobré vztahy k jeho okolí, ale i dobré vztahy mezi vlastníky, manažery a zaměstnanci, spojené úsilím o uspokojování jejich potřeb.

Dění v podniku je možné sledovat ze čtyř různých hledisek:

- hmotně energetického hlediska (vstupy z pořizovacích trhů, transformační proces, výstupy pro trh),
- sociálního hlediska (mezilidské vztahy v podniku),
- informačního hlediska (uvnitř podniku, mezi podnikem a okolím),
- hodnotového hlediska (finanční stránka podnikového dění).

1.2.2 Život podniku

V tržní ekonomice v důsledku konkurenčního boje neustále vznikají nové podniky a jiné podniky zanikají. I podnik, jako je tomu v lidském životě, prochází za dobu své existence různými vývojovými fázemi. Na obr. 1.2 je uveden graf životního cyklu podniku.



Obr. 1.2 Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku je zpravidla prezentován fázemi založení podniku, růst podniku, stabilizace podniku, krize podniku, zrušení a zánik podniku.

Založení podniku představuje cílevědomý proces řízený vlastníkem či podnikatelem. Jedná se o vytvoření základních předpokladů pro plnění funkcí podniku. Založení je spojeno s podnikatelským záměrem na založení podniku, zpracováním zakladatelského projektu se zakladatelským rozpočtem, získáním kapitálu pro založení, rozběhem podniku a zahájením jeho činnosti.

Růst podniku spočívá v rozšiřování objemu prodeje, rostou tržby, rozšiřují se činnosti podniku. Podnik usiluje o trvale udržitelný růst, o dlouhodobou existenci umožněnou perfektní péčí o zákazníky, neustálými inovacemi, vysokou výkonností zaměstnanců a správným vedením. Investice v této fázi života podniku rostou rychleji než odpisy dlouhodobého majetku. Růst podniku může být financovaný z interních zdrojů získávaných na základě vlastní činnosti podniku, a z externích zdrojů, např. zvýšením vkladu vlastníků, emisí akcií, finančními úvěry, leasingem, dotacemi, fúzí, zakládáním vyšších organizačních celků či rozdělením podniku.

Stabilizace podniku se vyznačuje tím, že podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. V této fázi života podniku se investice zpravidla rovnají odpisům dlouhodobého majetku. Podnik usiluje o dosahování vynikajících výsledků po co nejdelší dobu, a to perfektní péčí o zákazníky, neustálými inovacemi, vysokou výkonností zaměstnanců a správným vedením.

Ve fázi růstu a ve fázi stabilizace je nutné soustavně dbát o finanční zdraví podniku. Finanční zdraví podniku je možné posuzovat na základě schopnosti podniku udržet vlastní existenci a na základě schopnosti podniku produkovat efekty pro vlastníky, a to ve formě co nejlepších hospodářských výsledků. Jedná se tedy o schopnost podniku udržet si dynamickou rovnováhu jednak ve vztahu k měnícím se podmínkám a požadavkům vnějšího prostředí, a jednak ve vztahu k rozhodujícím zájmovým skupinám, které se na chodu podniku podílejí. Nutnou podmínkou finančního zdraví je perspektiva dlouhodobé likvidity. Proto je důležitý poměr dluhů podniku k trvale vloženému vlastnímu kapitálu. Čím je tento poměr menší, tím je podnik v několika dalších letech méně zranitelný při dočasně slabších výsledcích. Finanční tíseň nastává tehdy, když problémy likvidity jsou tak vážné, že je není možné řešit bez zásadních změn v činnosti podniku a ve způsobu jeho financování.

Krize podniku je stádium života podniku, v němž dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, tržní hodnoty, čistého obchodního jmění, likvidity apod. a je ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat. Tato situace vzniká postupně. Čím dříve si vedení podniku uvědomí narůstání této situace a čím rozhodněji jí bude čelit, tím větší je naděje na úspěch potřebné sanace a zachránění podniku.

Podnik zaniká v den výmazu z veřejného rejstříku. Zánik podniku následuje po jeho zrušení. **Zrušení podniku** upravuje obchodní zákoník (zrušení s likvidací, zrušení bez likvidace). Podnik zaniká, i když je v úpadku (v procesu konkurzu, vyrovnání nebo vyrovnání mimo konkurz).

Podnik může být úspěšný nebo neúspěšný. Úspěch je výsledkem správného řízení vývoje procesů v podniku, a to prostřednictvím dosahování vytýčených strategických cílů.

1.3 Typologie podniků

Národní hospodářství je komplex všech ekonomických činností na území státu, přičemž se jedná o činnosti zaměřené na výrobu statků a poskytování služeb. V této souvislosti je možné se setkat s pojmem organizace, na nějž můžeme nahlížet třemi způsoby:

- organizace jako činnost, což znamená organizování něčeho (např. pracovního týmu, podniku);