

# Úvod do podnikové ekonomiky

2., aktualizované vydání



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



Dana Martinovičová  
Miloš Konečný  
Jan Vavřina

# Úvod do podnikové ekonomiky

2., aktualizované vydání



**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**

### **2., aktualizované vydání**

Knih 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 7330. publikaci

#### **Odborná recenze:**

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
doc. Ing. Vlasta Kašparovská, Ph.D.

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

Odpovědná redaktorka Alena Tůmová  
Grafická úprava a sazba Milan Vokál  
Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký  
Počet stran 224  
Druhé vydání, Praha 2019  
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

© Grada Publishing, a.s., 2019  
Cover Photo © Depositphotos/SergeyNivens

ISBN 978-80-271-0293-8 (ePub)  
ISBN 978-80-271-0366-9 (pdf)  
ISBN 978-80-271-2034-5 (print)

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>O autorech</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>Úvod</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>Předmluva</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>1. Podnikání a podnik</b>  |           |
| 1.1 Podnikání a podnikatel .....  | 12        |
| 1.2 Podnik jako subjekt práva a hospodářská entita .....                | 14        |
| 1.2.1 Cíle a funkce podniku .....                                       | 15        |
| 1.2.2 Znaky podniku .....   | 16        |
| 1.2.3 Fáze života podniku .....   | 19        |
| 1.3 Typologie podniků .....   | 20        |
| 1.4 Rizikovost podnikání .....  | 25        |
| <b>2. Majetek a finanční zdroje podniku</b>                             |           |
| 2.1 Charakteristika majetku a jeho klasifikace .....                    | 30        |
| 2.1.1 Dlouhodobý majetek .....  | 30        |
| 2.1.2 Oběžný majetek .....  | 35        |
| 2.1.3 Faktory ovlivňující majetkovou strukturu podniku .....            | 38        |
| 2.2 Charakteristika finančních zdrojů podniku .....                     | 39        |
| 2.2.1 Vlastní kapitál .....   | 40        |
| 2.2.2 Cizí zdroje .....   | 41        |
| 2.2.3 Optimální kapitálová struktura .....                              | 42        |
| 2.3 Rozvaha .....   | 44        |
| <b>3. Základní ukazatele výsledku hospodaření</b>                       |           |
| 3.1 Charakteristika základních ukazatelů výsledku hospodaření .....     | 48        |
| 3.1.1 Výnosy .....  | 48        |
| 3.1.2 Náklady .....   | 50        |
| 3.1.3 Výsledek hospodaření .....  | 51        |
| 3.1.4 Ekonomický zisk .....   | 53        |
| 3.2 Klasifikace nákladů .....   | 56        |
| 3.2.1 Druhové třídění nákladů .....                                     | 56        |
| 3.2.2 Klasifikace nákladů podle závislosti na změně objemu výkonů ..... | 57        |
| 3.2.3 Účelové třídění nákladů .....                                     | 60        |
| 3.2.4 Manažerské pojetí nákladů .....                                   | 61        |
| 3.3 Modelování nákladů .....  | 63        |
| 3.3.1 Nákladové funkce .....  | 63        |
| 3.3.2 Analýza bodu zvratu .....   | 67        |
| 3.4 Nástroje řízení nákladů .....                                       | 72        |
| 3.4.1 Kalkulace .....   | 72        |
| 3.4.2 Rozpočetnictví .....  | 79        |
| 3.4.3 Technickohospodářské normy a limitování nákladů .....             | 80        |
| 3.5 Výkaz zisku a ztráty .....  | 80        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4. Podnikové řízení</b>  |            |
| 4.1 Plánování   | 86         |
| 4.1.1 Strategie rozvoje podniku   | 87         |
| 4.1.2 Střednědobé a krátkodobé plánování realizace strategie                | 91         |
| 4.2 Organizování  | 94         |
| 4.3 Výběr a rozmístění pracovníků a jejich vedení                           | 97         |
| 4.4 Kontrolování  | 98         |
| 4.5 Analyzování problémů, rozhodování a komunikace při realizaci rozhodnutí | 99         |
| <b>5. Řízení výroby</b>   |            |
| 5.1 Příprava a plánování výroby   | 104        |
| 5.2 Výrobní kapacita a její využití   | 108        |
| <b>6. Řízení nákupu a prodeje</b>   |            |
| 6.1 Nákup   | 116        |
| 6.2 Řízení zásob  | 121        |
| 6.2.1 Normy zásob materiálu   | 121        |
| 6.2.2 Optimalizace stavu zásob  | 124        |
| 6.2.3 Optimální velikost dodávky  | 125        |
| 6.2.4 Využití materiálu   | 128        |
| 6.2.5 Operativní řízení zásob   | 130        |
| 6.3 Prodej  | 134        |
| <b>7. Personální řízení</b>   |            |
| 7.1 Charakteristika personálního řízení                                     | 138        |
| 7.2 Plánování pracovníků  | 139        |
| 7.2.1 Potřebný počet dělníků  | 141        |
| 7.2.2 Produktivita živé práce   | 143        |
| 7.3 Hodnocení pracovníků  | 146        |
| 7.4 Odměňování pracovníků   | 149        |
| <b>8. Finanční řízení</b>   |            |
| 8.1 Cíle finančního řízení podniku  | 154        |
| 8.2 Druhy financování podniku   | 156        |
| 8.3 Finanční rozhodování  | 163        |
| 8.4 Řízení cash flow  | 167        |
| 8.5 Základy finanční analýzy  | 172        |
| <b>9. Řízení vědeckotechnického a investičního rozvoje</b>                  |            |
| 9.1 Úkoly vědeckotechnické činnosti   | 182        |
| 9.2 Proces vývoje nového výrobku  | 187        |
| 9.3 Efektivnost podnikatelského projektu                                    | 192        |
| <b>Použitá literatura</b>   | <b>203</b> |
| <b>Příloha A</b>  | <b>208</b> |
| <b>Příloha B</b>  | <b>209</b> |
| <b>Příloha C</b>  | <b>212</b> |
| <b>Shrnutí, Summary</b>   | <b>217</b> |
| <b>Rejstřík</b>   | <b>218</b> |

# 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.

Doc. Martinovičová pracuje od roku 2017 v oblasti sociálních služeb jako ředitelka příspěvkové organizace poskytující pobytové služby domova se zvláštním režimem, kde v praxi uplatňuje svoje znalosti, schopnosti a zkušenosti získané více než dvacetiletým působením v akademické sféře. Na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci je od roku 2012 členkou její Vědecké rady a od roku 2016 je školitelkou doktorských studijních programů. Od roku 2018 je školitelkou doktorandů také na Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Je součástí několika lektorských týmů odborných a manažerských vzdělávacích programů MBA a MPA.

V akademické sféře působila jako vysokoškolská pedagožka v letech 1996 až 2017 – Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská (1996–2010); Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta (1997–2002); Akademie Sting v Brně (1997–2009); Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomické fakulta (2008–2015); B.I.B.S., a.s. (2004–2017). Učila ve všech formách vysokoškolského studia.

Ve své vědecké a výzkumné činnosti se věnovala problematice podnikové ekonomiky a problematice 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. (1931–2019)**

Pan prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc. byl odborníkem, skvělým učitelem, našim milým kolegou a vzácným člověkem. Jeho nadhled a pověstný klid nás provázel mnoha lety společné práce, která se završila právě při zpracování 2. vydání této publikace. S úctou děkujeme.

Byl absolventem Vysoké školy ekonomické oboru Ekonomika průmyslu, ČSc. mu bylo uděleno v oboru Ekonomika průmyslu a stavebnictví, docentem se habilitoval v oboru Ekonomika a plánování strojírenské výroby, tituly 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. Od roku 2011 až do sklonku svého života působil v Ústavu podnikové ekonomiky Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Byl členem oborové rady doktorského studijního programu Ekonomika a management Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity obrany.

Vědeckovýzkumná práce prof. Konečného byla 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. V rámci svého profesního působení měl taktéž 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, resp. 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 a taktéž v současné době je aktivním řešitelem, či spoluřešitelem grantových projektů. Účastní se tuzemských i mezinárodních vědeckých konferencí v oblasti jeho profesní působnosti. Autorsky se podílí na odborných publikacích a člancích jak v tuzemských, tak zahraničních vědeckých periodikách 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

Právě držíte v rukou aktualizované vydání knihy *Úvod do podnikové ekonomiky*, obsahující teoreticky vymezené podnikohospodářské problematiky i praktické příklady a může tak být nápomocné např. při rozhodování o efektivnosti využití disponibilních zdrojů pro tvorbu konkurenceschopného produktu. Kniha vás ovšem nenaučí podnikat a nenaučí vás být kreativní. To jsou dva základní atributy pro to, abyste se v dnešním digitálním a vysoce inovativním podnikatelském prostředí mohli prosadit. Česká republika byla od transformačních devadesátých let zařazována světovými ekonomy a vnímána zahraničními investory jako země s ekonomikou založenou na nízkých výrobních nákladech, tedy byla řazena do kategorie rozvíjejících se zemí. Vstupem do Evropské unie však došlo díky čerpání evropských strukturálních a investičních fondů ke kvalitativnímu posunu z počátku ve výrobní infrastrukturu, následně ve výzkumně-vývojové infrastrukturu a nyní stojíme na prahu masivního rozvoje digitální infrastruktury. Nejen díky finanční podpoře, ale především díky stále větším kompetencím českých podnikatelů a firem, se naše země stává ekonomikou taženou inovacemi. Dlouhodobě kladná obchodní bilance je toho důkazem. Neboť pouze konkurenceschopný produkt může v podmínkách globální tržní ekonomiky uspět. A to se také českým, specificky pak malým a středním firmám v posledních letech nebývale daří.

Proč si tedy přečíst tuto knihu? Protože výše zmíněné umění podnikat a být kreativní nestačí. Je nutné znát zákonitosti prostředí, ve kterém podnik rozvíjíte. Je prostě nutné znát pravidla hry. I podnikání je svým způsobem řemeslo, či chcete-li dovednost. A pokud chcete být nejen úspěšní, ale i féroví a poctiví, je správné znát pravidla, dodržovat je a mít kompetence, které vás dovedou až do fáze úspěšného exportujícího podniku.

Přeji vám příjemné nabývání kompetencí a dovedností při čtení této knihy.

*Ing. Patrik Reichl, MBA  
generální ředitel agentury CzechInvest*

---

# KAPITOLA

1

## Podnikání a podnik

**H**odnototvorné 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 občanským zákoníkem za podnikatele taktéž považována 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 zejména:

- 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,<sup>1</sup> 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, Srpová a kol., 2012).

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 ve srovnání se zaměstnaneckou pozicí** neexistují jednoduchá a přímočará rozhodovací schémata. Situace, ve které se potenciální zájemce o podnikání nachází, mohou být následující (Veber, Srpová a kol., 2012):

- 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 legislativního rámce. V případě, že podnikatel je zaměstnavatelem, má také odpovědnost za své zaměstnance, za zabezpečení finančních prostředků na jejich mzdy atd. Naproti tomu zaměstnanecký poměr přináší méně odpovědnosti. 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 rámcem a projektující vývoj základních prvků podnikatelské činnosti. Perspektivní podnikatelský záměr je však nutně spojen s ideou primárně určující zejména oblast podnikání.

<sup>1</sup> 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.

**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 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 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. 651/2014<sup>2</sup>, 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 opakovaně 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 dle občanského zákoníku 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 občanským zákoníkem definován jako subjekt, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na příbuzné, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí zpravidla jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.

<sup>2</sup> Nařízení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. 6. 2014, kterým v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem.

### 1.2.1 Cíle a funkce podniku

Podniky existují proto, aby vyráběly a tržně realizovaly výrobky, zboží a poskytovaly služby zákazníkům a také uspokojovaly potřeby všech ostatních, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. To je jejich hlavní poslání. Podnik má svého zakladatele, a tudíž je i někým vlastněn. Podniky byly vytvořeny proto, aby tzv. generovaly 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 tudíž 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 resp. 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 užítku 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 souvislostí relevantního 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 vlastní 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).

## 1.2.2 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, a to může, mít jak pozitivní, tak negativní dopady.

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 příslušné podnikové okolí za omezujícího činitele. Tím v některých případech opravdu může být, daleko spíše je v něm ovšem třeba vidět příležitosti, 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 mezi prvními, 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).

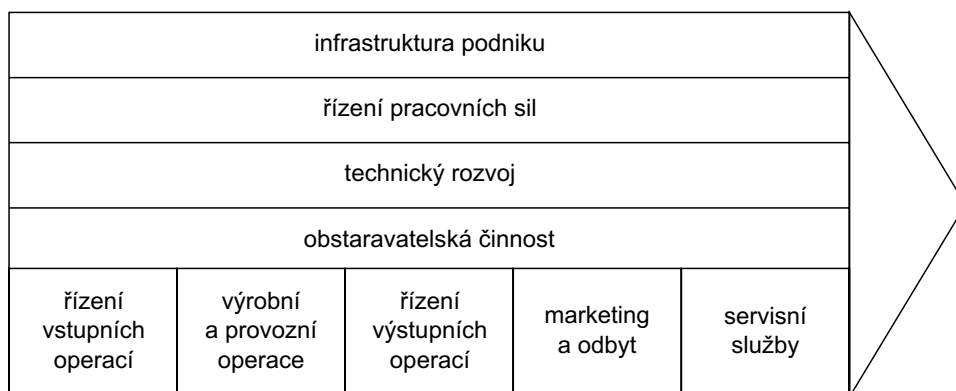
Podstatnou většinu prvků okolí podniku (např. právo, politika, sociální aspekty, celkové ekonomické klima společnosti) má zcela v rukou nebo je významně ovlivňuje stát. Podnik se považuje za zcela autonomní jednotku, která má nejen právo, ale i povinnost suverénně rozhodovat o tom, co a za jakou cenu 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 se snahou o jejich rozvoj.

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 metod. 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 relevantně definovat své informační potřeby, pokud jde o okolí a jeho dynamiku, a ty systematicky naplňoval, a to především s ohledem na udržování, obnovování a zvyšování 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 řetězci<sup>3</sup> 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).

<sup>3</sup> 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 (2008)

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 vlastněky, 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 dosažení maximálních efektů při využití 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 finanční odměnu zaměstnancům za odvedenou práci. Pro podnik jsou důležité dobré vztahy k jeho okolí, ale i dobré vztahy mezi vlastníky, manažery a zaměstnanci, spojené úsilím o uspokojování jejich potřeb.