



Miloslav Synek
a kolektiv

Manažerská ekonomika

5., aktualizované a doplněné vydání



- Založení podniku a jeho financování
- Majetková a kapitálová výstavba podniku
- Investiční činnost, nákup a výroba
- Výnosy, náklady, výsledek hospodaření
- Inovace a marketing
- Rozbory, controlling, interní audit
- Sanace a zánik podniku

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

prof. Ing. Miloslav Synek, CSc., a kolektiv

Manažerská ekonomika

5., aktualizované a doplněné vydání

Vydala Grada Publishing, a. s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4297. publikaci

Autorský kolektiv:

prof. Ing. Miloslav Synek, CSc. – vedoucí autorského kolektivu – úvod, kap. 2, 3, 4, 7, 8, 9,
výkladový slovník
prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc. – kap. 10, 11
prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc. – kap. 5
prof. Ing. Eva Kislíngrová, CSc. – kap. 1, 12
prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc. – kap. 6

Odborní recenzenti:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
prof. Ing. František Freiberg, CSc.

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

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek
Sazba a grafická úprava Milan Vokál
Počet stran 480
Páté vydání, Praha 2011
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

© Grada Publishing, a.s., 2011
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3494-1 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7528-9 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

Řekli o knize	10
O autorech	11
Úvod	13
1. Založení podniku	19
1.1 Úvod	20
1.2 Činnosti související se založením podniku	24
1.3 Volba právní formy podniku	26
1.3.1 Hlavní kritéria rozhodování o volbě právní formy	26
1.3.2 Charakteristika nejdůležitějších právních forem podnikání	33
1.3.3 Nové formy obchodních společností	34
1.4 Postup při zakládání podniku	36
1.4.1 Živnost	36
1.4.2 Postup při založení obchodní společnosti	39
1.5 Zakladatelský rozpočet	41
2. Majetková a kapitálová výstavba podniku	47
2.1 Co rozumíme majetkovou strukturou podniku	48
2.1.1 Co to je dlouhodobý majetek	48
2.1.2 Co to je oběžný majetek	50
2.1.3 Likvidnost a likvidita	51
2.1.4 Na čem závisí majetková struktura podniku	51
2.2 Co to je kapitálová struktura podniku a na čem závisí	52
2.2.1 Vlastní kapitál je základem podnikání	53
2.2.2 Bez cizího kapitálu se obejde málokterý podnik	55
2.2.3 Co je optimální kapitálová struktura	59
2.3 Rozvaha – obraz majetkové a kapitálové struktury podniku	61
2.4 Jak oceňujeme majetek podniku	63
2.5 Jak oceňujeme dluhy (pasiva) podniku	65
2.6 Oceňování podniku jako celku	66
2.7 Oceňování a inflace	68
2.8 Restrukturalizace podniku – cesta ke zvýšení jeho hodnoty	69
3. Výnosy, náklady, výsledek hospodaření	73
3.1 Vztah mezi výnosy, náklady a výsledkem hospodaření	74
3.2 Tržby	76

3.3	Náklady	80
3.3.1	Pojetí nákladů	80
3.3.2	Klasifikace nákladů	81
3.3.3	Evidence nákladů	83
3.3.4	Manažerské pojetí nákladů	85
3.3.5	Variabilní a fixní náklady	86
3.3.6	Nákladové funkce	90
3.3.7	Metody odhadu fixních nákladů (stanovení nákladových funkcí)	93
3.3.8	Plánování nákladů a kontrola	98
3.3.9	Kalkulace nákladů	101
3.3.10	Metody kalkulace	104
3.3.11	Druhy kalkulací	115
3.3.12	Rozbor kalkulací	123
3.3.13	Rozpočty	123
3.3.14	Globální metody plánování a rozboru nákladů	128
4.	Zisk a vztahy mezi základními ekonomickými veličinami podniku	133
4.1	Úloha zisku v podnikání	134
4.2	Vztahy mezi ziskem, objemem výroby, cenou a náklady	135
4.3	Stanovení limitu variabilních a fixních nákladů a limitu ceny	141
4.3.1	Stanovení limitu variabilních nákladů	141
4.3.2	Stanovení limitu fixních nákladů	142
4.3.3	Stanovení limitu minimální výše ceny	143
4.3.4	Kombinované úlohy	144
4.4	Výběr optimální varianty	146
4.5	Stanovení bodu maximálního zisku	148
4.6	Provozní páka a riziko	149
4.7	Analýza bodu zvratu pomocí peněžních toků (Cash Break Even Analysis)	152
5.	Inovace a marketing	155
5.1	Inovační procesy v podniku	156
5.1.1	Invence – inovace – imitace	156
5.1.2	Kvalitativní a kvantitativní stránka inovačního procesu	157
5.1.3	Efektivnost inovací	163
5.1.4	Financování inovačního procesu	166
5.1.5	Organizační stránka inovačního procesu	172
5.2	Marketing	173
5.2.1	Podstata marketingu	173
5.2.2	Strategická východiska marketingového přístupu	174
5.2.3	Získávání informací pro marketingová rozhodnutí	179
5.2.4	Marketingový mix	181
5.2.5	Marketingová logistika	195
5.2.6	Podněcování odbytu (komunikační mix, propagace)	196
5.2.7	Marketingový controlling a audit	198
6.	Nákup	205
6.1	Základní charakteristika pojmu nákup	206
6.2	Nákup v tržně orientované firmě	207

6.3	Komplexní standardizace a nákup	209
6.4	Model nákupního marketingu	211
6.4.1	Situační analýza	211
6.4.2	Volba nákupní strategie a nákupních cílů	213
6.4.3	Poznání potřeb	216
6.4.4	Analýza a volba nákupního trhu	220
6.4.5	Analýza a volba dodavatele	220
6.4.6	Poptávka a hodnocení nabídky	221
6.4.7	Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky	222
6.4.8	Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele	223
6.5	Řízení zásob	224
6.5.1	Výchozí pojmy řízení zásob	224
6.5.2	Vlastní řízení zásob	231
6.6	Materiálová dispozice	236
6.7	Just-In-Time – integrace dodavatelů	238
6.8	Integrace nákupu v rámci hodnototvorného řetězce firmy	241
6.9	Řízení dodavatelského řetězce – <i>supply chain management</i>	242
7.	Výroba	251
7.1	Co rozumíme výrobou	252
7.2	Co, jak a pro koho vyrábět	253
7.3	Plánování výroby	254
7.3.1	Plánování výrobního programu	254
7.3.2	Plánování výrobního procesu	258
7.4	Výrobní kapacita	259
7.4.1	Jak počítáme výrobní kapacitu dílen, provozů a závodů	263
7.4.2	Výrobní kapacita daná součtem dílčích výrobních kapacit	263
7.5	Produktivita	267
7.5.1	Produktivita práce	267
7.5.2	Celková produktivita (produktivita souhrnu faktorů)	271
7.5.3	Nové podnikové systémy	276
8.	Investiční činnost	281
8.1	Úvod	282
8.2	Makroekonomické a podnikové pojetí investic	282
8.2.1	Makroekonomické pojetí investic	282
8.2.2	Podnikové pojetí investic	283
8.3	Plánování investic a klasifikace investičních projektů	284
8.3.1	Plánování investic	284
8.3.2	Jak klasifikujeme investiční projekty	286
8.4	Klasifikace investic v podniku	288
8.5	Zdroje financování investic	289
8.6	Hodnocení efektivnosti investic	291
8.6.1	Podstata a postup	291
8.6.2	Určení kapitálových výdajů	293
8.6.3	Odhad budoucích peněžních příjmů	294
8.6.4	Určení podnikové diskontní míry	297
8.6.5	Výpočet současné hodnoty očekávaných peněžních příjmů (cash flow)	299

8.7	Metody hodnocení efektivnosti investic	301
8.7.1	Metoda výnosnosti (ziskovosti, rentability) investic	302
8.7.2	Metoda doby splacení	304
8.7.3	Metoda čisté současné hodnoty	305
8.7.4	Metoda vnitřního výnosového procenta	307
8.7.5	Metoda volného cash flow	308
8.7.6	Ekonomická přidaná hodnota EVA v hodnocení investičních projektů	309
8.8	Opce	309
8.9	Leasing	310
8.10	Porovnávání investičních variant	313
8.10.1	Výběr ze zaměnitelných vzájemně se vylučujících variant	313
8.10.2	Výběry investičních možností – stanovení pořadí akcí	318
8.11	Investiční riziko	318
8.12	Portfolio	323
8.13	Investice do cenných papírů	323
9.	Financování podniku	329
9.1	Co rozumíme financováním a jaké jsou úkoly finančního managementu	330
9.2	Jaké druhy financování podniku známe	332
9.3	Běžné (krátkodobé) financování – řízení pracovního kapitálu	334
9.3.1	Jak určíme výši oběžného majetku	335
9.3.2	Věcné řízení oběžného majetku	339
9.3.3	Způsob financování oběžného majetku	340
9.3.4	Zdroje krátkodobého financování	341
9.4	Řízení cash flow	342
9.4.1	Co to je cash flow a jaký má význam	342
9.4.2	Zisk versus cash flow	343
9.4.3	Jak zjistíme cash flow	346
9.5	Finanční analýza – základ finančního řízení	349
9.5.1	Metody a postup analýzy	350
9.5.2	Pravidla financování a kapitálová struktura – bilanční pravidla	352
9.5.3	Poměrové ukazatele a komparativní analýza	353
9.5.4	Ukazatele přidané hodnoty – MVA, EVA	364
9.5.5	Balanced scorecard	366
9.5.6	Trendová analýza	366
9.5.7	Pyramidová soustava finančních ukazatelů	367
9.5.8	Fundamentální a technická finanční analýza	368
9.5.9	Mezipodnikové srovnávání	369
9.5.10	Grafická analýza (<i>spider graf</i>)	369
9.5.11	Hodnocení společensko-politických úloh podniku	371
9.6	Finanční plánování	371
9.7	Finanční řízení za krize podniku	373
9.7.1	Symptomy blížící se finanční krize	374
9.7.2	Hlavní opatření k překonání krize	375

10. Sdružování podniků. Internacionalizace podnikových činností. Společné a nadnárodní podniky	385
10.1 Sdružování podniků	386
10.1.1 Koncentrace a kooperace	386
10.1.2 Fúze a akvizice	389
10.1.3 Strategické aliance	391
10.2 Internacionalizace podnikových činností	392
10.3 Společné a nadnárodní podniky	396
10.3.1 Společné podnikání bez kapitálové spoluúčasti	396
10.3.2 Společné podnikání s kapitálovou spoluúčastí	398
10.3.3 Joint ventures (podniky se zahraniční majetkovou účastí)	400
10.3.4 Nadnárodní podniky	402
11. Rozbory, controlling, interní audit	407
11.1 Rozbor výkonnosti podniku	408
11.1.1 Význam rozboru pro řízení	408
11.1.2 Metody rozboru	408
11.1.3 Předpoklady rozboru	409
11.1.4 Ukazatele	409
11.1.5 Soustavy ukazatelů	411
11.1.6 Postup rozboru finanční výkonnosti podniku	412
11.1.7 Měření výkonnosti v rámci rozborové činnosti	413
11.2 Controlling	414
11.2.1 Controlling, podstata, vývoj, funkce	414
11.2.2 Základní controllingové aktivity a nástroje	417
11.2.3 Organizační začlenění controllingu	419
11.3 Interní audit	420
11.3.1 Podstata interního auditu	420
11.3.2 Rozdíly mezi interním a externím auditem	423
11.3.3 Vnitřní podniková kontrola a interní audit	424
11.3.4 Controlling a interní audit	426
11.3.5 Risk-management a interní audit	426
11.3.6 Self auditing (<i>Control Self-Assessment</i>)	427
11.3.7 Začlenění interního auditu do organizační struktury podniku	427
11.3.8 Výbor pro audit	428
11.3.9 Typy interního auditu	428
11.3.10 Postup interního auditu	429
12. Sanace a zánik podniku	435
12.1 Sanace	436
12.2 Zánik podniku	445
12.2.1 Zrušení a zánik	445
12.2.2 Likvidace společnosti	446
12.2.3 Konkurz	448
Výkladový slovník	451
Summary	463
Rejstřík	465

Řekli o knize

Publikaci „Manažerská ekonomika“ lze doporučit všem zájemcům, kteří se vydali za poznáním podstaty a účelu manažerské ekonomiky. Může jim být nejen poučením, ale také podnětem k zamyšlení nad nástroji, metodami a procesy využívanými k efektivnímu řízení ekonomiky podniku a jeho úseků. Jednotlivé oblasti manažerské ekonomiky jsou autorským kolektivem zpracovány s vysokou odbornou erudicí zajímavým a originálním způsobem. Vedle bohaté obsahové náplně textu ocení potenciální čtenáři zejména úsilí autorů o co nejtěsnější propojení oslovených oblastí podnikové ekonomiky s každodenní manažerskou praxí.

prof. Ing. František Freiberg, CSc.
vedoucí Ústavu řízení a ekonomiky podniku
Fakulta strojní
ČVUT v Praze

Čtenáři se do rukou dostává páté vydání jedné z našich nejlepších a nejspěšnějších knižních publikací v oblasti podnikohospodářské vědy. Kniha má jasnou a komplexní strukturu, jednotlivé části jsou logicky provázány. Zkušený autorský kolektiv dokáže i složitá a náročná témata vysvětlit srozumitelně, přehledným a čtivým způsobem. Publikace je určena jak pro manažerskou praxi, tak pro studenty vysokých škol ekonomického a manažerského zaměření.

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
vedoucí katedry podnikového hospodářství
Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita

O autorech

Prof. Ing. Miloslav Synek, CSc.

Je profesorem na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze, kde po roce 1989 vybudoval katedru podnikové ekonomiky, kterou po třináct let vedl. Je profesorem na Pražské mezinárodní manažerské škole (PIBS) a na Institutu oceňování majetku (IOM) v Praze; je lektorem několika vzdělávacích organizací v ČR. Byl dlouholetým členem vědeckých rad VŠE v Praze a Fakulty podnikohospodářské, Fakulty hospodářské Technické univerzity v Liberci, členem habilitační komise Masarykovy univerzity v Brně a ČVUT v Praze, externím spolupracovníkem Českého institutu pro akreditaci. Několik let byl předsedou představenstva strojírenské společnosti, byl členem jedné ze subkomisí Ministerstva financí pro hodnocení nákupu supersoniků Gripen. Je autorem několika odborných ekonomických knih a učebnic a autorem zhruba sta odborných článků. V roce 1990 absolvoval postgraduální kurz pro řídicí pracovníky na Univerzitě IOWA v USA, v roce 1992 stáž na Texas A-M University v USA a v roce 2000 na universitě RIT v Rochestru v USA. Svou odbornou specializací je zaměřen na kapacitní výpočty v průmyslu, teorii a řízení nákladů, finanční management, investice a jejich hodnocení a rozborů hospodářské činnosti podniků. Jako výraz ocenění zásluh o rozvoj českého ekonomického myšlení mu byla v roce 2008 udělena Medaile Aloise Rašína.



Prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.

Vedoucí katedry podnikové ekonomiky Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Podílí se na všech formách výuky (prezenční, distanční), na všech stupních studia (bakalářský, magisterský, doktorský). Přednáší na PIBS – Mezinárodní manažerské škole při VŠE a IPFM v programech MBA. Je členkou vědeckých rad Vysoké školy ekonomické v Praze a Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze, dále na Fakultě ekonomicko správní Masarykovy univerzity v Brně a na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Je členkou řady redakčních rad. Aktivně se podílí na vědeckém výzkumu Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze a intenzivně také spolupracuje s podnikovou sférou. Je autorkou několika vysokoškolských učebnic (např. Manažerské finance, Finanční analýza



krok za krokem, Oceňování podniku) a řady odborných článků. Patří k předním odborníkům v České republice na oceňování podniků a na finanční management.

Prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

Je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze, kde dlouhodobě působí jako pedagog. Současně vyučuje i v dalších vzdělávacích institucích v ČR a v zahraničí. K jeho posluchačům patří nejenom studenti, ale i řídicí pracovníci. Ve své odborné práci se orientuje na problematiku ekonomiky podniku a podnikového okolí. Úzce spolupracuje s hospodářskou praxí jako odborný poradce na podnikové i národohospodářské úrovni. Byl členem statutárních orgánů několika organizací. Patří k zakladatelům Českého institutu interních auditorů, kde v současné době spolupracuje na mezinárodním programu certifikace interních auditorů. Zaměřuje se i na externí posuzování kvality interního auditu. Jeho aktuální vědecko-výzkumná práce je spojena s adaptací podniků na proces globalizace.



Prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Vysokoškolská studia absolvoval na Vysoké škole ekonomické v Praze, na Státní finanční akademii v St. Petersburgu a na univerzitě v Kolíně nad Rýnem. Kromě VŠE byl zaměstnán jako ekonom v SBČS, jako ředitel Ústavu pro práce na souhrnných prognózách ČR a jako samostatný výzkumný pracovník v Mezinárodním vědecko-výzkumném ústavu problémů řízení. Jeho pedagogická, publikační a vědecko-výzkumná činnost se zaměřuje na oblast obecné podnikové ekonomiky, cenovou problematiku a inovační procesy. V současné době je rektorem Vysoké školy manažerské informatiky a ekonomiky, viceprezidentem Asociace inovačního podnikání ČR a členem redakční rady časopisu Inovační podnikání & transfer technologií. Externě přednáší mj. na Pražské mezinárodní manažerské škole, na Donau-Universität Krems a na ESCP-EAP Berlin.



Prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.

Profesor Fakulty elektrotechnické ČVUT, na katedře ekonomiky, manažerství a humanitních věd, kterou vedl v letech 1994–2006. Člen oborové rady doktorského studia na FEL ČVUT, účastník komisí pro obhajoby doktorských disertačních prací a pro habilitace na různých VŠ. Řadu let působil ve vědeckých radách několika vysokých škol. Člen International Society for Inventory Research, viceprezident České marketingové společnosti a předseda hodnotitelské komise soutěže Marketér roku, předseda zkušební komise Českého institutu pro marketing CIMA-A a C, předseda redakční rady Marketing & komunikace. Jeho publikační činnost reprezentuje řada knih (v poslední době Výrobek a jeho úspěch na trhu, Sřety marketingu, Řízení výroby a nákupu, Marketing od myšlenky k realizaci, Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy), překlady odborných knih, příručky pro praxi, řada odborných statí, recenzí a posudků, příspěvků na tuzemských i zahraničních konferencích. Zabývá se managementem, marketingem, řízením výroby a nákupu a nákupním marketingem.



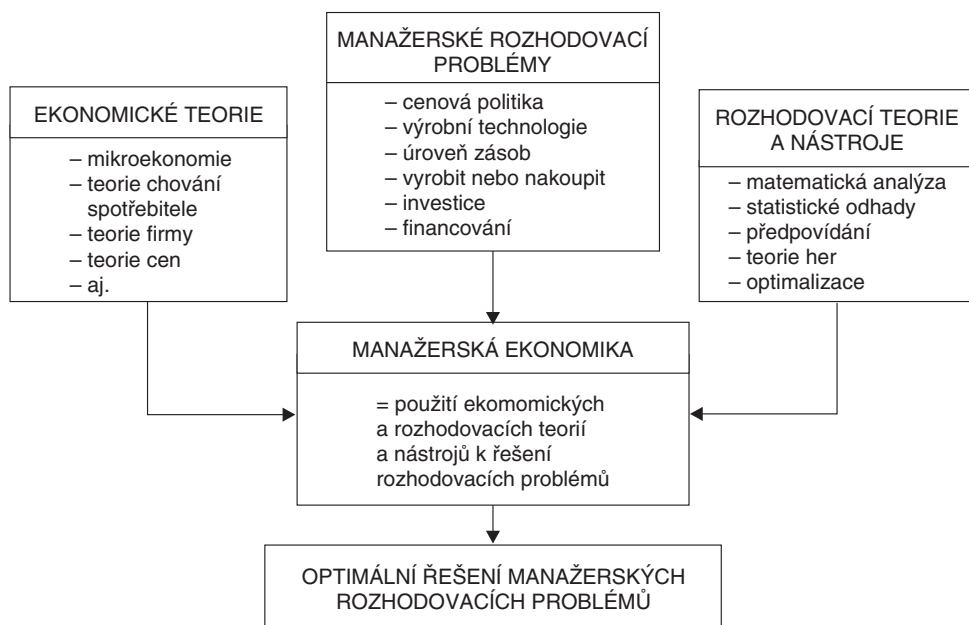
Úvod

Za posledních dvacet let se naše hospodářství změnilo z hospodářství centrálně řízeného v hospodářství tržní. Zhruba v téže době je světové hospodářství charakterizováno jako Nová ekonomika (*The New Economy*), Znalostní ekonomika (*The Knowledge Economy*), Digitální ekonomika (*The Digital Economy*), postindustriální ekonomika nebo postindustriální společnost aj. Nová ekonomika je charakterizována (podle Statistického úřadu Evropské unie EUROSTATu) vznikem nových odvětví s vysokou přidanou hodnotou a využitím informačních technologií (IT), což vede k růstu konkurenceschopnosti v globální ekonomice vzhledem k odstranění bariéry geografické vzdálenosti díky využití virtuální reality, nahrazením různých mezičlánků systémem internetového obchodování, především systémem B2C business, tj. obchodování firem přímo se zákazníky (*business-to-customer*), resp. B2B business, tj. elektronické obchodování mezi firmami (*business to business*).

V kompetenci podniků zůstává řešení tří základních ekonomických problémů, které si musí rozhodnout každá lidská společnost, a to **co vyrábět, jak vyrábět a pro koho vyrábět**.

Na managementu podniku závisí, zda jejich firma bude prosperovat, zda přežije, nebo zda zanikne. Obstát v tržní ekonomice vyžaduje od manažerů neustálé rozhodování, které je v podstatě řešením vzniklých problémů, a přizpůsobování podniku novým podmínkám ve „**věku diskontinuity a turbulence**“. To plně potvrzuje současná situace v našem hospodářství: ty podniky, které se neustále přizpůsobují (restrukturalizují se), které věnují maximální pozornost (podle P. Druckera) **tržní situaci, inovacím, produktivitě, rozvoji zaměstnanců, jakosti a finančním výsledkům**, úspěšně přežívají. Je nutné vidět, že se vstupem České republiky do Evropské unie se tržní situace pro řadu našich podniků změnila: otevřela jim trh téměř celé Evropy, současně je však dostala do tlaku zahraničních konkurenčních firem.

K dobrému rozhodování je nutná znalost jak ekonomické teorie, tak i různých matematických, statistických i jiných metod a postupů. V tom má podnikatelům, manažerům, ekonomům i jiným pracovníkům podniků a firem pomoci **manažerská ekonomika**, která vznikla jako samostatný předmět (angl. *Managerial Economics*) vyučovaný na amerických univerzitách zhruba před třiceti pěti lety. Manažerská ekonomika aplikuje ekonomickou teorii a metody do podnikatelských a řídicích rozhodnutí. Spojuje tradiční ekonomii (především mikroekonomii) s vědami o rozhodování, s metodami a nástroji kvantitativní analýzy a optimalizace, a poskytuje tak manažerům důležité nástroje pro jejich každodenní práci. Postavení manažerské ekonomiky ukazuje toto schéma:



Standardní americká učebnice manažerské ekonomiky se zabývá nástroji ekonomické analýzy, analýzou nabídky a poptávky, prognózováním, výrobou, analýzou nákladů, lineárním programováním, cenovou tvorbou, investicemi.

Naše kniha v některých oblastech tento standardní obsah zužuje, v některých rozšiřuje a dokonce zařazuje další problematiku. Kritériem pro tvorbu obsahu této knihy byla aktuálnost problémů, které existují v řízení podniků v České republice. Proto byly zařazeny kapitoly pojednávající o majetkové a kapitálové výstavbě, finanční činnosti, sanaci a zániku podniku aj. V tomto smyslu jde o část nauky o podniku.

Kniha má následující strukturu a obsah:

1. kapitola
Založení podniku



Jedním ze základních subjektů ekonomiky je podnik. V uplynulých letech vznikly tisíce nových podniků (firm), státní a družstevní podniky byly transformovány, mnoho podniků zaniklo, další vznikají. Zakládání podniků se po 40 letech stalo jednou z hlavních aktivit v ČR. Jak založit podnik, jakou zvolit právní formu – to je náplň této kapitoly.

2. kapitola
Majetková a kapitálová výstavba podniku



Aby podnik dobře fungoval, musí být vybaven hospodářskými prostředky (aktivy) a pracovníky. K jejich získání potřebuje kapitál (finanční zdroje); ten je buď jeho, nebo si jej musí vypůjčit (např. v bance). Manažeři musí rozhodnout o struktuře finančních zdrojů; mohou využít tzv. finanční páku a tím zvýšit hospodárnost.

3. kapitola

**Výnosy,
náklady
a výsledek
hospodaření**



Je-li úspěšně stanovena a zajištěna majetková a kapitálová struktura, může podnik začít svou činnost. Ta mu přináší výnosy (tržby), ze kterých hradí náklady na svou činnost. Rozdílem mezi výnosy a náklady je výsledek hospodáření – zisk nebo ztráta. Trvalým zdrojem zvyšování zisku je snižování nákladů – jejich řízení je jednou z hlavních činností všech manažerů. K tomu jim slouží řada nástrojů – normy, kalkulace, rozpočty.

4. kapitola

**Zisk a vztahy mezi
základními ekono-
mickými veličinami
podniku**



Vztah mezi výnosy, množstvím výrobků, cenou a náklady postihuje tzv. analýza bodu zvratu. Umožňuje stanovit kritické množství výroby (prodeje), limit nákladů, nejnižší přípustnou cenu, množství výroby, při kterém bude dosaženo maximálního zisku aj. Je základem mnoha manažerských rozhodnutí.

5. kapitola

**Inovace
a marketing**



Pryč jsou doby, kdy podnik vyráběl to, co mu určil státní plán nebo nadřízený orgán. Hlavním zdrojem informací a základní filozofií ovládající celý podnik se stal marketing. Jeho úkolem je hledat příležitosti na trhu. A nejlepší příležitosti k proniknutí na trh jsou inovace.

6. Kapitola

Nákup



Nákupní činnost zahrnuje opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů (surovin, materiálů, polotovarů, výrobků i služeb) a jejich využití v rámci podniku. Předpokladem jsou zdůvodněné požadavky nositelů potřeb v podniku, splnění faktorů určujících ekonomicky výhodnou a konkurenci schopnou realizaci nákupu – ve smyslu zásad nákupního marketingu – a hodnocení výkonů dodavatelů. Vytvářením a řízením zásob a hmotného toku zajišťuje nákup bezporuchový a plynulý chod podniku.

7. kapitola

Výroba



Pro velkou část podniků je hlavním předmětem jejich činnosti výroba nebo jiná provozní činnost. Ta, ať už jde o kusovou, sériovou nebo hromadnou výrobu, je co do rozsahu omezena výrobní (provozní) kapacitou. Její stanovení a měření jejího využití je jedním z úkolů manažerů, neboť nevyužitá výrobní kapacita vyvolává nevyužití fixní náklady, které snižují celkovou hospodárnost podniku. V této kapitole se dozvíme rovněž o tom, jak optimalizovat strukturu výroby a jaký význam má produktivita práce a její měření.

8. kapitola

**Investiční
činnost**



Dobře prosperující podnik obnovuje a rozšiřuje svůj majetek. To se děje investicemi. Protože investiční rozhodnutí mají dlouhodobé důsledky, patří k nejdůležitějším manažerským rozhodnutím. Pro správná rozhodnutí mají manažeři celou řadu metod a postupů.

<p style="text-align: center;">9. kapitola</p> <p style="text-align: center;">Financování podniku</p>	⇒	<p>V posledních letech nabylo nebývalého významu finanční řízení. Koneckonců všechna rozhodnutí v podniku musí být zajištěna penězi (finančními zdroji). Finanční manažeři je musí nejen získat, ale také rozhodnout o jejich struktuře a umístění, o rozdělení zisku, musí řídit veškerou finanční činnost a přitom všem brát v úvahu faktor času a riziko. Důležitou součástí jejich práce je finanční analýza a finanční plánování.</p>
<p style="text-align: center;">10. kapitola</p> <p style="text-align: center;">Sdružování podniků. Internationalizace podnikových činností. Společné a nadnárodní podniky</p>	⇒	<p>Velikost a forma podniku se v čase mění. Podnikové činnosti a výrobní faktory se často soustřeďují do stále větších podnikových celků ať už tím, že roste velikost podniku, nebo tím, že se spojují místně odloučené podniky do větších celků (koncernů, holdingů, konsorcií aj.).</p>
<p style="text-align: center;">11. kapitola</p> <p style="text-align: center;">Rozbory, controlling, interní audit</p>	⇒	<p>Řízení je v podstatě tok rozhodnutí a jejich realizace. Každému rozhodnutí musí předcházet rozbor (analýza). Ten používá celou řadu speciálních metod a postupů. Důležitým nástrojem je řízení pomocí odchylek od plánu; to je základem tzv. controllingu, který v poslední době spolu s interním auditem nachází uplatnění i v našich podnicích.</p>
<p style="text-align: center;">12. kapitola</p> <p style="text-align: center;">Sanace a zánik podniku</p>	⇒	<p>Podnikání je spojeno s rizikem; to spočívá nejen v tom, že podnik nedosáhne cílů, které si vytyčil, ale i v nebezpečí úpadku podniku. Manažeři musí včas rozpoznat symptomy signalizující blížící se krizi, zjistit její příčiny a vypracovat sananční plán a zajistit jeho realizaci. Je-li ozdravení neúspěšné, dojde k zániku podniku. A podnikateli nezbude nic jiného než začít opět od počátku.</p>

Rádi bychom čtenáře upozornili i na stručný ekonomický výkladový slovník v závěru knihy; na jeho tvorbě se podílel ing. Jiří Klečka, CSc.

V úvodu ještě připomeňme teoretický předpoklad, ze kterého tato kniha vychází, a to **cíl, který podnik (firma) sleduje** (speciální termíny budou vysvětleny dále):

- prvotním cílem podniku je maximalizace jeho budoucí hodnoty, tj. zvětšení jeho dnešní hodnoty;
- budoucí hodnota podniku je současná hodnota očekávaných budoucích čistých příjmů (zisků, cash flows);
- současnou hodnotou očekávaných budoucích čistých příjmů se rozumí jejich hodnota diskontovaná k dnešku;
- ve větších podnicích řídicí činnost vykonávají profesionálové – manažeři, kteří splnění tohoto cíle zabezpečují za existence řady omezujících podmínek (surovinových, kapacitních, pracovních, právních, ekologických aj.); hlavním přístupem k řešení všech úloh je proto metoda optimalizace;

- pokud manažeři tento cíl neplní (dávají např. přednost svým osobním zájmům), riskují, že budou ze svých funkcí vlastníky odvoláni (např. valnou hromadou akcionářů);
- v malých podnicích (firmách samostatných podnikatelů) může vlastník sledovat další, nebo i jiné cíle. I on se však musí řídit obecně platnými ekonomickými zásadami.

Kniha, kterou má čtenář nyní v ruce, je již pátým, aktualizovaným a rozšířeným vydáním stejnojmenné knihy vydané v roce 1996. Ta v témže roce získala ocenění Cena Grada, kterou nakladatelství Grada Publishing uděluje za mimořádný přínos v oboru, a Cenu děkana a vědecké rady Podnikohospodářské fakulty VŠE v Praze za nejlepší učebnici. V roce 2001 získala Cenu rektora za prestižní publikaci VŠE v Praze. Páté vydání v některých kapitolách rozšiřuje, aktualizuje a upravuje původní text, jinde upozorňuje na novou terminologii, která k nám proniká v souvislosti s tzv. Novou ekonomikou.

Autoři věří, že předkládaná kniha bude dobrou pomůckou nejen pro ty, kteří se na profesionální dráhu manažera, ekonoma nebo jiného řídicího pracovníka připravují, ale že v ní najdou poučení i ti pracovníci, kteří tyto profese v současné době již vykonávají. Všem budou autoři vděční za jejich připomínky.

Praha, leden 2011

prof. Ing. Miloslav Synek, CSc.
za autorský kolektiv

KAPITOLA 1

Založení podniku