

Základy ekonomie

Ivana Kratochvílová

Obsah

1	Trh, nabídka a poptávka	4
1.1	Trh	4
1.2	Účastníci trhu	5
1.3	Nabídka	6
1.4	Poptávka	7
1.5	Tržní rovnováha	8
1.5	Makroekonomické veličiny	9
2	Peníze, bankovní soustava.....	11
2.1	Peníze	11
2.2	Trh peněz.....	12
2.3	Měnové kurzy.....	13
2.4	Bankovní soustava.....	14
2.5	Nástroje centrální banky.....	15
2.6	Bankovní operace, úvěry	15
3	Veřejné rozpočty	17
3.1	Veřejné rozpočty a státní rozpočet	17
3.2	Makroekonomické nástroje	19
3.3	Daňová soustava ČR	20
4	Podnik.....	22
4.1	Založení podniku	22
4.2	Volba právní formy podniku	24
4.3	Majetková a kapitálová struktura podniku	26
4.4	Výnosy	31
4.5	Náklady	31
4.6	Tržby	33
5	Podnikové činnosti	35
5.1	Výroba	35
5.2	Logistika.....	36
5.3	Investiční činnost.....	36
5.4	Financování podniku, ekonomické analýzy	39
5.5	Personální činnost	43
5.6	Rozbory, controlling, interní audit	43
5.7	Sanace a zánik podniku	46

5.8	Účetnictví	49
6	Marketing	51
6.1	Základní marketingové pojmy	51
6.2	Marketingové strategie	52
6.3	Marketingové prostředí podniku	54
6.4	Analýza portfolia.....	57
6.5	Nákupní chování spotřebitelů a organizací	58
7	Hospodaření školy a finanční kontrola.....	61
7.1	Hospodaření školské právnické osoby	61
7.2	Finanční kontrola.....	64
7.3	Vnitřní kontrolní systém.....	65
7.4	Kritéria 3E	66
7.5	Rizika	67

1 Trh, nabídka a poptávka

1.1 Trh

V.Kunz a J.Kozler¹ definují **trh** následovně:

= místo, kde se setkává nabídka s poptávkou a utváří se cena zboží,

= zařízení, pomocí něhož kupující a prodávající každého zboží vstupují do vzájemných interakcí, aby určili cenu a množství zboží, které se nakoupí a prodá.

Směnu zboží mezi prodávajícími a kupujícími zprostředkovávají **peníze**. Kvantitativní poměr, ve kterém se zboží na trhu mezi výrobcí a spotřebiteli směňuje, se označuje jako směnná hodnota. Jestliže vyjádříme tuto směnnou hodnotu v peněžních hodnotách (v penězích) dostáváme **cenu zboží**.

Ceny mají podle R.Holmana² v tržním systému tři základní funkce:

- *informační* – např., když se některý výrobní zdroj stane vzácnějším, musí být o tom výrobcí a spotřebitelé informováni – zvětšení vzácnosti se na trzích projeví ve zvýšení ceny – cena přenáší tuto informaci k výrobcům a spotřebitelům, je tedy informačním signálem, který se šíří ekonomikou,
- *motivační* – aby výrobcí a spotřebitelé na tuto informaci reagovali, musí být k tomu motivováni, motivací výrobce bývá perspektiva většího výdělku, motivací spotřebitele je snaha ušetřit,
- *alokační* – je konečným výsledkem šíření cenových informací a reakcí na tyto informace – realokace (přemístění) výrobních zdrojů – práce a kapitálu

Tržní mechanismus = forma ekonomické organizace, v níž jsou řešeny tři základní problémy ekonomiky pomocí vzájemných interakcí na trhu:

- co,
- jak,
- pro koho.

¹ KUNZ,V., KOZLER,J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002, s.5

² HOLMAN,R. *Základy ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 2000, s. 5-6

Můžeme rozlišovat různé typy trhů. Například:

- místní,
- národní,
- mezinárodní.

Podle toho, co je předmětem koupě, můžeme dělit na trhy:

- výrobních faktorů,
- finanční trhy (kapitálu a peněz),
- trh produktů (výrobků a služeb).

Podle počtu zboží, které je na trhu prodáváno, rozlišujeme:

- dílčí trh (jen jeden druh zboží),
- agregátní trh (trh veškerého zboží).

1.2 Účastníci trhu

Mezi účastníky trhu, kteří bývají označováni jako tržní subjekty, patří:

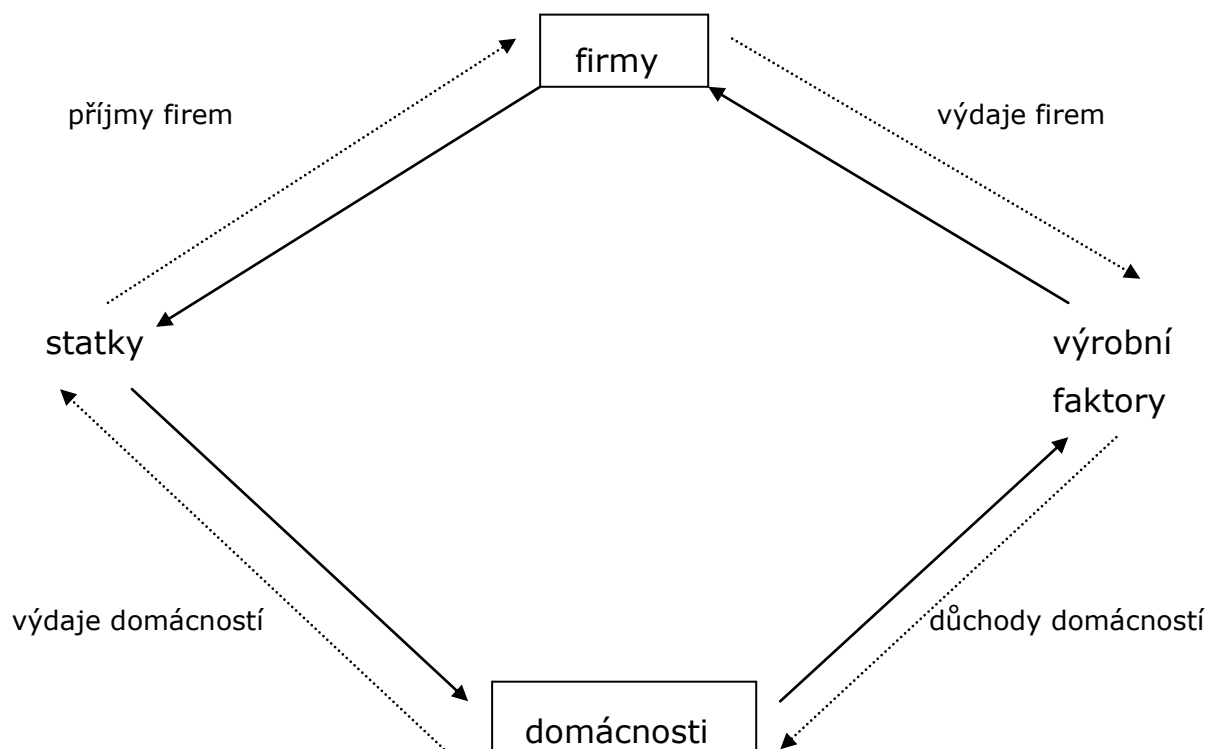
- domácnosti,
- firmy,
- stát.

Ekonomický koloběh (dle R.Holmana³):

Východiskem pro výrobu jsou **výrobní faktory**: půda (a další přírodní zdroje), práce a kapitál. S využitím výrobních faktorů se vyrábějí statky, tj. zboží a služby. Výrobní faktory jsou ve vlastnictví **domácností** a ty je pronajímají **firmám**. Peníze, které domácnosti od firem dostanou, jsou důchody domácností. Za ně pak domácnosti od firem nakupují statky. Peníze, které firmy dostanou od domácností, jsou příjmy firem. Za ty si pak firmy opět od domácností najímají výrobní faktory.

Ekonomika tedy funguje jako nepřetržitý koloběh.

³ HOLMAN,R. *Základy ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 2000, s. 8



Plné čáry ukazují hmotné toky výrobních faktorů a z nich vyráběných statků. Přerušované čáry ukazují peněžní toky, za něž se výrobní faktory a statky nakupují.

Stát ovlivňuje trh tím, že odstraňuje jeho negativní vlivy a pozitivní vliv naopak posiluje.

1.3 Nabídka

Nabídka představuje objem zboží, které je výrobce na trhu ochoten za určitou cenu prodat.

Rozlišujeme nabídku:

- agregátní,
- individuální,
- dílčí.

Agregátní nabídka vyjadřuje celkovou nabídku výrobků a služeb v ekonomice vytvořenou firmami a vyjádřenou v peněžní podobě. J.Klíma⁴ uvádí, že tedy vyjadřuje výkon

⁴ KLÍMA, J. *Makroekonomie*. Brno: Alfa Publishing, 2006, s.9

ekonomického systému, který můžeme označit jako makroekonomický výstup, běžně měřený makroekonomickými veličinami jako jsou hrubý domácí produkt nebo hrubý národní produkt.

Individuální nabídka – jedná se o nabídku jednoho výrobce.

Dílčí (tržní) nabídka – jde o nabídku jednoho výrobku od různých výrobců.

Křivka nabídky je rostoucí.

Faktory ovlivňující posun křivky nabídky:

- vlastní cena,
- ceny výrobních nákladů – technika, ceny vstupů,
- ceny substitutů,
- organizace trhu (odstranění omezení dovozu),
- specifické faktory (státní regulace, počasí...).

1.4 Poptávka

Poptávka představuje objem zboží, které je kupující ochoten koupit na trhu za určitou cenu.

Poptávku můžeme rozdělit:

- agregátní,
- individuální,
- dílčí.

Agregátní poptávka vyjadřuje celkové plánované nebo zamýšlené výdaje v ekonomice jako celku během daného období. Jde o výdaje všech ekonomických subjektů, tedy výdaje domácností na spotřebu, výdaje firem na hrubé soukromé investice, výdaje státu na nákup výrobků a služeb a čistý export, jako rozdíl mezi exportem a importem.

Individuální poptávkou rozumíme poptávku jediného kupujícího nebo poptávku po produkci jediného výrobce.

Dílčí (tržní) poptávka je poptávkou po jednom druhu výrobku.

Poptávková křivka má klesající tvar, což je způsobeno:

- důchodovým efektem – růst ceny výrobku má za následek pokles reálného důchodu, což vede také k poklesu poptávaného množství (je-li důchod spotřebitele daný, může při vyšších cenách výrobku koupit tohoto zboží méně),
- substitučním efektem – při zvýšené ceně výrobku lidé mění strukturu své potřeby.

Faktory, které mohou změnit poptávkovou křivku:

- změna důchodů,
- počet obyvatel,
- změna cen na trhu substitutů,
- změna cen komplementů,
- dostupnost příbuzných statků,
- móda a reklama.

Substitut – představuje zboží nahraditelné, zastupitelné. Zvýšení ceny výrobku bude mít za následek zvýšenou poptávku po substitutu. Dochází k posunu celé křivky poptávky.

Komplement – je výrobek, který souvisí s nákupem jiného zboží (doplňek). Dané zboží nelze bez komplementu užívat. Zvýšení poptávky po zboží znamená automaticky zvýšení poptávky po komplementu.

1.5 Tržní rovnováha

Tržní rovnováha, jak uvádí R.Holman⁵, nastává v průsečíku křivky poptávky a křivky nabídky, neboť tam se poptávané množství právě rovná nabízenému množství a na trhu tudíž nevzniká ani nedostatek, ani přebytek zboží.

Existuje pouze jedna cena, při které se poptávané množství právě rovná nabízenému množství. Tuto cenu nazýváme **rovnovážnou cenou**. Všechny ostatní ceny jsou nerovnovážné. Pro rovnovážnou cenu platí, že uvádí do souladu poptávané množství s nabízeným množstvím.

Na trhu mohou vzniknout dva typy nerovnováhy. Prvním typem je **nedostatek**. Při něm poptávané množství převyšuje nabízené množství. Nedostatek vzniká, když je cena nižší než rovnovážná cena. Nedostatek vyvolává na trhu takové jevy, jako jsou fronty nebo pořadníky. Na to reagují výrobci zvyšováním ceny.

Druhým typem nerovnováhy je **přebytek**. Při něm nabízené množství převyšuje poptávané množství. Přebytek vzniká, když je cena vyšší než rovnovážná cena. Na trhu se přebytek projevuje neprodejnými zásobami. Výrobci na to reagují snižováním ceny.

Každá nerovnováha je nestabilní a přechodnou situací, protože vyvolává pohyb cen směrem k rovnovážné ceně a tím i pohyb trhu směrem k rovnováze. **Jedinou stabilní situací na trhu je tržní rovnováha.**

⁵ HOLMAN,R. *Základy ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 2000, s. 59

Konkurence na trhu:

- dokonalá,
- nedokonalá.

1.5 Makroekonomické veličiny

Hrubý domácí produkt – měří celkový objem veškeré finální produkce v peněžních jednotkách vyrobený v dané (zpravidla jeden rok) výrobními faktory umístěnými v dané zemi bez ohledu na to, kdo vlastní tyto výrobní faktory.

Při měření domácího produktu musíme mít na paměti, že zahrnuje pouze nově vyrobené statky.

Metody měření uváděné J.Klímou⁶:

- *výdajová metoda* – celkové výdaje ekonomických subjektů na nákup výrobků a služeb. Musíme tedy sečíst výdaje domácností na spotřebu, výdaje vláda na spotřebu, výdaje na soukromé hrubé investice a čistý export,
- *důchodová metoda* – součet veškerých příjmů (důchodů) ekonomických subjektů, plynoucích z vlastnictví výrobních faktorů. Patří sem hrubé příjmy ze závislé činnosti, hrubé příjmy z individuálního podnikání a z jiné samostatné výdělečné činnosti, renty plynoucí z vlastního majetku, hrubé zisky firem, čisté úroky. Sečtením těchto položek získáme veličinu nazývanou národní důchod. Přičteme-li ještě hodnotu odpisů a nepřímých daní, získáme hrubý domácí produkt v cenách tržních,
- *odvětvová metoda* – udává tvorbu HDP v jednotlivých odvětvích národního hospodářství. Metoda je založena na sčítání výdajů ekonomických subjektů na produkt v jednotlivých odvětvích dané ekonomiky.

Čistý domácí produkt – z objemu investic zahrnuje pouze čisté investice, tedy bez amortizace. Rozdíl mezi hrubým a čistým domácím produktem tedy představuje opotřebení.

Růst domácího produktu tedy znamená nejen zvyšování množství vyráběných statků, ale i zlepšování jejich kvality, neboť tím se zvyšuje jejich užitek pro spotřebitele.

Nominální domácí produkt – vyjádření produkce v běžných cenách (v cenách běžného roku).

Reálný domácí produkt – produkce vyjádřená ve stálých cenách (v cenách určitého minulého roku).

⁶ KLÍMA, J. *Makroekonomie*. Brno: Alfa Publishing, 2006, s.19-25

Hrubý národní produkt – měří celkový objem veškeré fiskální produkce v peněžních jednotkách, vyrobené za určité období (zpravidla jeden rok) národními výrobními faktory bez ohledu na to, kde jsou umístěny (v které zemi působí). Hrubý národní produkt je možno vypočítat z hrubého domácího produktu tak, že od HDP odečteme odliv důchodů z vlastnictví aktiv a přičteme příliv důchodů z vlastnictví aktiv.

Použitá literatura:

1. HOLMAN,R. *Základy ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 2000
2. KLÍMA,J. *Makroekonomie*. Brno: Alfa Publishing, 2006
3. KUNZ,V., KOZLER,J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002

Doporučená literatura:

1. FUCHS,K. *Základy ekonomie*. Praha: Ekopress, 2003
2. KUNZ,V. *Ekonomika pro střední školy*. Ostrava: Mirago, 1999
3. SIRŮČEK,P., NEČADOVÁ,M. *Mikroekonomická teorie I*. Slaný: Melandrium, 2001
4. TULEJA,P. *Základy makroekonomie*. Brno: Computerpress, 2006

2 Peníze, bankovní soustava

2.1 Peníze

Peníze můžeme podle J.Klímy⁷ definovat jako univerzální zboží, které slouží k vyjadřování cen ostatního zboží, k jeho koupi a prodeji a k provádění různých plateb.

Vznik peněz byl podmíněn rozvojem dělby práce a směny. Peníze měly nejprve podobu zbožových či komoditních peněz, kdy funkci peněz plnil určitý druh zboží, který byl v dané době a na určitém území všeobecně uznávaný jako prostředek směny. Šlo tedy o **naturální směnu, tzv.barter**.

Později se začaly používat papírové peníze, tedy bankovky, které byly zpočátku v plné hodnotě směnitelné za zlato.

V současné době existují tyto druhy peněz:

- a) **Mince**: kovové peníze, určitého tvaru, celkové hmotnosti a obsahu částí, sloužící jako prostředek peněžního oběhu
- b) **Bankovky**: papírové peníze, druh úvěrových znaků peněz, vydaných emisní bankou jako oběživo a platidlo

Mince a papírové peníze jsou peníze s nuceným oběhem, což znamená, že stát je vydává jako zákonné platidlo, které musí být přijímáno všemi ekonomickými subjekty.

- c) **Bankovní peníze (depozita)**: bezhotovostní peníze, fondy uložené v bankách a jiných finančních institucích. Tento druh peněz v peněžním oběhu převládá.

⁷KLÍMA,J. *Makroekonomie*. Brno: Alfa Publishing, 2006, s.41

2.2 Trh peněz

J.Klíma⁸ uvádí, že výraz označuje místní a časové soustředění nabídky a poptávky po zapůjčení peněžních prostředků, peněžního kapitálu, či zápůjčního kapitálu. V nejširším pojetí zahrnuje trh krátkodobého a dlouhodobého peněžního kapitálu v různých formách. V užším pojetí je trh peněz trhem krátkodobého peněžního kapitálu. Patří sem úvěrové operace mezi bankami a jejich regulace centrální bankou a úvěrové operace mezi bankami a jednotlivými podniky. Poptávka po penězích a jejich nabídka utváří úrokovou sazbu, která je ovlivňována centrální bankou prostřednictvím jejích operací s obchodním peněžním sektorem.

Poptávka po penězích vyplývá z následujících peněžních funkcí:

- prostředek směny – peníze používané pro nákup a prodej výrobků a služeb,
- zúčtovací jednotka – peníze jako univerzální měřítko pro vyjádření cen směňovaných výrobků a služeb, závazků a pohledávek,
- uchovatel hodnoty – peněžní zásoba, jedna z forem majetku, umožňující budoucí, výhodnější nákupy výrobků a služeb.

Vycházejí z uvedených peněžních funkcí, odvodíme dva druhy poptávky po penězích:

- transakční poptávka – je motivována potřebou ekonomických subjektů provádět běžné nákupy výrobků a služeb, kdy peníze plní funkci prostředku směny,
- majetková poptávka – vyplývá z potřeby ekonomických subjektů držet určitou část peněz jako jednu z forem majetku pro budoucí výdaje spojené s jeho rozšiřováním, např. nákupem dalších výrobních faktorů

Rovnováhy na trhu peněz se dosahuje pohybem úrokové míry. R.Holman⁹ uvádí, že úroková míra musí dosáhnout takové úrovně, při níž jsou domácnosti a firmy spokojeny s peněžními zůstatky, které drží.

⁸ KLÍMA, J. *Makroekonomie*. Brno: Alfa Publishing, 2006, s.44-45

⁹ HOLMAN, R. *Základy ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 2000, s. 254

2.3 Měnové kurzy

Měna je označení pro národní soustavu peněz. Jejich jednotku, hodnotu, způsoby emise, pravidla oběhu a vztah k jiným měnám stanovuje národní hospodářství.

Mezinárodní platby se v současnosti uskutečňují prostřednictvím národních měn nebo jinak dohodnutých plateb. Ekonomické subjekty, jak uvádí J.Klíma¹⁰, získávají potřebnou měnu k realizaci mezinárodních plateb na mezinárodním trhu peněz, který je představován bankami a specializovanými burzami. Na tomto trhu se obchoduje s **valutami** (hotovostní měny) a s **devizami** (bezhotovostní platební prostředky).

Měnový kurz je cena, za níž se jedna měna směňuje za měnu jinou nebo cena určité měnové jednotky vyjádřená v jiných měnových jednotkách.

Systémy měnových kurzů můžeme rozdělit do tří základních forem:

- a) pevné měnové kurzy – jsou stanoveny státem a udržovány intervencemi centrální banky buď na stejné úrovni nebo se mohou pohybovat jen v daných, úzce vymezených hranicích,
- b) volně plovoucí měnové kurzy – jsou určovány výlučně nabídkou a poptávkou bez jakékoliv intervence státu – v těchto podmínkách by měla být automaticky dosahována ekonomická rovnováha. Při aktivní platební bilanci země roste kurz její měny – omezuje vývozy a zlevňuje dovozy,
- c) řízené měnové kurzy – měnové intervence státu na devizovém trhu prostřednictvím centrální banky, která provádí nákupy a prodeje své nebo cizí měny s cílem ovlivňovat vývoj měnových kurzů.

¹⁰ KLÍMA, J. *Makroekonomie*. Brno: Alfa Publishing, 2006, s.51-55

2.4 Bankovní soustava

J.Klíma¹¹ definuje banky, jako podniky, jejichž hlavním předmětem a účelem jsou peněžní operace.

Podle hospodářskopolitického cíle, který banky sledují, rozlišujeme:

- *banky s orientací celospolečenskou*, kam patří **centrální banka**, nazývaná též ústřední, cedulová nebo emisní a **úvěrové banky**, zřizované státem a veřejnými orgány k plnění zvláštních úkolů,
- *obchodní, komerční a ostatní banky* – orientují se na dosažení zisku.

Funkce centrální banky (podle V.Kunze a J.Kozlera¹²):

- *regulace nabídky peněz* – provádí měnovou politiku státu prostřednictvím regulace peněžní zásoby, úrokových sazeb a devizového kurzu. Je zodpovědná za stabilitu měny, v některých státech nepodléhá vládě a může provádět svou vlastní peněžní politiku,
- *emisní funkce* – centrální banka jako jediná může vydávat peníze,
- *kontrolní funkce* – vykonává bankovní dohled nad komerčními bankami, bezpečností bankovního systému, uděluje licence k působení komerčních bank a kontroluje dodržování bankovních zákonů,
- *funkce banky bank* – zúčtovací centrum pro ostatní banky při mezibankovních obchodech a jako věřitel ostatních bank při poskytnutí úvěru na posílení likvidity,
- *funkce banky státu* – vede účty státního rozpočtu a provádí některé bankovní operace pro státní správu,
- *zajištění styku se zahraničními centrálními bankami*,
- *správa devizových rezerv*.

¹¹ KLÍMA, J. *Makroekonomie*. Brno: Alfa Publishing, 2006, s.46

¹² KUNZ, V., KOZLER, J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002, s.57

2.5 Nástroje centrální banky

- 1) **Přímé** – banka přímo určuje jistá kritéria, např. kolik smějí komerční banky poskytnout úvěrů. V tržních ekonomikách se tato funkce zpravidla nevyužívá.
- 2) **Nepřímé**
 - diskontní sazba – úrok, za který centrální banka půjčuje komerčním bankám,
 - povinné minimální rezervy – komerční banky musejí určité procento vkladů uložit u centrální banky,
 - nouzové úvěry – banky musejí čerpat od centrální banky, pokud nemají dostatečné minimální rezervy. Jsou úročeny sankční sazbou ve výši trojnásobku diskontní sazby,
 - SWAPY – doporučení centrální banky k nákupu či prodeji cizích měn,
 - operace na volném trhu – nákup a prodej cenných papírů centrální bankou. Tím buď snižuje nebo zvyšuje množství peněz v oběhu,
 - Lombardní úvěry – centrální banka poskytuje proti zástavě na cenné papíry.

2.6 Bankovní operace, úvěry

Bankovní operace (dle V.Kunze a J.Kozlera¹³):

- 1) **Pasivní**
 - shromažďování svěřených vkladů na účtech,
 - vydávání bankovních obligací, certifikátů, dluhopisů,
 - vytváření základního kapitálu banky.
- 2) **Aktivní**
 - poskytování úvěrů,
 - vydávání a obchod s cennými papíry, případně jejich úschova.
- 3) **Neutrální**
 - platební operace – úhrady a inkasa z účtů klientů,
 - devizové operace – prodej a nákup deviz,
 - poskytování bankovních záruk,
 - směnářské operace,

¹³ KUNZ,V., KOZLER,J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002, s.58

- depozitní operace (úschova v bezpečnostních schránkách),
- správa investičních fondů.

Úvěry:

Úvěr je smluvní vztah mezi bankou a příjemcem, kdy se příjemce zavazuje splatit jistinu úvěru a úroky z něj v dohodnutém termínu.

Úvěr je zásadně nenárokový.

Úvěry z časového hlediska:

Krátkodobé úvěry (do 1 roku)

- kontokorent – možnost čerpání do určitého záporného zůstatku,
- revolving – opakující se termínovaný vklad,
- eskontní – odkup směnek před jejich splatností,
- spotřební,
- ručitelský – banka ručí za závazek klienta,
- hypotekární – na zástavu nemovitostí,
- lombardní – na zástavu movitou věcí.

Střednědobé (1-4 roky)

- na oběžné prostředky,
- na nákup akcií,
- na náběh výroby.

Dlouhodobé (4-10 let)

- investiční akce.

Použitá literatura:

1. HOLMAN,R. *Základy ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 2000
2. KLÍMA,J. *Makroekonomie*. Brno: Alfa Publishing, 2006
3. KUNZ,V., KOZLER,J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002
4. ŠULC,Z. *Stát a ekonomika*. Praha: Karolinum, 2004

Doporučená literatura:

1. FUCHS,K. *Základy ekonomie*. Praha: Ekopress, 2003
2. KUNZ,V. *Ekonomika pro střední školy*. Ostrava: Mirago, 1999
3. SIRŮČEK,P., NEČADOVÁ,M. *Mikroekonomická teorie I*. Slaný: Melandrium, 2001
4. TULEJA,P. *Základy makroekonomie*. Brno: Computerpress, 2006
5. VAZAČOVÁ,Z. *Ekonomické vzdělávání*. Havlíčkův Brod: Fragment, 1998

3 Veřejné rozpočty

3.1 Veřejné rozpočty a státní rozpočet

Veřejné finance jsou částí finančního systému národního hospodářství, která prochází přerozdělovacím procesem cestou veřejných rozpočtů.

Jsou charakterizovány třemi základními principy:

- princip nenávratnosti,
- princip neekvivalence,
- princip nedobrovolnosti.

Soustava veřejných rozpočtů v české republice:

- a) veřejné rozpočty - jsou širším pojmem než státní rozpočet Kromě státního rozpočtu zahrnují rozpočty obcí a krajů a rozpočty příspěvkových a rozpočtových organizací,
- b) státní fondy – fond zdravotního pojištění,
- c) státní pojistné fondy – fond životního prostředí, státní zemědělský a intervenční fond, pozemkový fond, fond kultury, fond na podporu a rozvoj české kinematografie.

Státní rozpočet je centralizovaný peněžní fond, který je vytvářen, rozdělován a používán s využitím nenávratného a neekvivalentního způsobu rozdělení.

Prostřednictvím státního rozpočtu plní veřejné finance své hlavní funkce:

- alokační – jaké bude celkové použití disponibilních zdrojů,
- distribuční – transferové platby,
- stabilizační – k zajištění určité úrovně zaměstnanosti, stability cenové hladiny.

Na státní rozpočet se díváme buď jako na fond nebo na účet, kde bilancujeme příjmy a výdaje.

Příjmy:

- nenávratné x návratné
- běžné x kapitálové

Návratnými příjmy jsou převážně kapitálové příjmy, jako jsou emise cenných papírů nebo úvěry. Kapitálové příjmy z privatizace a prodeje jiných státních aktiv jsou příjmy nenávratnými.

Nenávratné příjmy dále dělíme na:

a) daňové

- daně z příjmů fyzických a právnických osob,
- daň z přidané hodnoty,
- spotřební daně,
- daň dědická, darovací a z nemovitostí,
- silniční daň,
- cla – jednorázové dávky placeny z hodnoty zboží při přechodu zboží státní hranice,
- poplatky – platí fyzické a právnické osoby za úkony nebo jinou činnost státních a místních orgánů – určitá míra protihodnoty (poplatek za užívání dálnic),
- pokuty – ukládány za nedovolenou činnost,
- pojistné na sociální zabezpečení.

b) nedaňové – příjmy z vlastní činnosti vládních institucí (z podnikání, uživatelské poplatky za poskytované statky, z pronájmu majetku), odvody případných přebytků příspěvkových organizací, příjmy z úroků splátek a půjček.

Výdaje:

- a) platby a nákupy rozpočtových organizací,
- b) příspěvky příspěvkovým organizacím a vysokým školám,
- c) příspěvky územním rozpočtům,
- d) transfery
 - obyvatelstvu,
 - podnikatelským subjektům,
- e) příspěvky zdravotním pojišťovnám a státním fondům.

3.2 Makroekonomické nástroje

Většina rozvinutých zemí usiluje o dosažení určitých makroekonomických cílů:

- produkt – vysoká úroveň, rychlé tempo růstu ekonomiky,
- zaměstnanost – vysoká míra zaměstnanosti,
- stabilita cenové úrovně – v podmínkách volných trhů bilance se zahraničím.

K dosažení těchto cílů slouží nástroje makroekonomické politiky:

- fiskální politika,
- monetární politika,
- důchodová politika,
- ekonomika vnějších politických vztahů.

Hospodářský nástroj je přímo nebo nepřímo kontrolován vládou a změny v nástrojích ovlivňují jeden nebo i více makroekonomických cílů.

Fiskální politika - určuje úroveň zdanění a výdaje ovlivňující makroekonomické výkonnosti. Tyto výdaje slouží vládě na pořizování statků a služeb (např. nákup tanků, výstavba dálnic, platy soudců). Vládní výdaje jsou nástrojem, kterým vláda stanovuje rozsah veřejného a soukromého sektoru, tedy podíl HDP spotřebovávaný kolektivně nebo soukromě.

Zdanění má dvě úlohy:

- 1) daně omezují důchody obyvatel. Vyšší daně ponechají domácnostem nižší důchod na útratu, tím se omezí jejich výdaje na spotřebu, sníží se agregátní poptávka,
- 2) daně pomáhají stanovovat ceny, s nimiž se firmy a jednotlivci setkávají na trhu, tím ovlivňují motivace a chování lidí.

Monetární politika zahrnuje regulaci peněz, úvěrů a bankovní soustavy země její centrální bankou. Centrální banka může změnit výši povinných rezerv, diskontních sazeb nebo snížit úrokové sazby a tím dojde ke zvýšení investic, což vede v důsledku ke zvýšení HDP.

Vládní rezervní systém může regulovat množství peněz, které má ekonomika k dispozici tím, že používá operace centrální banky.

Důchodová politika – je označována také jako mzdová a cenová politika. Používá se, jestliže se inflace dostane mimo kontrolu, potom musí vláda stabilizovat ceny. Pro zpomalení inflace se používá přijetí fiskálních a monetárních kroků ke zpomalení ekonomické aktivity a zvýšení zaměstnanosti.

Ekonomika vnějších politických vztahů, kterými se zvyšuje otevřenost ekonomik prostřednictvím nástrojů:

- země ovlivňují svůj obchod prostřednictvím obchodní politiky, tj. z cel, kvót a dalších nástrojů, které omezují nebo podporují dovozy a vývozy,
- opatření zaměřená na zahraniční sektor – tj. regulace měnového trhu. Existuje mnoho systémů, jejichž pomocí země reguluje své trhy měn. Některé systémy nechávají měnové kurzy zcela volné a jiné stanovují pevný měnový kurz ve vztahu k jiným měnám.

3.3 Daňová soustava ČR

Daň:

- platba ve prospěch veřejného rozpočtu
- platba nedobrovolná, povinná, vynucená
- platba finančně nenávratná
- platba neekvivalentní.

Daně přímé:

Jsou závislé na příjmu či hospodářském výsledku.

- daň z příjmů fyzických a právnických osob
- daň z nemovitosti
- daň silniční
- daň darovací
- daň z nabytí nemovitosti

Daně nepřímé:

Jsou svázány s prodejem zboží a služeb.

- univerzální – daň z přidané hodnoty
- selektivní – spotřební daň.

Základní daňové principy, jak jsou uváděny V.Kunzem a J.Kozlerem¹⁴:

- daňová neutralita – daně musí vystupovat jako neměnný parametr, každému musí být vyměřeno stejně
- daňová univerzalita – minimální možnost výjimek ze zdanění
- princip dostatečné daňové výnosnosti – aby daně pokryly potřeby státního rozpočtu
- princip daňové pružnosti – aby se výše daňového zatížení dokázala pružně přizpůsobit změnám v ekonomice
- princip daňové spravedlnosti – aby lidé s přibližně stejnými příjmy platili přibližně stejné daně a aby lidé s vyššími příjmy platili vyšší daně, než lidé s příjmy nižšími
- princip daňové únosnosti – aby daňové břemeno neúměrně nezatěžovalo podnikatelské subjekty
- princip daňové zpracovatelnosti – aby bylo možné daně vybrat.

Vysoké daně oslabují motivace lidí k pracovním výkonům. Dalším důsledkem vysokých daní je vyhýbání se daním – motivace lidí ke svépomocným činnostem, protože z nich nemusí platit daně. Místo aby se lidé plně věnovali svým povoláním a ze svých příjmů kupovali služby specialistů, dělají si mnoho věcí sami, i když je dobře neumějí. To snižuje celkovou efektivnost ekonomiky a zpomaluje ekonomický růst.

Toto jsou legální způsoby vyhýbání se daním. Jsou-li daně vysoké, jsou i nelegální způsoby běžné. Daňový únik je výnosem, odhalení a potrestání pak nákladem. Čím větší je výnos z daňového úniku, tím větší riziko se vyplácí podstoupit. Tak vzniká **šedá ekonomika**: sféra naturálních protislužeb a daňových úniků. Její rozměr se odhaduje v evropských zemích v průměru 10 % HDP.

Použitá literatura:

1. HOLMAN,R. *Základy ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 2000
2. KLÍMA,J. *Makroekonomie*. Brno: Alfa Publishing, 2006
3. KUNZ,V., KOZLER,J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002
4. ŠULC,Z. *Stát a ekonomika*. Praha: Karolinum, 2004

Doporučená literatura:

1. FUCHS,K. *Základy ekonomie*. Praha: Ekopress, 2003
2. PEKOVÁ,J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: Aspi Publishing, 2002
3. ŠRÉDL,K. *Ekonomika pro pedagogy*. Praha: Univerzita Karlova, 1993

¹⁴ KUNZ,V., KOZLER,J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002, s.53

4 Podnik

4.1 Založení podniku

Podnikání je definováno jako samostatná činnost provozovaná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.

Podnik můžeme definovat jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Podnik je složitý, relativně uzavřený funkční ekonomický systém, který je spojen se svým okolím prostřednictvím vazeb.

Druhy podniků:

- podle výkonů – těžební, energetické, poskytující služby, zpracovatelské, zemědělské
- podle velikosti – malé, střední, velké
- podle právní formy podnikání

Cíle podniku:

Základním cílem je *tvorba zisku*. Podniky se snaží zvyšovat zisky buď snižováním (minimalizací) nákladů nebo zvyšováním (maximalizací) příjmů.

Alternativní cíle firmy:

- maximalizace obratu,
- dosažení určitého podílu na trhu,
- minimalizace nákladů,
- růst a expanze firmy,
- snaha dlouhodobé prosperity,
- inovace a modernizace,
- sociální cíle (spokojenost zaměstnanců).

Konkrétní cíle podniku musí být jednoznačně deklarovány a kvalifikovány s vymezením časového horizontu. Různé cíle musí být navzájem sladěny, musí být vytyčovány hierarchicky. Musí být reálné a dosažitelné, dostatečně mobilizující – stimulující zaměstnance. Jsou stanovovány pro různé oblasti činnosti podniku – postavení podniku, ekonomická oblast, finanční cíle, sociální oblast, tržní prestiž.

Činnosti související se založením podniku:

Podle M.Synka¹⁵ je při založení podniku potřeba vytvořit základní předpoklady pro plnění funkcí podniku.

a) Vymezení předmětu činnosti – je nezbytné soustředit potřebný rozsah informací o potenciálním okruhu zákazníků, jejich kvalitě (odhad solventnosti), možnosti rozvinutí sítě zákazníků (export, potenciální trhy), ale i posouzení kvality konkurence a jejího postavení na trhu, geografickou polohu apod. Důležitým okruhem otázek je analýza vazeb na dodavatele se zvážením možnosti jejich volby, vyšetření obchodních podmínek a kvality služeb. Tyto aspekty úzce souvisejí s volbou sídla podniku. Při rozhodování o umístění podniku zpravidla podnikatel zvažuje tzv. faktory lokalizace:

- rozsah a kvalit zdrojů pracovních sil, náklady spojené s využíváním pracovníků,
- přístup k surovinovým zdrojům a spojené náklady na dopravu,
- nejbližší zdroje energie a možnosti dopravních spojení,
- možnosti odbytu,
- případné daňové úlevy v dané lokalitě,
- ekologie a ochrana životního prostředí.

Žádný podnik se neobejde bez lidského činitele. Je potřeba:

- vybrat potřebný počet pracovníků, strukturu, kvalifikaci, požadovaný profil, adaptabilitu, mobilitu apod.,
- vymezení pracovních podmínek pracovníků (pracovní doba, režim práce, vlastní organizace práce a pracoviště, bezpečnost a hygiena práce ...),
- stanovení odměny z práce včetně sociálního a zdravotního zabezpečení pracovníků (zákoník práce, normování práce a následné hodnocení výkonnosti pracovníků ...),
- vytváření sociálního programu a ním spojené např. penzijní připojištění pracovníků, příspěvky na rekreaci, dodatková dovolená, rehabilitace, příspěvky na dopravu

b) Tvorba souboru hmotného a nehmotného investičního majetku, který bude vytvářet věcné předpoklady podnikatelské činnosti. Jedná se o pozemky, budovy a stavby, soubor strojů a zařízení, dopravní prostředky, pracovní předměty pro zabezpečení zamýšlené výroby nebo poskytování služeb. Zakladatel zvažuje nejen množství, ale i technickou úroveň jednotlivých částí.

¹⁵ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000, s.20-22

Důležité je zajištění potřebného množství a sortimentu materiálu a stanovení výše zásob. Jde o stanovení nakupovaného množství materiálu a jeho předpokládané využití, volbu dodavatelů a zjištění cen, řešení otázky odpadů a jejich likvidace nebo recyklace apod.

- c) Před vlastním zahájením činnosti by měl podnikatel zpracovat strategický plán, jehož nezbytnou součástí je nejen vymezení okruhu výrobků, ale prioritní zaměření na oblast financí. Přípravě plánu nákladů a výnosů, majetku a zdrojů, jeho krytí musí být věnována mimořádná pozornost s cílem předejít riziku možného úpadku hned v první fázi života firmy.
- d) Sociálně psychologické aspekty – podnikatelem se může stát jen silná, cílevědomá osobnost, která dokáže realizovat určitý nápad, pracovat s lidmi, vést je k vytčenému cíli.
- e) Osvojení právních norem – jednou z nejdůležitějších oblastí je oblast finanční.

4.2 Volba právní formy podniku

Základní kritéria pro volbu právní formy podniku:

- 1) způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko),
- 2) oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování ...,
- 3) počet zakladatelů,
- 4) nároky na počáteční kapitál,
- 5) administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
- 6) účast na zisku (ztrátě),
- 7) finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
- 8) daňové zatížení,
- 9) zveřejňování povinnost.

Základními právními formami podnikání jsou:

1. samostatný podnikatel (fyzická osoba – živnostník),
2. obchodní společnosti:
 - osobní:
 - a) veřejná obchodní společnost,
 - b) komanditní společnost,
 - kapitálové:
 - a) společnost s ručením omezením,
 - b) akciová společnost,
3. družstva,
4. státní podniky,
5. ostatní.

Charakteristika základních právních forem podnikání:

Právní forma	Živnostník (fyzická osoba)	Osobní obchodní společnosti	
		Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost
1. Ručení	Neomezeně. Ručí nejen živností, nýbrž i osobním majetkem.	Společnost neomezeně. Společníci neomezeně celým svým i osobním majetkem.	Společnost neomezeně. Dva druhy společníků – komanditisté a komplementáři. Komplementáři ručí neomezeně, tj. celým svým i osobním majetkem. Komanditisté ručí jen do výše nesplaceného majetkového vkladu. Odlišnou úpravu lze zahrnout do společenské smlouvy.
2. Oprávnění k řízení	Jednotlivec sám pracuje i řídí.	Podle společenské smlouvy lze pověřit jednoho zástupce.	Komplementáři jsou oprávněni k vedení společnosti. Komanditisté mají právo nahlížet do účetních dokladů a mají právo na vydání stejnopisu roční účetní závěrky.
3. Počet zakladatelů	Jedna osoba.	Nejméně dvě osoby.	Nejméně dvě osoby.

4.3 Majetková a kapitálová struktura podniku

4.3.1 Majetková struktura podniku

Majetkem podniku, podle M.Synka¹⁶, se rozumí souhrn věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží k jeho podnikání. Tvoří jej dvě základní skupiny prostředků, které se liší dobou, po kterou slouží v provozu podniku, než se vrátí do peněžní formy: první skupinou je **neoběžný (dlouhodobý) majetek** (dříve investiční), v rozvaze je označen jako stálá aktiva. Druhou skupinou je **oběžný majetek**, v rozvaze označován jako oběžná aktiva. Další skupinou aktiv jsou přechodná aktiva, což jsou položky přechodného charakteru mezi majetkem a náklady nebo výnosy. Jsou předmětem zájmu účetnictví.

Neoběžný (dlouhodobý) majetek slouží podniku po dobu delší než jeden rok a tvoří podstatu jeho majetkové struktury. Dlouhodobý majetek není získáván za účelem dalšího prodeje. Člení se do tří základních skupin:

1. nehmotná aktiva (nehmotný investiční majetek),
2. hmotná aktiva (hmotný investiční majetek),
3. finanční aktiva (finanční investice).

Nehmotná aktiva:

- patenty,
- licence,
- autorská práva.

Hmotná aktiva:

- nemovitá – pozemky, budovy, stavby,
- movitá – stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky, inventář.

Finanční aktiva:

- finanční účasti,
- cenné investiční papíry.

¹⁶ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000, s.41-56

Oběžný majetek je v podniku přítomen v různých formách. Jedna forma přechází v jinou. Na rozdíl od dlouhodobého majetku, jehož obrat je velmi pomalý, oběžný majetek se obrací velmi rychle. Čím rychleji se obrací, tím za stejných podmínek přinese větší zisk.

Oběžný majetek ve věcné formě:

- zásoby – výrobní, nedokončené výroby, hotových výrobků, zboží.

Oběžný majetek v peněžní formě:

- pohledávky (z obchodního styku, aj.)
- finanční majetek – peníze, na účtech a v bankách, krátkodobé cenné papíry.

Přechodná aktiva:

- náklady příštích období,
- příjmy příštích období,
- kurzové rozdíly aktivní,
- dohadné položky aktivní.

Schopnost jednotlivých aktiv přeměnit se rychle a bez větších ztrát za peněžní prostředky, označujeme jako jejich **likvidnost**. Likvidita podniku je předpokladem jeho **finanční rovnováhy** (stability). Je-li podnik trvale nelikvidní, hovoříme o **platební neschopnosti** (insolvenci). Nevýhodná je i nadbytečná likvidita, tj. vyšší stav likvidních prostředků, než je jejich potřeba.

Majetková struktura podniku je dána jednak odvětvím a typem podniku (v obchodním podniku převládají zásoby zboží, v atomové elektrárně investiční majetek), jednak finanční politikou podniku. Jedním z důležitých úkolů řízení podniku je stanovení výše oběžného majetku. Za jeho optimální výši se považuje taková výše, která zabezpečuje normální chod podniku s co nejnižšími náklady.

4.3.2 Kapitálová struktura podniku

Kapitál = zdroje krytí, pasiva.

Kapitálovou (finanční) strukturou podniku rozumíme strukturu zdrojů z nichž majetek podniku vznikl. Vložil-li kapitál do podniku sám podnikatel (zakladatel) nebo skupina podnikatelů, hovoříme o **vlastním kapitálu**. Vložil-li kapitál do podniku věřitel (např. banka), hovoříme o **cizím (úvěrovém, dluhovém) kapitálu**. Celková velikost podnikového kapitálu závisí především na:

- velikosti podniku – čím větší podnik, tím větší kapitál vyžaduje,
- stupni mechanizace, automatizace, robotizace (čím vyšší použití techniky, tím větší kapitál),
- rychlosti obratu kapitálu (čím rychlejší obrat, tím menší kapitál),
- organizaci odbytu (podnik s vlastní prodejní sítí vyžaduje vyšší kapitál než prodej přes obchodní podniky).

Podnik by měl mít tolik kapitálu, kolik potřebuje. Jestliže má kapitálu více, je jeho využití nevhodné, podnik je překapitalizován. Má-li kapitálu tak málo, že to způsobuje poruchy v chodu podniku, je podkapitalizován.

Vlastní kapitál je hlavním nositelem podnikatelského rizika. Jeho podíl na celkovém kapitálu je ukazatelem finanční jistoty (nezávislosti) podniku.

Vlastní kapitál v podniku jednotlivce tvoří jeho peněžité a nepeněžité vklady. Výše jeho vlastního kapitálu se mění podle výsledků hospodaření: dosahuje-li podnik zisk (a vlastník jej celý nespoteřebuje), vlastní kapitál roste, je-li podnik ztrátový, vlastní kapitál klesá.

Vlastní kapitál obchodní společnosti je rozdělen do několika položek:

- *základní kapitál* – peněžní i nepeněžní vklady společníků do společnosti. Ve společnosti s ručením omezením a v akciové společnosti se vytváří povinně a jeho výše se zapisuje do obchodního rejstříku. Základní jmění obchodní společnosti se zvyšuje novými peněžními nebo nepeněžními vklady společníků, v akciové společnosti obvykle vydáním nových akcií nebo zvýšením nominální hodnoty dříve vydaných akcií nebo přiděly z nerozděleného zisku,
- *kapitálové fondy* (u akciových společnostech), hlavní část tvoří tzv. emisní ážio, tj. rozdíl mezi skutečně dosaženou prodejní cenou akcií a jejich cenou nominální při emisi akcií,

- *fondy ze zisku* (rezervní fondy), vytvářejí se přímo ze zákona nebo je jejich tvorba předepsána stanovami společnosti. Jsou pojistkou proti nepředvídaným rizikům,
- *nerozdělený zisk* je část zisku po odvodu daní, která se nerozděluje mezi majitele, ale slouží dalšímu podnikání.

Cizí kapitál je dluhem podniku, který podnik musí v určené době splatit. Podle této doby jej rozdělujeme na krátkodobý cizí kapitál (krátkodobé bankovní úvěry – eskontní, lombardní, kontokorentní, dodavatelské úvěry, zálohy přijaté od odběratelů, půjčky, částky dosud nevyplacených mezd a platů, nezaplacené daně, výdaje příštích období ...) a dlouhodobý cizí kapitál (dlouhodobé bankovní úvěry – hypotekární, termínované půjčky, vydané podnikové obligace a dlužní úpisy, leasingové dluhy ...).

Nákladem za používání cizího kapitálu je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním, přesto je cizí kapitál obvykle levnější než vlastní kapitál. Přitom všeobecně platí, že krátkodobý kapitál je levnější než dlouhodobý. Nejdražší je kapitál získaný emisí akcií (ten však není splatný nikdy, z toho pohledu je pro společnost nejméně rizikový).

Přechodová pasiva:

- výdaje příštích období,
- výnosy příštích období,
- kurzové rozdíly pasivní,
- dohadné položky pasivní.

Při optimalizaci míry zadluženosti se vychází z toho, že:

- cizí kapitál je levnější než vlastní – vlastní kapitál nese největší riziko a odměna za jeho vlastnictví, tj. dividenda se vytváří ze zisku po zdanění,
- s růstem zadluženosti roste i úroková míra, neboť roste riziko pro banku a větší riziko vyžaduje vyšší výnosnost,
- ze stejných důvodů s růstem zadluženosti roste i požadavek akcionářů na vyšší dividendy,
- substituce vlastního kapitálu dluhem přináší zlevnění nákladů na celkový kapitál až do určité míry zadluženosti.

4.3.3 Rozvaha – obraz o majetkové a kapitálové struktuře podniku

Rozvahou nazýváme písemný přehled o majetku podniku a jeho zdrojích k určitému datu. Obvykle se sestavuje ve tvaru bilance T, jejíž levá, majetková strana se označuje „aktiva“, pravá, kapitálová (zdrojová) strana „pasiva“. Druhou formou rozvahy je vertikální forma, ve které jsou jednotlivé položky uspořádány do sloupce, nejdříve aktiva, za nimi pasiva. Konstrukce rozvahy musí být taková, aby přehledně ukazovala, co podnik vlastní, z jakých zdrojů svůj majetek pořídil, jaká je jeho finanční situace, stupeň jeho zadlužení a likvidity. Porovnání dvou rozvah za dvě po sobě jdoucí období umožňuje zjistit, jak se finanční situace vyvíjí a učinit potřebná dlouhodobá i krátkodobá opatření k efektivnímu rozvoji podniku. Základní schéma rozvahy je toto:

Aktiva	Struktura rozvahy		Pasiva
hodnota všech položek, do kterých podnik investoval	stálá aktiva	všechny zdroje, ze kterých byla aktiva pořízena	vlastní kapitál
	- nehmotná aktiva - hmotná aktiva - finanční aktiva		- základní kapitál - fondy - nerozdělený zisk minulých let - hospodářský výsledek běžného roku
	oběžná aktiva		cizí zdroje
	- zásoby - pohledávky - krátkodobý fin. majetek - peníze		- dlouhodobé závazky a úvěry - krátkodobé závazky a úvěry

Při založení podniku se sestavuje počáteční rozvaha. Další rozvahy se sestavují v návaznosti na výsledky jednotlivých účtů pravidelně na konci účetního období. To jsou tzv. řádné rozvahy. Rozvaha sestavená na konci účetního období (u nás většinou k 31.12.) se označuje jako **konečná (výroční) rozvaha**. Ta spolu s **výkazem zisků a ztrát** (výsledovkou) a přílohou, která vysvětluje a doplňuje oba výkazy, tvoří tzv. **roční závěrku**.

4.4 Výnosy

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu, jak uvádí M.Synek¹⁷.

Hlavními výnosy výrobního podniku jsou **tržby** za prodej vlastních výrobků a služeb, obchodního podniku tzv. obchodní rozpětí, tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou, bankovního podniku rozdíl mezi úroky, které banka získá za poskytnuté úvěry a úroky, které zaplatí za vklady.

Výnosy podniku tedy tvoří:

- *provozní výnosy* získané v provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby za prodej),
- *finanční výnosy* získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí,
- *mimořádné výnosy* získané mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů.

Hospodářský výsledek podniku je rozdíl mezi výnosy a náklady. Převyšují-li výnosy náklady, jde o **zisk**, převyšují-li náklady výnosy, jde o **ztrátu**.

Přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku podává **výkaz zisků a ztrát (výsledovka)**.

4.5 Náklady

Náklady podniku, dle M.Synka¹⁸, tvoří:

- běžné provozní náklady (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady),
- odpisy investičního majetku,
- ostatní provozní náklady,
- finanční náklady (úroky a jiné finanční náklady),
- mimořádné náklady (např. dary, mimořádné odměny).

V podstatě máme dvojí pojetí nákladů:

- ve finančním účetnictví,
- ve vnitropodnikovém (manažerském) účetnictví.

¹⁷ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000, s.67

¹⁸ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000, s.73-81

Druhové třídění nákladů – odpovídá na otázku co bylo spotřebováno. Základními nákladovými druhy jsou:

- spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek,
- odpisy budov a strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,
- mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění),
- finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky aj.),
- náklady na externí služby (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné ...).

Účelové třídění nákladů je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- podle místa vzniku a odpovědnosti, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek):
 - náklady výrobní a nevýrobní činnosti,
 - technologické náklady a náklady na obsluhu zařízení,
 - jednicové náklady a náklady režijní,
- podle výkonů, tj. kalkulační třídění nákladů. Umožňuje zjistit rentabilitu jednotlivých výrobků a služeb a řídit výrobkovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Je podkladem pro manažerské rozhodování. Přesně vymezený výkon je dán kalkulační jednicí. Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici rozeznáváme dvě hlavní skupiny nákladů:
 - **přímé** – přímo souvisí s určitým druhem výkonu,
 - **nepřímé** – souvisí s více druhy výkonů a zabezpečují výrobu jako celek.

Manažerské pojetí nákladů vychází z toho, že:

1. pracuje s ekonomickými (skutečnými, relevantními) náklady, které oproti nákladům uváděným v účetnictví zahrnují i tzv. oportunitní (alternativní) náklady,
2. při každém rozhodování bere v úvahu přírůstkové náklady, to je ty náklady, které jsou tímto rozhodováním ovlivněny. Zbývající náklady považujeme za irelevantní tomuto rozhodnutí a nazývá je utopené náklady,
3. rozlišujeme krátkodobý a dlouhodobý pohled na náklady a jejich vývoj. V krátkodobém pohledu jsou některé výrobní činitele (vstupy) podniku neměnné, **fixní**, některé jsou proměnné, **variabilní** a mění se s objemem vyráběné produkce. V dlouhodobém pohledu jsou veškeré výrobní činitele proměnné.

4.6 Tržby

Tržby jsou, jak uvádí M.Synek¹⁹, hlavní složkou výnosů většiny podniků, především podniků průmyslových, zemědělských, dopravních a obchodních.

Tržby jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období. Jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě nákladů a daní, výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci. Tvoří je tržby z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb, tržby z prodeje nakupovaného zboží a za prodané zásoby materiálu, nepotřebné stroje a jiné zařízení, tržby za prodané patenty, licence apod. Jednotlivé složky tržeb zjistíme z výkazu zisků a ztrát.

Podnik může zvyšovat své tržby zvyšováním prodeje a cen (pokud mu to trh dovolí) dosavadních výrobků, zvyšováním jejich kvality a technické úrovně, zaváděním nových výrobků, zlepšováním servisu, účinnou reklamou apod.

Ceny jsou produktem trhu, na kterém se střetává nabídka a poptávka. Rovnovážná cena je v bodě, kde se protne nabídková a poptávková křivka (viz kapitola 1.5.).

Křivky nemají u každého zboží stejný průběh, jsou závislé i na tom, zda na trhu existuje konkurence nebo monopolní či oligopolní podmínky. Podle toho 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) *monopolní konkurence*, kdy existuje více výrobců, kteří mohou cenu ovlivnit jen částečně,
 - b) *oligopolní konkurence*, kdy existuje několik výrobců, jejichž ceny závisí nejen na objemu jejich výroby, ale i na ostatních konkurentech,
 - c) *čistý monopol*, kdy existuje jeden výrobce, který má vliv na cenu.

Plánování tržeb – stanoví předpokládané objemy prodeje (v naturálních jednotkách) a příjmy z prodeje (v Kč) za dané období. Většinou se člení podle jednotlivých výrobků a skupin zákazníků (odběratelů). Vychází z marketingového průzkumu trhu (viz kapitola 6).

¹⁹ SYNEK, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2000, s.69-73

Použitá literatura:

1. KUNZ,V., KOZLER,J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002
2. SYNEK,M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000

Doporučená literatura:

1. FRANK,R. *Ekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2003
2. SIRŮČEK,P., NEČADOVÁ,M. *Mikroekonomická teorie I*. Slaný: Melandrium, 2001
3. VEJDĚLEK,J. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada Publishing, 1997
4. Wöhe,G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.Beck, 1995

5 Podnikové činnosti

5.1 Výroba

V nejširším pojetí se výrobou rozumí každé spojení výrobních faktorů za účelem získání určitých výkonů.

V užším pojetí se výrobou rozumí vlastní výrobu, poskytování služeb, nákup, dopravu a skladování, správu a kontrolu těchto oblastí. K takto vymezenému pojmu nezařazuje odbyt a financování.

V nejužším pojetí se podle M.Synka²⁰ výrobou rozumí jen zhotovení hmotných výrobků, resp. poskytování určitých služeb.

Výroba rozhodující měrou ovlivňuje efektivnost podniku a konkurenční schopnost jejich výrobků.

V tržním hospodářství každý výrobce řeší tři základní otázky:

1. **Co** vyrobit – rozhodnout, jaké výrobky a v jakém množství vyrobit. Zde má mimořádnou úlohu marketing (viz kapitola 6).
2. **Jak** vyrobit – rozhodnout, jakým způsobem, jakou technologií a z jakých surovin a materiálů výrobky v požadovaném množství vyrobit. Zde hrají rozhodující úlohu technické profese.
3. **Komu** prodat – zjistit, kdo výrobky potřebuje, kdo je spotřebuje a jakými cestami se k němu dostanou.

První dvě otázky jsou řešeny plánování výroby, třetí plánováním odbytu.

Výrobní činnost:

- hlavní,
- vedlejší,
- doplňková,
- přidružená,
- pomocné procesy,
- obslužné procesy.

²⁰ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000, s.253

5.2 Logistika

Logistika, jak uvádějí V.Kunz a J.Kozler²¹, je vědní disciplína, která se zabývá *plánováním*, *řízením a realizací* toku zboží a informací tak, aby správná komodita byla ve správný čas na správném místě s co nejnižšími náklady.

Logistika průmyslová (výrobní) – zásobování surovinami, výrobními prostředky, doprava, vlastní výroba, přesun materiálu.

Logistika obchodní (oběhová) – pohyb zboží od výroby až k zákazníkovi – odbyt, doprava, velkoobchod, maloobchod.

Cíle logistiky:

- uspokojovat požadavky odběratele na požadované úrovni,
- minimalizace nákladů.

Kvalita dodavatelského systému je dána:

- rychlostí a rozsahem dodávek,
- stupněm pohotovosti dodávek,
- vhodnou frekvencí dodávek,
- úplností dodávek,
- druhem a vhodností obalů.

5.3 Investiční činnost

Investiční rozhodnutí má dlouhodobé účinky. Špatně zaměřená a neefektivní investice může přivést podnik do finanční tísně i úpadku. Dlouhodobý charakter investičních rozhodnutí přináší podle M.Synka²² dva problémy:

- je nutné brát v úvahu faktor času,
- je nutné vyrovnat se s nejistotou a rizikem, které přináší budoucnost.

²¹ KUNZ,V., KOZLER,J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002, s. 35-37

²² SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000, s.285-295

Investicí v ekonomické teorii rozumíme „kapitálová aktiva sestávající ze statků, které nejsou určeny pro bezprostřední spotřebu, ale jsou určeny pro užití ve výrobě spotřebních statků nebo dalších kapitálových statků“.

Z makroekonomického pohledu se rozlišují hrubé a čisté investice. **Hrubé investice** tvoří celková částka nových investičních statků, tj. budov, strojů, výrobního a jiného zařízení, hmotných zásob, přidaná k existujícím investičním statkům v ekonomice za určité období. **Čisté investice** jsou tvořeny čistým přírůstkem zásob investičních statků v ekonomice v průběhu daného období. Jsou to hrubé investice snížené o opotřebovaný majetek.

Investice sice snižují momentální spotřebu, ale současně zvyšují poptávku, tím i výrobu a zaměstnanost a jsou tak zdrojem dlouhodobého ekonomického růstu celé společnosti.

V podnikovém pojetí můžeme investice charakterizovat jako jednorázově vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy během delšího budoucího období. Bez investice se žádný podnik neobejde, zvláště pak podnik, který se chce rozvíjet a tak obstát v konkurenci. Jedním z důležitých plánů podniku je proto **investiční plán**, který vychází nebo je přímo součástí strategického podnikatelského plánu, který stanoví dlouhodobé cíle podniku.

Plánování investic má i svou věcnou stránku – rozhodování o technickém a výrobním charakteru investice. Vychází se z cílů podniku, hledají se „příležitosti“, kterými je splnit; ty jsou konkretizovány v investičních projektech. Z nich se vybírají ty nejvhodnější jak po technické, tak ekonomické stránce. Na jejich základě se vypracovává podrobná **technicko-ekonomická studie**. Tato fáze plánovacího cyklu investic se označuje jako **předinvestiční fáze**.

Investiční projekty můžeme klasifikovat do několika skupin:

1. **Náhrada zařízení** – obvykle se jedná o nezbytnou náhradu opotřebovaného zařízení, provede se bez zvláštních analýz a rozhodovacích procesů.
2. **Výměna zařízení z účelem snížení nákladů** – jde o výměnu provozuschopného, ale zastaralého zařízení, na němž je výroba nákladná. Je potřeba zdůvodnění podrobnější analýzou, obvykle srovnáním investičních nákladů s úsporou výrobních nákladů. Rozhodovací úroveň je obvykle stanovena podle výše nákladů.
3. **Expanze dosavadního výrobku a rozšíření trhu** – rozhodnutí je více komplexní a vyžaduje i průzkum trhu. Rozhodnutí je v rukou vyšších stupňů řízení.

4. **Vývoj, výroba a prodej nového výrobku a expanze na nové trhy** – vysoce nákladná a riziková záležitost, proto se vyžaduje detailní analýza. Schvaluje vrcholový management, často bývá akce součástí strategického plánu.
5. **„Nařízené“, výnosy nepřinášející investiční projekty** – v oblasti bezpečnosti práce, ekologie apod., které musí podnik provést, aby vyhověl nařízením, předpisům.
6. **Ostatní investiční projekty** – např. budování parkoviště, výstavba administrativní budovy – posuzování a rozhodování o nich závisí na jejich velikosti.

Po schválení investičního projektu začíná tzv. **investiční fáze**, která zahrnuje zpracování projektové dokumentace, získání pozemků, výstavbu budov, kolaudaci. Po ní následuje **provozní fáze** (záběh výroby a vlastní výroba).

Z hlediska financování, účetnictví a daňových předpisů rozlišujeme tři základní skupiny investic:

- finanční investice – nákup dlouhodobých cenných papírů, vklady do investičních a jiných společností, dlouhodobé půjčky, nákup nemovitostí aj. s cílem obchodovat s nimi a získat úroky, dividendy nebo zisk,
- hmotné (věcné) investice – vytvářejí nebo rozšiřují výrobní kapacitu podniku – výstavba nových budov, staveb, dopravních cest, nákup pozemků, strojů a zařízení, dopravních prostředků apod.,
- nehmotné investice – nákup know-how, licencí, softwaru, autorských práv, výdaje na výzkumné a podobné činnosti, výdaje na zřízení podniku apod.

Rozhodujícími kritérii pro posuzování investice je její:

- rentabilita (výnosnost),
- rizikovost,
- doba splacení.

Ideální by byla taková investice, která má vysokou výnosnost, je bez rizika a co nejdříve se zaplatí.

5.4 Financování podniku, ekonomické analýzy

Finanční řízení má podle M.Synka²³ tyto hlavní úkoly:

1. získávat kapitál pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře a změnách,
2. rozhodovat o umístění kapitálu,
3. rozhodovat o rozdělení zisku,
4. prognózovat, plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku.

Veškeré financování a finanční řízení je ovlivňováno faktorem času a rizikem.

Faktor času spočívá v časovém nesouladu příčin, tj.určitého rozhodnutí a následků, tj.vlivu rozhodnutí na ekonomiku podniku.

Faktor rizika – ten, kdo rozhoduje (vybírá jednu z variant) si není jist výsledky těchto variant, neboť obvykle varianta s vyšším rizikem přináší i větší možný zisk. Riziko vzniká z vnějších příčin, jako jsou přírodní katastrofy, hospodářské krize, inflace apod. nebo z vnitřních příčin samotného podniku, jako je chybný odhad poptávky, chybní zaměření investice. Riziko ztráty vynaložených prostředků se snižuje jejich rozložením do více akcí vytvářením tzv.portfolia, diverzifikací výrobního programu apod.

Všeobecná pravidla pro finanční rozhodování, kterými se investoři a finanční manažeři řídí:

- preferuje se větší výnos před menším výnosem,
- preferuje se menší riziko před rizikem větším,
- za větší riziko se požaduje větší výnos,
- preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou obdrženou později,
- motivací investování do určité akce je očekávání většího výnosu, než by přineslo investování do jiné akce, ovšem s přihlédnutím k míře rizika,,
- motivací veškerého investování je zvětšení majetku, toto kritérium však není operativní.

Finanční rozhodnutí mohou být operativní (taktická) nebo strategická. **Operativní rozhodnutí** jsou taková, která obvykle vyžadují malé peněžní částky a jinak nemění dosavadní činnost podniku.

²³ SYNEK, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2000, s.335 - 356

Strategická rozhodnutí jsou taková, která vyžadují velké finanční částky a které přinášejí velké změny v činnosti podniku. Očekávaným výsledkem je velká změna v zisku, která je však spojena s velkým rizikem.

Podle pravidelnosti financování rozeznáváme:

- a) financování běžné spočívá v zajišťování a vynakládání peněz ne běžný provoz podniku. Toto financování se převážně týká oběžných aktiv, jejichž souhrn je nazýván hrubý pracovní kapitál,
- b) financování mimořádné je:
 - financování při zakládání podniku, tj. zajištění peněz na pořízení pozemků, budov, strojů, zásob surovin a materiálů a částek na mzdy a platy do doby, než začne příliv peněz ve formě tržeb,
 - při rozšiřování podniku a jeho aktiv (alokace volných fondů do věcných a finančních investic, tj. nákup dalšího výrobního zařízení aj. věcných aktiv, nákup akcií cizích podniků, státních a podnikových obligací, finanční účasti apod.)
 - financování při spojování nebo sanaci podniku,
 - financování při likvidaci podniku.

Podle původu finančních prostředků rozeznáváme:

- 1) financování vlastním kapitálem (emisí akcií, peněžními a věcnými vklady majitelů),
- 2) financování cizím kapitálem (bankovním úvěrem, obligacemi, zálohami odběratelů),
- 3) samofinancováním (ziskem, odpisy, z rezerv apod.).

Část oběžného majetku nekolísá, je v podstatě v podniku trvale vázána stejně jako jsou vázána trvalá aktiva, druhá část kolísá, někdy označený jako přechodná aktiva. Podle tohoto kolísá i potřeba fondů k jejich financování.

Podle přístupu podnikového managementu ke způsobu financování trvale vázaného oběžného majetku a kolísajících oběžných aktiv se rozlišují:

- 1) Umírněný přístup – trvalá aktiva jsou financována dlouhodobými zdroji (vlastní jmění, dlouhodobý úvěr, stálá pasiva), kolísající aktiva krátkodobými závazky. Podstata tohoto

přístupu spočívá v tom, že cash flow plynoucí z aktiv hradí půjčky na ně získané a ty se tedy sami likvidují.

- 2) Agresivní přístup – k financování trvalých oběžných aktiv využívá krátkodobý kapitál. Toto financování je zpravidla levnější, avšak podstatně rizikovější.
- 3) Konzervativní přístup – využívá dlouhodobý kapitál nejen k financování trvalých aktiv, ale i pro dočasná oběžná aktiva. Krátkodobý kapitál používá jen pro „špičkové“ požadavky. Tento způsob financování je dražší, ale nejméně rizikový.

Všeobecně platí, že financování krátkodobým dluhem je riskantnější než dlouhodobým dluhem. Přesto krátkodobý dluh má určité výhody, pro které je široce využíván:

- je obvykle levnější,
- lze jej snáze získat,
- lze jej získat rychleji.

Všeobecným kritériem finančního rozhodování je **cash flow** (peněžní tok). Podnik musí mít dostatek peněžních prostředků (fondů) k tomu, aby mohl v potřebnou dobu zaplatit faktury za suroviny a energii, vyplatit mzdy a platy, zaplatit režijní náklady, splatit půjčky, zaplatit daně apod. To vše jsou peněžní výdaje podniku, aby je mohl uskutečnit, musí mít peněžní příjmy. Peněžní příjmy a peněžní výdaje představují trvalý peněžní tok, cash flow. Cash flow se používá při rozpočtování peněžních příjmů a výdajů podniku, hodnocení investičních projektů a v řadě dalších výpočtů.

Cash flow zjišťujeme dvěma metodami:

1. přímou metodou, kdy částky cash flow zjišťujeme jako celkové sumy všech příjmů produkujících fondy a celkové sumy všech výdajů spotřebovávajících fondy,
2. nepřímou metodou, kdy vycházíme z provozního zisku, který upravíme o ty výnosy a náklady, které se netýkají pohybu prostředků v průběhu období (např. odpisy).

Výsledná částka zjištěná jednou z uvedených metod se doplní o cash flow z finanční a investiční oblasti.

Obě metody rozlišují tři oblasti činnosti podniku:

1. provoz (výroba, prodej výrobků a služeb) – v této oblasti se soustřeďují výsledky provozní činnosti, změny pohledávek u odběratelů, změny dluhů u dodavatelů, změny zásob aj.,
2. investice – změny investičního majetku a jeho zdrojů,

3. finance – fondy plynoucí z použití úvěrů aj. dluhů, společných akcií, splátek dluhů, placení dividend.

Finanční analýza:

Jakékoliv finanční rozhodování, jak uvádí M.Synek²⁴, musí být podloženo finanční analýzou, na jejíž výsledcích je založeno řízení majetkové a finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob apod. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Tuto analýzu provádí finanční manažeři a vrcholové vedení podniku (**interní analýza**). **Externí analýza** je prováděna zvnějšku – bankami, investory, obchodními partnery, konkurenčními podniky.

Pramenem údajů jsou finanční výkazy jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash flow, výroční zpráva apod.

Postup finanční analýzy zahrnuje tyto kroky:

1. výpočet poměrových ukazatelů za sledovaný podnik,
2. srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní, sektorová analýza),
3. hodnocení poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza),
4. hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli,
5. hodnocení dalších ukazatelů (většinou absolutních),
6. návrh na opatření (analýza ukazuje slabá a silná místa ekonomiky podniku a slouží tak jako podklad pro finanční řízení a plánování i pro prognózování).

Základní poměrové ukazatele:

1. ukazatele likvidity – měří schopnost podniku uspokojit své běžné závazky (běžná, rychlá),
2. ukazatele aktivity – měří schopnost podniku využívat své zdroje (obrat zásob, průměrná doba inkasa, obrat stálých aktiv, obrat celkových aktiv),
3. ukazatele zadluženosti – měří rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem (celková zadluženost, úrokové krytí, ukazatel krytí finančních potřeb peněžními příjmy),

²⁴ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000, s.354-356

4. ukazatele výnosnosti (rentability) - měří celkovou účinnost řízení (managementu) podniku, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku (rentabilita tržeb, celkových aktiv, vlastního jmění, nákladů a výnosů),
5. ukazatele tržní hodnoty podniku – měří cenu akcií a majetek podniku (poměr ceny akcie k zisku na akcii, čistý zisk na akcii).

5.5 Personální činnost

Personální činnosti:

- plánování počtu pracovníků, profesí, kvalifikační struktury, rozmístění pracovníků,
- získávání a výběr pracovníků,
- ukončování pracovního poměru,
- hodnocení práce a popis pracovních míst,
- odměňování a motivace,
- sociální péče,
- kolektivní vyjednávání,
- vedení statistik, personálního informačního systému.

5.6 Rozbory, controlling, interní audit

Rozbor je podle M.Synka²⁵, společně s podnikovou statistikou, rozpočetnictvím, kalkulacemi a účetnictvím součástí informačních ekonomických disciplín. Rozbor používá nástroje ekonomické analýzy, které umožňují vyhodnocení skutečností a vytvoření informačního materiálu pro rozhodování manažerů. Ekonomická analýza je metoda poznání, tzn. způsob myšlení a přístupu ke zkoumání ekonomické reality. Ekonomické procesy a jevy, které jsou z hlediska studovaného jevu významné, se snaží zjednodušeně postihnout ekonomické modely.

V praxi se **controlling** chápe především jako kontrola, ve skutečnosti je nutné controlling chápat ve smyslu řízení, přičemž kontrola je jeho složkou.

Filozofii controllingu lze charakterizovat pomocí tří základních principů:

²⁵ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000, s.405-425

1. orientovat se na cíle (předpokládá se, že controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a jejich kontrole a zároveň pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování),
2. orientace na úzké profily (smyslem controllingu je vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže následně odstranit tzv. úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů),
3. orientace na budoucnost (minulost je pro řízení zajímavá pouze v míře, jak ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům).

Při kontrole lze uplatnit následující metody:

- porovnání v čase,
- odvětvové porovnání,
- porovnání plánu se skutečností, které představuje těžiště controllingu.

Interní audit je definován jako nezávislá objektivní ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosahovat její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.

Služby poskytované interním auditem:

- finanční audit,
- prevence a odhalování podvodu,
- vnitřní účetní kontrola,
- audit kontraktů (investoři, dodavatelé, odběratelé),
- audit souladu podnikové politiky a postupů s právními předpisy,
- audit operací,
- audit produktivity,
- audit podniku,
- audit managementu,
- audit jakosti,
- audit ekologický,
- audit personálního rozvoje,
- audit vnějších podnikových vztahů aj.

Hlavními žadateli o služby interního auditu bývají:

- řídicí orgány společnosti,
- provozní management,
- výbor pro audit,
- externí auditoři.

Účelem činnosti interního auditu je pomáhat pracovníkům organizace v efektivním plnění jejich funkcí. Pro dosažení tohoto cíle jim interní audit poskytuje o auditovaných činnostech následující služby:

- analýzu,
- hodnocení,
- doporučení,
- návrhy,
- informace.

Útvar interního auditu v organizaci musí být vytvářen tak, že:

- je součástí řízení společnosti nebo je mu velmi blízký a má jeho podporu,
- vyžaduje kvalifikovaný a diskrétní personál, který se těší plné důvěře,
- nemá mít omezenou svou činnost pouze na oblast finanční nebo ekonomickou,
- musí mít svůj vlastní statut, případně normy auditorské činnosti, v nichž jsou uvedeny nezávislost, atributy a její úkoly a povinnosti,
- musí hledat možnosti zvyšování efektivnosti společnosti,
- nesmí podléhat jiným kontrolám než kontrole vedení vlastní společnosti, jež tuto kontrolu vykonávají prostřednictvím výboru pro audit, pokud je tento orgán ustaven, eventuálně pomocí plnění plánu auditorské činnosti, kvalitou a přesností jejích zpráv a realizací doporučení.

Mezi základní úkoly interního auditu patří:

- provádět neustálou analýzu společnosti a jeho organizace, tím sledovat správné řízení společnosti a zároveň navrhnout vedení společnosti vhodná doporučení a opatření,
- ověřovat spolehlivost a vhodnost informačního systému společnosti,
- kontrolovat správné plnění politiky rozvoje, norem a pokynů vedení společnosti, sledovat a revidovat provádění kontrol na všech úsecích činnosti společnosti a ve všech jejích systémech a strukturách,
- informovat vedení o všech nepravidłnostech nebo anomáliích, které byly odhaleny, s doporučením, jak je odstranit,

- vyhodnocovat a zabezpečovat, aby všechny zdroje společnosti, jak lidské, tak materiální, byly adekvátně využívány pro dosažení nejlepších výsledků,
- spolupracovat, případně realizovat externí auditorskou činnost ve všech podnicích s majoritní účastí a usilovat o tuto činnost i v podnicích, v níž je účast významnější,
- věnovat zvláštní pozornost novým tendencím a systémům řízení, přispívat k vytváření prostředí otevřeného novým změnám a mentalitě týmové spolupráce,
- provádět speciální studie, kterými bude vedením společnosti pověřován pro svou znalost celé společnosti i odvětví, k němuž společnost patří, ekonomické situace prostředí, v němž se společnost nachází.

Externí audit bývá nejčastěji spojován s auditem finančních výkazů akciové společnosti. Externí audit však zahrnuje i další oblasti, jako je např. audit jakosti, managementu, ekologický audit apod. Cílem externí auditorské činnosti je vyjádřit názor na finanční stav auditované společnosti, a to v určitém časovém období.

Kontrola a audit se neliší svými cíli. Jejich úkolem je působit předběžně, tj. vést osoby, které jsou předmětem dohledu, k jednání odpovídajícímu předpisům. Mají ovšem působit i následně, tj. zjišťovat odchylky. Interní audit je spíše doménou velkých a středních podniků, kde působí jako samostatné pracoviště. Kontrola musí být realizována v každém podniku bez ohledu na jeho velikost.

5.7 Sanace a zánik podniku

Pod pojmem sanace se podle M.Synka²⁶ rozumí soubor opatření přijatých ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výnosnosti a prosperity firmy.

K tomu, aby bylo možno připravit a realizovat opatření směřující k ozdravení, je nezbytné identifikovat příčiny, povahu a vývojové stadium krize.

Prvním krokem, který musí být realizován z pohledu sanace, je stanovení co nejpřesnější anamnézy.

Pokud jde o příčiny krize, v zásadě rozeznáváme dva okruhy příčin:

- **interní příčiny** – např. trvale klesající objem výkonů, chyby v řízení podniku, problémy s likviditou, snižování ziskové marže a rentability podniku apod. Jedná se faktory, které

²⁶ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000, s.431-453

podnik sám může a musí ovlivňovat tak, aby výše uvedeným situacím předcházel. To je možné jedině tak, že trvale analyzuje a vyhodnocuje výsledky hospodaření, přijímá opatření ke zlepšení, které bezprostředně realizuje,

- **externí příčiny** – podnik je nemůže sám ovlivnit, avšak mají dopad na celkovou hospodářskou situaci, např. politické faktory, ekonomické faktory, měnové faktory, faktory právní a daňové.

V druhém postupovém kroku jde o vymezení povahy krize, tzn. zda jde o krizi strategickou, krizi vyvolanou hospodářskými výsledky nebo se jedná o krizi likvidity.

Mezi typické příčiny *strategické krize* patří chybná rozhodnutí při zakládání podniku, dále buď úzký nebo naopak široký sortiment výroby, chyby v investiční strategii. *Krize vyvolaná hospodářskými výsledky* má obvykle příčiny v nízké konkurenceschopnosti výrobků plynoucí z jejich technické nedokonalosti, vysoké ceny s ohledem na adsorpční možnosti trhu, chybné nasměrování investic včetně kapitálových účastí, vysoké personální náklady, vysoké režijní náklady a chyby ve financování podniku. *Krize likvidity* může být vyvolána např. dlouhodobým porušováním základních pravidel finanční rovnováhy, nedostatečnou prací s rezervami, nízkou úrovní péče o řízení pohledávek a zásob, příliš rozsáhlými investicemi přesahujícími možnosti podniku apod.

Ve třetím kroku je třeba určit, v jakém vývojovém stadiu krize se právě podnik nachází. Zda se jedná o počáteční stadium nebo zda podnik stojí již před nějakou formou zániku.

Úkolem řešení krize bývá obvykle pověřen krizový management, jehož úkolem je řídit podnik, který se ocitl v krizi, s cílem obnovit jeho výkonnost a prosperitu.

Sanační strategie z hlediska časového horizontu:

1. krátkodobý sanační program – smyslem je rychlá obnova narušené stability podniku – okamžitý, radikální zásah do chodu podniku zaměřený zejména do oblasti financování (období několika týdnů, event. měsíců),
2. střednědobý sanační program – zpravidla se jedná o zásadní restrukturalizaci zaměřenou jak k předmětu podnikání, tak do oblasti financování, změny v organizačním uspořádání (horizont jednoho roku),
3. dlouhodobý sanační program – smyslem je předcházet krizovým situacím pomocí vhodně koncipované dlouhodobé strategie podniku.

Právním důsledkem zrušení firmy je zánik právní subjektivity, tj. firma zaniká jako právnická osoba.

Důvody, na jejichž základě může dojít ke zrušení podniku:

- zrušení právnické osoby dohodou,
- uplynutí doby, na kterou byla společnost zřízena nebo splnění účelu, pro který byla založena,

zrušení obchodní společnosti může nastat v důsledku právních skutečností, především:

- smrt společníka,
- zánik právnické osoby, která je společníkem,
- zbavení nebo omezení právní způsobilosti společníka,
- výpověď společníka (v případě založení společnosti na dobu neurčitou),
- dobrovolné rozhodnutí příslušného orgánu,
- rozhodnutí soudu,
- rozhodnutí příslušného orgánu o sloučení, splynutí nebo rozdělení společnosti nebo její přeměně v jinou formu obchodní společnosti nebo v družstvo,
- prohlášení konkurzu nebo zamítnutí návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku.

Zrušení podniku bez likvidace:

- **splynutí** – podnik A a podnik B se spojí (fúzí), oba zanikají, vzniká podnik C,
- **sloučení** – ze dvou firem A a B, které se hodlají sloučit, zaniká jen slučovaná společnost a druhá společnost je společnost nástupnickou, která pouze zvyšuje základní kapitál o hodnotu čistého obchodního jmění slučované společnosti.

Pod pojmem **likvidace** rozumíme proces, kdy společnost postupně přeměňuje majetek v likvidní prostředky určené k úhradě závazků společnosti. Likvidaci smí provádět výhradně likvidátor.

Jestliže likvidátor zjistí u podniku, který je v likvidaci, že podnik je předlužen, má povinnost podat návrh na zahájení konkurzního řízení.

5.8 Účetnictví

Základními normami pro regulaci finančního účetnictví v České republice jsou:

- zákon o účetnictví,
- účtová osnova a postupy účtování pro podnikatele.

Samostatnou úpravu podvojného účetnictví (prostřednictvím vlastní účtové osnovy a postupů účtování) mají banky, pojišťovny, organizační složky, příspěvkové organizace, územní samosprávné celky, politické strany a hnutí, občanská sdružení a jiné nevýdělečné organizace a obecně prospěšné společnosti.

Základní povinnosti účetních jednotek:

- dodržovat při vedení účetnictví zejména směrné účtové osnovy, uspořádání a označování položek účetní závěrky, obsahové vymezení těchto závěrek a účetní metody,
- zachycovat skutečnosti, které jsou předmětem účetnictví (účetní případy) účetními doklady,
- zaznamenávat účetní případy v účetních knihách (účetní zápisy) pouze na základě účetních záznamů,
- inventarizovat majetek a závazky,
- sestavovat účetní závěrku, která podává věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky.

Účetní doklady musí obsahovat:

- označení účetního dokladu,
- obsah účetního dokladu a jeho účastníky,
- peněžní částku nebo informaci o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,
- okamžik vyhotovení účetního dokladu,
- okamžik uskutečnění účetního případu, není-li shodný s okamžikem vyhotovení dokladu,
- podpis osoby oprávněné za účetní případ a podpis osoby odpovědné za jeho zaúčtování.

Účetní zápisy jsou účetní záznamy, která se týkají účetních knih. Účetní jednotky musí provádět účetní záznamy průběžně, nesmějí být prováděny mimo účetní knihy.

Účetní knihy:

Účetní jednotky účtují:

- v deníku, v němž jsou zápisy uspořádány chronologicky a jímž prokazují zaúčtování všech účetních případů v účetním období,
- v hlavní knize, v níž účetní zápisy uspořádají z hlediska věcného (systematicky),
- v knihách analytických účtů, v nichž podrobně rozvádějí účetní zápisy hlavní knihy,

- v knihách podrozvahových účtů, v e kterých se uvádějí účetní zápisy, které se neprovádějí v účetních knihách.

Účetní jednotky nesmějí zřizovat účty mimo účtový a účetní knihy.

Směrná účtová osnova – určuje uspořádání a označení účtových tříd, popřípadě účtových skupin i syntetických účtů pro účtování o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření.

Účtový rozvrh – sestavuje se na podkladě směrné účtové osnovy. Jsou v něm uvedeny účty potřebné k zaúčtování všech účetních případů a k sestavení účetní závěrky.

Účetní závěrka je nedílný celek a tvoří ji:

- a) rozvaha,
- b) výkaz zisku a ztrát,
- c) příloha, která vysvětluje a doplňuje informace obsažené v rozvaze a výsledovce, dále informace o výši splatných závazků pojistného na sociální za bezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, o výši splatných závazků veřejného zdravotního pojištění a o výši evidovaných daňových nedoplatků u místně příslušných finančních orgánů.

Účetní závěrka může zahrnovat i přehled o peněžních tocích nebo přehled o změnách vlastního kapitálu.

Majetek a závazky:

Účetní jednotky jsou povinny majetek a závazky oceňovat a inventarizovat.

Úschova účetních záznamů:

- a) účetní závěrka a výroční zpráva po dobu 10 let počínajících koncem účetního období, kterého se týkají,
- b) účetní doklady, účetní knihy, odpisové plány, inventurní soupisy, účtový rozvrh, přehledy po dobu 5 let,
- c) účetní záznamy, kterými účetní jednotky dokládají formu vedení účetnictví, po dobu 5 let.

Použitá literatura:

1. KUNZ,V., KOZLER,J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002
2. SYNEK,M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000

Doporučená literatura:

1. DVOŘÁČEK,J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C.H.Beck, 2000
2. MRKOSOVÁ,J. *Účetnictví 2005 pro začátečníky*. Brno: CP Books, 2005
3. SIRŮČEK,P., NEČADOVÁ,M. *Mikroekonomická teorie 1*. Slaný: Melandrium, 2001
4. VALACH,J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: Express, 1997
5. Wöhe,G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.Beck, 1995

6 Marketing

6.1 Základní marketingové pojmy

M.Foret²⁷ definuje marketing:

- = sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze,
- = proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací,
- = manažerský proces, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem

Z výše uvedených definic lze konstatovat, že:

- marketingový proces začíná zjišťováním potřeb spotřebitelů, pokračuje vytvářením představ o produktech, které jsou k jejich uspokojení nezbytné a končí vyhodnocením uspokojení těchto potřeb, a to i za delší dobu po prodeji,
- cílem marketingu je tedy zajištění trvalého prodeje a dosažení zisku, který vyjadřuje společenské uznání správnosti výrobních a obchodních činností každého podnikatele,
- podnikání je úspěšné tehdy, jsou-li zákazníci spokojeni a své nákupy opakují,
- základem marketingu je směna hodnot.

Podnikatelská koncepce – soubor opatření jejichž realizace určuje vztah firmy k jejímu marketingovému okolí:

- výrobová – zaměření se na špičkové výrobky a jejich neustálé zdokonalování,
- výrobní – snaha o vysoké objemy výroby, které umožňují dosáhnout nižších nákladů na jednotku, tím i vyššího zisku, často však nepřihlížejí ke skutečným potřebám spotřebitelů,
- prodejní – snaha dostatečné informovanosti zákazníků, přesvědčování a přiměnění k nákupu nabízených produktů,
- marketingová – založena na principu trvalé orientace dodavatelského podniku na aktivní a efektivní uspokojování potřeb spotřebitelů, kterému podnik přizpůsobuje zaměření

²⁷ FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001, s.3-5

procesů vývoje, výroby a prodeje zboží – podnik usiluje o řešení problémů spotřebitele, nikoli vlastních problémů,

- sociální – snaží se uvést do souladu zájmy jednotlivců s prospěchem celé společnosti – předpokládá kompromisní řešení vztahů mezi zisky podniku, uspokojování lidských potřeb a zájmy veřejnosti (zvýšené environmentální náklady, ale rovněž zvýšení image a prestiže podniků).

Úkolem výrobců a prodejců je řešení celé řady problémů, především:

- na jaké skupiny spotřebitelů je třeba se zaměřit,
- jaké výrobky zákazníci požadují a jakou cenu jsou ochotni za ně zaplatit,
- jaká je a jak funguje spolupráce podniku s jiným i organizacemi (tj. dodavateli, zprostředkovateli, odběrateli),
- jaký personál je k prodeji určitého typu výrobků nejvhodnější,
- jakým způsobem je třeba spotřebitele o užitkových vlastnostech výrobků informovat a jaké prostředky je třeba na tuto činnost vynaložit.

V moderní společnosti přispívá marketing k:

- maximalizaci spotřeby,
- maximálnímu uspokojování potřeb,
- maximalizaci výběru,
- maximalizaci kvality života.

6.2 Marketingové strategie

Mezi nejrozšířenější marketingové strategie dle M.Foreta²⁸ patří:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciacce produktu,
- strategie tržní orientace.

Strategie minimálních nákladů – podnik usiluje o to, aby dosáhl co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a aby nabízel své produkty či služby za nižší ceny než jeho konkurenti, což mu umožní získat větší podíl na trhu. Podniky používající tuto strategii vycházejí

²⁸ FORET,M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001, s.16-18

z výrobní nebo z výrobní marketingové koncepce, musí být orientovány na využívání kvalitních technologií a musí dosahovat vynikajících výsledků jak v oblasti nákupu, tak také výroby a distribuce. Tuto strategii obvykle uplatňují ty podniky, které se orientují na velmi rozsáhlý a svým charakterem masový trh.

Strategie diferenciacie produktu – podnik se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé oblasti, která je pro zákazníka důležitá a která je oceňována trhem jako celek. Podnik může například usilovat o to, aby získal vůdčí postavení v oblasti servisu, v poskytování doplňkových služeb, které konkurence nenabízí, v oblasti jedinečnosti produktů, v oblasti stylu výrobků, nových technologií apod. Podnik tedy rozvíjí ty své silné stránky, které mu umožňují získat v některé oblasti konkurenční výhody. Tuto strategii uplatňují především střední a menší podniky, jimž jejich omezené finanční zdroje nedovolují vstoupit do přímé konfrontace s těmi podniky, které na trhu zauímají vedoucí postavení.

Strategie tržní orientace – podnik se zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů trhu (výklenků, mikrotrhů) a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho převážné části. Podnik se při tom zaměřuje na to, aby co nejlépe rozpoznal potřeby těchto segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků. Při použití této strategie bývá trh nejčastěji členěn jednak podle hlediska demografického nebo geografického, na základě frekvence užívání produktu či služby spotřebiteli. V konkrétních situacích bývá příčinou tohoto přístupu nedostatek zdrojů pro obsluhu trhu velkého rozsahu, vysoká ziskovost některého segmentu anebo malá konkurence v určitém segmentu trhu.

Podniky často kombinují strategii tržní orientace se strategií diferenciacie anebo se strategií nízkých nákladů. Strategie diferenciacie a strategie minimálních nákladů jsou však dost protikladné a navzájem se spíše vylučují. V praxi však existuje i celá řada podniků, které nesledují žádnou strategii.

M.Foret²⁹ uvádí, že ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí je **marketingový plán**. V marketingovém plánování se řeší především následující problémy:

- jaké jsou hlavní úkoly v marketingovém procesu,
- hlavní obsah marketingového plánu,

²⁹ FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001, s.21-23

- hlavní teoretické nástroje pro vyjádření toho, jak různě a s jakou silou se projevuje marketingové úsilí vzhledem k prodeji a zisku společnosti.

Marketingový plán má několik částí, které se liší tím, kolik podrobností vyžaduje vrcholový management. Většina marketingových plánů obsahuje následující:

- shrnutí (hlavní cíle, které by se měly v plánu rozpracovat),
- běžnou marketingovou situaci (základní údaje o konkurenci, distribuci, makroprostředí, údaje o výrobku),
- rozbor příležitostí a očekávání (hlavní příležitosti a ohrožení – demografické, ekonomické, technologické, politicko-právní, sociálně-kulturní vlivy)
- předpokládané finanční výsledky (rozpočet – plánované tržby, výrobní náklady na distribuci a marketing)
- náklady (rozpočet) na jednotlivé části plánu,
- monitorování a kontrola (sledování plnění plánu, marketingových cílů a rozpočtu).

Marketingové cíle vycházejí z finančních cílů (míra návratnosti investic, předpokládané zisky), určují objem produkce pro dosažení finančních cílů. Soubor cílů musí obsahovat následující kritéria:

1. každý cíl musí být deklarován jednoznačně a kvantifikovaně s vymezením časového horizontu pro jeho dosažení,
2. různé cíle musí být vnitřně sladěny,
3. cíle musí být vytyčeny hierarchicky, cíle nižší úrovně musí být odvozeny od cílů vyšších,
4. cíle musí být reálně dosažitelné, ale zároveň dostatečně mobilizující, aby stimulovaly maximální úsilí všech zaměstnanců.

6.3 Marketingové prostředí podniku

Marketingové mikroprostředí podniku má podle M.Foreta³⁰ dvě složky:

- faktory snáze ovlivnitelné (v tzv. marketingovém mixu),
- faktory hůře ovlivnitelné (tvořené zejména lidmi, zaměstnanci).

³⁰ FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001, s.29-34

*Faktory snáze ovlivnitelné - **Marketingový mix*** je souborem marketingových nástrojů, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Marketingový mix sestává ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po svých produktech – „4P“

- produkt - výrobek (product),
- prodejní cena (price),
- prodejní místo (place),
- propagace (promotion).

Výrobek (product):

Výrobní mix – kvalita, značka, obal, design

jádro – reálný produkt – rozšířený produkt

životní cyklus výrobku:

- zavedení,
- růst,
- zralost,
- úpadek.

Cena (price):

Cenový mix – rabat, platební podmínky, úvěrové podmínky.

Možnosti stanovení ceny:

- nákladově orientovaná cena,
- poptávkově orientovaná cena,
- konkurenčně orientovaná cena,
- stanovení cen z marketingových cílů firmy,
- stanovení cen na základě vnímané hodnoty.

Distribuce (place):

Distribuční mix – distribuční cesty, distribuční mezičlánky, distribuční systémy, fyzická distribuce.

Služba zákazníkům by měla obsahovat:

- trvalé a včasné zásobování,
- dostupnost,
- přesné dodržení smlouvy,
- čas potřebný k uzavření celého procesu objednávky,

- kvalita služeb poskytovaných po prodeji.

Marketingová komunikace (promotion):

Komunikační mix – reklama, osobní prodej, public relations (vztahy s veřejností), podpora prodeje.

Faktory hůře ovlivnitelné – lidé.

Klasická podoba marketingového mixu bývá rozšířena o tzv. páté P, které zahrnuje lidi (people). V podnikové praxi se jedná o problém, nakolik se vedení podniku podaří svoji podnikovou identitu (poslání, vize, cíle, hodnoty, směrnice, předpisy), prosadit mezi zaměstnanci a uvést v život v podobě požadované, odpovídající podnikové kultury. Proto je vhodné tuto pátou složku marketingového mixu posuzovat sice odděleně, avšak v úzkém vztahu k ostatním složkám marketingového mixu. Tuto složku můžeme rozdělit na zaměstnance, kteří jsou součástí vnitřního marketingového prostředí podniku a partnery, veřejnost a konkurenty, kteří existují mimo podnik, i když ho svým způsobem ovlivňují (marketingové meziprostředí).

Lidé mimo podnik:

Partneři:

- dodavatelé,
- marketingoví zprostředkovatelé.

Veřejnost:

- vládní instituce (armáda, školství, zdravotnictví, legislativa...),
- hromadné sdělovací prostředky (tisk, rozhlas, televize...),
- neziskové organizace (nadace, církve, charitativní organizace ...),
- zájmové a nátlakové skupiny (ochránci lidských práv, ochránci zvířat, ekologičtí aktivisté, odpůrci globalizace ...),
- místní veřejnost,
- obecná veřejnost včetně zahraničních trhů.

Zákazníci:

- spotřebitelé (jednotlivci a domácnosti),
- organizace (průmyslový trh),
- vláda (státní zakázky),
- mezinárodní trh (zahraniční dodavatelé a odběratelé).

K posouzení úrovně a kvality podnikového vnitřního a vnějšího prostředí slouží **SWOT analýza** – silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení z vnějšku.

Marketingové makroprostředí – faktory, na které firma nemá vliv, nemůže je kontrolovat:

1. demografické prostředí – migrace, natalita, stárnutí, úmrtnost, úroveň vzdělanosti,
2. ekonomické prostředí – inflace, nezaměstnanost, směnné kurzy,
3. přírodní prostředí – ekologické problémy, rostoucí náklady na energii,
4. technologické prostředí – úroveň technického rozvoje, tempo inovací,
5. politické prostředí – legislativa na ochranu investora, spotřebitele, činnost vládních institucí, skupin veřejného zájmu, nevládních organizací, politických stran,
6. kulturní prostředí – jazykové, náboženské hodnoty

6.4 Analýza portfolia

Vlastní analýza portfolia by měla dát odpověď na otázku, co dál se strategickou jednotkou – zda má smysl ji dále budovat, udržovat či rozvíjet nebo naopak tlumit či rušit. Nejčastěji bývají používány dva modely:

- a) bostonský model produktové analýzy - BCG model (Boston Consulting Group),
- b) model firmy General Electric (GE model).

Podle **modelu BCG** vyplývá ziskovost strategické podnikatelské jednotky ze dvou hlavních parametrů – z jejího relativního podílu na trhu a z tempa růstu jejího podílu na tomto trhu.

V matici jsou rozlišovány čtyři základní typy:

1. „Hvězda“ – vysoký podíl na trhu, vysoké tempo rozvoje – dominantní postavení na trhu, ale pro udržení kroku s konkurencí vyžaduje neustálé investice do vývoje a výzkumu, vysoké výdaje na propagaci.
2. „Dojná kráva“ – vysoký podíl na trhu, malé tempo růstu – vyžaduje velké investice, přináší velký zisk, firma si může dovolit stanovit vyšší cenu díky dominantnímu postavení na trhu, geograficky rozšiřovat prodej.
3. „Otazník“ – nízký podíl na trhu, vysoké tempo růstu – aby došlo k přesunu do hvězd, potřeba značných investic – budoucnost nejistá, nejnáročnější rozhodování.

4. „Bídný pes“ - nízký podíl na pomalu rostoucím nebo stagnujícím trhu – nepřináší téměř žádný zisk – ve svém konkurenčním prostředí již nikdy nebude úspěšná.

Na rozdíl od modelu BCG charakterizuje **model GE** především atraktivnost trhu a konkurenční pozici organizace. Z těchto dvou komplexnějších parametrů pak lze následně usuzovat na to, do jaké míry je vhodné do příslušné strategické jednotky investovat.

- *atraktivnost trhu* může být vyjádřena velikostí trhu, tempem růstu trhu, cykličností či sezónností trhu, povahou konkurence, technologickým vývojem, státní regulací, dosahováním hrubého zisku, citlivostí vůči ekonomickým výkyvům apod.,
- *konkurenční pozici* podniku lze vyjádřit pomocí podílu na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, věrností zákazníků, zkušenostmi a znalostmi provádění marketingu v dané oblasti podnikání, přiměřeného distribučního systému, technologickými možnostmi, strukturou finančních zdrojů apod.

6.5 Nákupní chování spotřebitelů a organizací

Pomocí marketingového výzkumu, jak uvádí M.Foret³¹, získává podnik informace a odpovědi na základní otázky, které se týkají požadavků a očekávání **spotřebitelů**, jejich potřeb a postojů a v neposlední řadě i o celkové situaci na trhu.

Podle teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa lze všechny lidské potřeby uspořádat hierarchicky:

- fyziologické potřeby (hlad, žízeň),
- potřeby bezpečnosti (ochrana, bezpečí),
- společenské potřeby (pocit sounáležitosti, láska),
- potřeba uznání (sebeúcta, uznání, status),
- potřeba seberealizace (rozvoj osobnosti).

Na základě působení vlivů potřeb se vytváří rámec pro rozhodování spotřebitelů v konkrétních situacích.

uvědomění potřeby – hledání informací – hodnocení variant – rozhodnutí o nákupu –
poprodejní chování

³¹ FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001, s.59-65

Ve většině běžných a každodenních situací se lidé při nakupování nerozhodují vůbec, vycházejí ze svých zkušeností a mají zafixovaný svůj typ výrobku, který kupují a svoji značku. Tento typ nákupního chování bývá označován jako *automatický*. Druhým typem nákupního chování jednotlivců je tzv. *řešení omezeného problému*, tj, situace, kdy spotřebitel narazí na výrobek, který typově sice zná, ale o určitém druhu nemá k dispozici dostatek informací. Získané informace vyhodnotí a pak se rozhodne o případné koupi. Třetí situace se týká *řešení složitého problému*, kdy chce uspokojit zásadní životní potřebu, je třeba získat relativně velké množství informací, obrací se se žádostí o radu a pomoc na jiné.

Nákupní chování **organizací** ovlivňuje celá řada faktorů:

- nutnost skupinového rozhodování a hledání kompromisů,
- komunikace s různými dodavateli, na nichž jsou obvykle značně závislé, proto jim musí přizpůsobovat svoji strategii a své marketingové rozhodování,
- rozhodování o nákupu trvá většinou déle, než u individuálních kupujících či domácností, a to zejména proto, že se na konečném rozhodnutí podílí větší počet osob,
- ovlivňování jak objektivními, tak subjektivními i faktory, které mohou vyplývat z osobních ambicí, kontaktů, postavení v rámci organizace, komunikačních schopností, snahy o seberealizaci a potřeby dosáhnout uznání ostatních,
- nakupované výrobky bývají dost často technicky náročné a proto musí mít účastníci rozhodovacího procesu různé speciální technické a obchodní znalosti a dovednosti.

Pokud jde o jednotlivé fáze nákupního rozhodovacího procesu organizací, lze základních pět kroků, z nichž sestává nákupní chování spotřebitelů, dále rozložit:

1) identifikace problému

- vznik potřeby (působení vnitřních a vnějších stimulů)
- bližší určení charakteru potřeby (specifikace potřebných položek)

2) sběr informací

- vyhledávání potenciálních dodavatelů
- navazování kontaktů
- specifikace nákupních, množstevních a dalších kritérií

3) vyhodnocení získaných informací

- varianty nabídek dodavatelů
- zvážení možností rozpočtu

- vyhodnocení jednotlivých variant
- 4) koupě
- dojednávání smluvních podmínek
 - uzavření smlouvy, její realizace a užívání zakoupených produktů
- 5) ponákové vyhodnocení

Podobně jako u individuálních spotřebitelů existují i u organizací tři základní typy nákupního chování:

- přímá (opakovaná) koupě,
- modifikovaná koupě,
- nové nákupní rozhodnutí.

Použitá literatura:

1. FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001
2. KUNZ, V., KOZLER, J. *Maturujeme z ekonomie*. Ostrava: Mirago, 2002
3. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000

Doporučená literatura:

1. KOTLER, P. *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2005
2. MARUANI, L. *Abeceda marketingu*. Praha: Management press, 1995
3. SMITH, P. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000

7 Hospodaření školy a finanční kontrola

7.1 Hospodaření školské právnické osoby

Příjmy školské právnické osoby jsou zejména:

- finanční prostředky ze státního rozpočtu,
- finanční prostředky z rozpočtů územních samosprávných celků,
- příjmy z hlavní a doplňkové činnosti,
- finanční prostředky přijaté od zřizovatele,
- úplata za vzdělávání a školské služby,
- příjmy z majetku ve vlastnictví školské právnické osoby,
- dary a dědictví.

Základní pravidla hospodaření:

- hospodaření z hlavní činnosti se řídí rozpočtem,
- příjmy získané hlavní činností lze použít pouze na tuto hlavní činnost,
- zlepšený výsledek hospodaření se přednostně používá k úhradě ztráty z hlavní činnosti z minulých let a k podpoře a zkvalitnění hlavní činnosti.

Doplňková činnost:

- navazuje na hlavní činnost nebo činnosti sloužící k účelnějšímu využití odbornosti zaměstnanců a majetku,
- nesmí omezovat hlavní činnost,
- případná ztráta musí být vyrovnána do konce následujícího kalendářního roku nebo zajistit, aby nebylo v této činnosti pokračováno.

Další pravidla hospodaření:

- předkládat vyúčtování prostředků získaných ze státního rozpočtu,
- provádět odpisy majetku,
- zpracovávat každoročně rozbor hospodaření,
- tvořit výsledek hospodaření sloučením výsledku hospodaření z hlavní činnosti a zisku z doplňkové činnosti po zdanění,

- ze zlepšeného hospodářského výsledku tvořit peněžní fondy (rezervní, investiční), školská právnická osoba zřízená ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí tvoří také fond kulturních a sociálních potřeb.

Financování škol a školských zařízení ze státního rozpočtu:

- mzdové náklady včetně zákonných odvodů,
- výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených,
- výdaje na učební pomůcky, školní potřeby a na učebnice, pokud jsou poskytovány bezplatně,
- další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání,
- výdaje spojené s provozem škol.

Finanční prostředky ze státního rozpočtu se poskytují podle skutečného počtu dětí, žáků a studentů ve škole nebo školském zařízení, v jednotlivých oborech a formách vzdělávání, nejvýše však do povoleného počtu. Do skutečného počtu se započítávají i cizinci, kterým se poskytuje vzdělávání a školské služby za stejných podmínek jako státním občanům České republiky.

Financování škol a školských zařízení zřizovaných územními samosprávnými celky:

- *republikové normativy* – stanoví ministerstvo jako výši výdajů připadajících na vzdělávání a školské služby pro jedno dítě, žáka nebo studenta příslušné věkové kategorie v oblasti předškolního vzdělávání, základního, středního a vyššího odborného vzdělávání za kalendářní rok a zveřejňuje je ve Věstníku,
- *krajské normativy* – stanoví krajský úřad na jednotku výkonu, při stanovení vychází zejména z dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji, rámcových vzdělávacích programů, rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické nebo přímé pedagogicko-psychologické činnosti a naplněnosti tříd, studijních skupin a oddělení v jednotlivých školách a školských zařízeních.

Ministerstvo stanoví členění krajských normativů, ukazatele rozhodné pro jejich stanovení, ukazatele pro výpočet minimální úrovně krajských normativů a zásady pro jejich zvýšení a jejich zveřejnění.

Krajský úřad v přenesené působnosti s vědomím zastupitelstva prostřednictvím krajských normativů rozepisuje a poskytuje finanční prostředky. Při rozpisu vychází z návrhů

předložených obecnými úřady obcí s rozšířenou působností. Finančně vypořádává finanční prostředky státního rozpočtu, předává výsledky finančního vypořádání ministerstvu.

Obecní úřad s rozšířenou působností zpracovává návrhy rozpisu rozpočtů finančních prostředků státního rozpočtu, zpracovává a předkládá krajskému úřadu rozbor hospodaření s finančními prostředky státního rozpočtu.

Financování škol a školských zařízení, které nejsou zřizovány státem, krajem, obcí nebo svazky obcí:

Ministerstvo rozepisuje prostřednictvím normativů a poskytuje formou dotace právnickým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení zřizovaných registrovanými církvemi nebo náboženskými společnostmi, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zřizovat církevní školy finanční prostředky. Normativy stanoví ministerstvo jako průměrný roční objem výdajů připadajících na jednotku výkonu.

Ministerstvo poskytuje krajským úřadům formou dotace na zvláštní účet kraje finanční prostředky na činnost škol a školských zařízení, které nezřizuje kraj, stát, obec nebo svazky obcí nebo registrovanou církví nebo náboženskou společností, krajský úřad tyto prostředky poskytuje právnickým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení tuto dotaci a kontroluje její využití.

Úplata za vzdělávání a školské služby:

- vzdělávání v základních a středních školách, které nejsou zřízeny státem, krajem, svazkem obcí nebo obcí, a ve vyšších odborných školách lze poskytovat za úplatu,
- za úplatu lze poskytovat vzdělávání, které neposkytuje stupeň vzdělání. Vzdělávání v posledním ročníku mateřské školy zřizované státem, krajem, svazkem obcí nebo obcí a v přípravné třídě základní školy se poskytuje bezúplatně,
- školské služby lze poskytovat za úplatu.

7.2 Finanční kontrola

Hlavní cíle finanční kontroly:

- dodržování právních předpisů a opatření při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů těmito orgány,
- zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobených zejména a porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním veřejnými prostředky nebo trestnou činností,
- včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti orgánů veřejné správy v souladu se stanovenými úkoly,
- hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy (pokud nejsou kritéria stanovena právními předpisy, normami, musí být předem stanovena vedoucím orgánem veřejné správy na základě objektivně zjištěných skutečností).

Veřejnosprávní kontrola

Předběžná:

- posouzení, zda plánované a připravované operace odpovídají stanoveným úkolům veřejné správy a jsou v souladu s právními předpisy, schválenými rozpočty, programy, projekty, uzavřenými smlouvami.

Průběžná:

- dodržování stanovených podmínek a postupů při uskutečňování, vypořádávání a vyúčtování schválených operací,
- přizpůsobování uskutečňovaných operací při změnách ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek novým rizikům,
- včasné a přesné provádění zápisů o uskutečňovaných operacích, včasná příprava stanovených finančních, účetních a jiných výkazů, hlášení a zpráv.

Následná (u vybraného vzorku):

- údaje o hospodaření věrně zobrazují zdroje, stav a pohyb veřejných prostředků a zda tyto údaje odpovídají skutečností rozhodným pro uskutečnění veřejných příjmů, výdajů a nakládání s veřejnými prostředky,
- přezkoumání souladu operací s právními předpisy, schválenými rozpočty, programy, projekty, uzavřenými smlouvami ... a splňují kritéria 3E,
- plnění přijatých opatření k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizik.

Výsledky jsou podkladem k prověřování přiměřenosti a účinnosti zavedených systémů finanční kontroly.

7.3 Vnitřní kontrolní systém

- vytváří podmínky pro hospodárné, efektivní a účelný výkon veřejné správy,
- je způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů,
- zahrnuje postupy pro včasné podávání informací příslušným úrovním řízení o výskytu závažných nedostatků a o přijímání a plnění opatření k jejich nápravě.

Předběžná kontrola:

Příkazce operace – vedoucí orgánu nebo jím pověřený vedoucí zaměstnanec.

Správce rozpočtu – vedoucí zaměstnanec odpovědný za správu rozpočtu nebo jiný zaměstnanec pověřený vedoucím orgánem.

Hlavní účetní – vedoucí zaměstnanec odpovědný za vedení účetnictví nebo jiný zaměstnanec pověřený vedoucím orgánem.

Sloučit lze pouze funkci správce rozpočtu a hlavní účetní při dodržení časové posloupnosti činností.

- 1.fáze: činnost před schválením závazku nebo uplatněním nároku,
- 2.fáze: činnost před uskutečněním veřejných výdajů nebo jiných plnění.

Průběžná kontrola:

- je zaměřena na probíhající operace, jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanoveným cílem. Jedná se o průběžné sledování uskutečňovaných operací včetně konečného vypořádání a vyúčtování.

Následná kontrola:

- zpětné ověření zaměřené na konečný výsledek operace nebo následné prověřování vybraných operací (po jejich konečném vypořádání a vyúčtování).

Průběžnou a následnou kontrolu zajišťují vedoucí zaměstnanci a další zaměstnanci, kteří mají její výkon ve funkční náplni v rámci věcně příslušného útvaru.

7.4 Kritéria 3E

▪ **Hospodárnost (Economy)**

- = použití prostředků s co nejnižším vynaložením těchto prostředků při dodržení odpovídající kvality plnění úkolů,
- = minimalizace vstupů při odpovídající kvalitě výstupů,
- = dostat to, co potřebuji za co nejméně.

▪ **Efektivnost (Efficiency)**

- = použití prostředků s dosažením nejvyššího rozsahu kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem vynaložených prostředků,
- = poměr výkon/cena – nejvyšší přínos na jednu vynaloženou jednotku.

▪ **Účelnost (Expedienty)**

- = použití prostředků, které zajistí optimální míru dosažených cílů při plnění stanovených cílů
- = dělat správné věci – koupit to, co jsme opravdu chtěli

Proč zavádět kritéria 3E:

- snížení nákladů,
- zvýšení efektivity výkonu,
- vyšší transparentnost jednotlivých operací,
- vyšší míra jistoty vedoucí ho orgánu veřejné správy,
- jeden z výchozích předpokladů pro následnou kontrolu či audit výkonu.

7.5 Rizika

Co to je riziko:

- nejistota, že dojde k určité události, která by mohla mít negativní vliv na plnění stanovených cílů,
- událost, která může nastat s určitou pravděpodobností a pokud nastane, bude mít negativní efekt na činnost organizace

Základní typy rizika:

- podnikatelské – může být spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků (riziková investice),
- čisté – jednostranné – pouze negativní.

Řízení rizik:

- proces, snažící se o odstranění nebo snížení následků závažných negativních jevů, které by mohly ovlivnit činnost organizace,
- cílené zvyšování odolnosti organizace proti možným ohrožením,
- povinnost dle zákona o finanční kontrole,
- neřízení rizik je drahé, mohou být nenapravitelné následky.

Fáze řízení rizik:

1. Identifikace rizika – zdroje: rozhovor, brainstorming, dotazník, pozorování. Identifikovat 8 – 15 rizik, více jich lze řídit velmi obtížně.
2. Analýza rizika – zhodnocení významnosti rizik, kterou zjistíme vynásobením pravděpodobnosti a dopadu rizika. Nejčastěji se používá číselná škála 1-5.
3. Řešení, zvládání rizika – opatření:
 - ofenzivní: u identifikovaných rizik, kde známe příčiny,
 - defenzivní: snížení nepříznivých dopadů rizik např. pojištěním.
4. Následné prověření.

Použitá literatura:

- Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
- Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě

Doporučená literatura:

1. BRADA, J. *Vedení školy*. Praha: Raabe, 1996
2. ČERNÍK, K. *Škola a právo*. Praha: Raabe, 1999
3. PEKOVÁ, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: Aspi Publishing, 2002
4. SMEJKAL, V. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003