

**Masarykova univerzita**  
**Ekonomicko-správní fakulta**

**EKONOMIKA ORGANIZACÍ**

**Sbírka příkladů**

**Ing. Jiří Richter**

**Doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.**

# Obsah

<b>1 ORGANIZACE JAKO SOUČÁST NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ A PŘEDMĚT PODNIKOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ .....</b>	<b>6</b>
EKONOMICKÝ PRINCIP .....	6
OBECNÉ POJETÍ ORGANIZACE .....	10
ORGANIZACE V RÁMCI HOSPODÁŘSKÉHO SYSTÉMU .....	12
TYPOLOGIE ORGANIZACÍ .....	14
VZOROVÝ PODNIK – THE LEGO GROUP – LEGO A/S .....	19
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 1 .....	25
<b>2 ŽIVOTNÍ CYKLUS ORGANIZACE .....</b>	<b>28</b>
FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU .....	28
URČENÍ FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU .....	31
VZOROVÝ PODNIK – HOSTINEC U CESTY .....	34
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	47
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 2 .....	48
<b>3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>51</b>
TYPOLOGIE ORGANIZACÍ .....	51
DĚLENÍ ZISKU V ORGANIZACÍCH .....	53
VZOROVÝ PODNIK – NÁBYTEK .....	57
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	63
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 3 .....	64
<b>4 ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ, MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....</b>	<b>67</b>
ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ .....	67
MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....	71
VZOROVÝ PODNIK – PALÍRNA .....	74
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	77
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 4 .....	78
<b>5 VÝROBNÍ FAKTORY .....</b>	<b>80</b>
OBSAH VÝROBNÍCH FAKTORŮ .....	80
HOSPODÁRNOST VÝROBNÍCH FAKTORŮ .....	84
VZOROVÝ PODNIK – AUTOŠKOLA BYSTROŇ .....	87
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	92
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 5 .....	94
<b>6 SYSTÉM CÍLŮ, NÁSTROJE A ŘÍZENÍ V ORGANIZACI .....</b>	<b>97</b>
CÍLE V ORGANIZACI .....	97
NÁSTROJE ŘÍZENÍ .....	104
VZOROVÝ PODNIK – PŘEMEK V.O.S. ....	107
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	112
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 6 .....	114
<b>7 PLÁNOVÁNÍ A ROZHODOVÁNÍ V ORGANIZACI .....</b>	<b>117</b>
PLÁNOVÁNÍ V ORGANIZACI .....	117
SWOT ANALÝZA .....	118
ANALÝZA PORTFOLIA .....	121
ROZHODOVÁNÍ V ORGANIZACI .....	123
VZOROVÝ PODNIK – UMBRELLA S.R.O. ....	126
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	131
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 7 .....	133

<b>8</b>	<b>ORGANIZOVÁNÍ A KONTROLA V ORGANIZACI .....</b>	<b>136</b>
	USPOŘÁDÁNÍ V ORGANIZACI.....	136
	ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	137
	VZOROVÝ PODNIK – PÁTERNOSTER S.R.O.....	144
	ROZŠIŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	148
	TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 8 .....	149
<b>9</b>	<b>ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A PRACOVNÍ VÝKON .....</b>	<b>152</b>
	PRACOVNÍ VÝKON .....	152
	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	154
	VZOROVÝ PODNIK – SPORTOVNÍ CENTRUM .....	158
	ROZŠIŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	164
	TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 9 .....	165
<b>10</b>	<b>DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK A MATERIÁL V ORGANIZACI .....</b>	<b>168</b>
	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK.....	168
	MATERIÁL .....	173
	VZOROVÝ PODNIK – NEBRE S.R.O.....	175
	ROZŠIŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	180
	TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 10 .....	182
<b>11</b>	<b>FUNKCE ORGANIZACE.....</b>	<b>185</b>
	ČLENĚNÍ FUNKCÍ ORGANIZACE.....	185
	ODBYTOVÁ POLITIKA.....	187
	FINANCOVÁNÍ A INVESTOVÁNÍ .....	188
	VZOROVÝ PODNIK – BOBULE S.R.O.....	191
	ROZŠIŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	194
	TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 11 .....	196

## Úvodem

Do rukou se Vám dostala cvičebnice z předmětu Ekonomiky organizací. Cvičebnice je propracován systémem příkladů, případových a studií a testových otázek, které Vám mají pomoci správně pochopit problematiku Ekonomiky organizací, ověřit si, že jste tuto problematiku zvládli a v neposlední řadě Vás mají připravit na státní závěrečnou zkoušku z oboru Podnikové hospodářství a management. Text cvičebnice je rozdělen do dvanácti kapitol, které se zabývají výstavbou organizace, resp. jednotlivými prvky, které jsou pro výstavbu efektivně fungující organizace nezbytné. Každá kapitola je členěna do tří základních částí. V první části jsou uvedeny jednotlivé příklady, které Vám umožní procvičit si a ověřit dílčí znalosti. Dále následuje případová studie, která Vám umožní příslušný problém pojmout komplexně. Ve třetí části jsou pak uvedeny testové otázky, abyste získali dokonalou představu o šířce i hloubce požadovaných znalostí u testu v rámci závěrečné zkoušky z předmětu Ekonomika organizací.

Kapitoly místy obsahují příklady, které nelze vyřešit s dosavadními znalostmi (dosaženými v rámci dosavadního studia předmětu, resp. jednotlivých kapitol). Pro řešení těchto kapitol je nutné pokročit dále ve studiu, přičemž doporučujeme se k těmto kapitolám poté vrátit. Tyto příklady, které vyžadují další znalosti, přitom tvoří ucelený (syntetický) příklad, abyste si udělali dobrou představu o komplexnosti a vzájemné provázanosti problémů Ekonomiky organizací. Věříme, že právě tento syntetický příklad Vám pomůže úspěšně zvládnout nástrahy státních závěrečných zkoušek z oboru Podnikové hospodářství a management.

Tento text obsahově rozšiřuje distanční studijní oporu (dále jen DSO) Ekonomika organizací. Díky tomu, že tento text je cvičebnicí, neobsahuje v podstatě žádná teoretická vymezení nebo vysvětlení procvičovaných problémů. K řešení zadaných problémů je však nutné určité znalosti a vědomosti z této oblasti mít. Proto je nezbytně nutné, nastudovat si příslušné znalosti z DSO Ekonomika organizací. Pro lepší orientaci v textu DSO slouží uvozující text u

jednotlivých příkladů (či skupin příkladů), který přesně odkazuje na příslušné konkrétní části DSO, kde je příslušná problematika řešena a kde tedy můžete požadované znalosti najít. Pro větší přehlednost jsou také kapitoly DSO a cvičebnice členěny stejně (mají stejný název) a ve stejném pořadí. Díky logické stavbě obou textů doporučujeme při řešení příkladů cvičebnice postupovat postupně a od první kapitoly. Jen tak budete mít k řešení příkladů potřebné znalosti (s výjimkou příkladů navázaných na syntetický příklad, což je však v textu zvlášť vymezeno).

Na závěr nezbývá než Vám popřát při řešení příkladů mnoho zdaru! Věříme, že nabyté znalosti zúročíte nejen při studiu (ať už v rámci předmětu Ekonomika organizací nebo v rámci celého studia), ale také v praxi.

Autoři

# 1 Organizace jako součást národního hospodářství a předmět

## podnikového hospodářství

V této kapitole si procvičíte základní pojmy a principy, na kterých organizace (a zejména podnik) funguje v ekonomickém systému. Kapitola vychází z kapitoly 1 DSO Ekonomiky organizací a před řešením níže uvedených příkladů je nutné se seznámit s jejím obsahem.

### *Ekonomický princip*

Ekonomický princip lze definovat jako princip sledování a maximalizace poměru výstupu ke vstupu, bez ohledu na to, jak je tento výstup nebo vstup konkrétně vymezen. Podle konkrétního vymezení výstupu a vstupu pak lze rozlišovat různé veličiny jako např. produktivitu, efektivnost nebo rentabilitu. Aby bylo možné poměr výstupu a vstupu maximalizovat, je nutné vždy jednu z těchto veličin považovat za konstantní. Podle toho, o jakou veličinu se jedná, pak lze ekonomický princip dosáhnout s využitím dílčího principu maxima nebo minima. Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 10 – 11.

### *Příklad 1.1.*

Přiřaďte tyto pojmy z oblasti podnikového hospodářství k níže uvedeným praktickým příkladům:

- A. Princip racionality
  - B. Maximalizace produktivity
  - C. Hodnotově vyjádřená maximalizace hospodárnosti
  - D. Maximalizace rentability celkového kapitálu
  - E. Maximalizace rentability vlastního kapitálu
  - F. Minimalizace nákladů na cizí kapitál
- 
- 1) Manželé Svobodovi si chtějí za co nejméně peněz zajít na co nejlepší večeři.
  - 2) Pan Růžička chce dojet z Brna do Prahy s co nejmenší spotřebou benzínu.
  - 3) Paní Morávková si chce koupit co nejdražší a nejkvalitnější kabelku.
  - 4) Pěstitel Jílek chce ze sesbíraných švestek vypálit co nejvíce slivovice.
  - 5) Akcionáři společnosti Sazka a.s. požadují zhodnocení svých prostředků ve výši 15% a více.
  - 6) Producenti chtějí z filmu získat co nejvyšší tržby.

- 7) Společnost Jiřík s.r.o. hradí své závazky k dodavatelům ve lhůtě splatnosti, aby se tak vyhnula poplatkům z prodlení.
- 8) Náčelník Prouza chce, aby od hodiny placení čtyři strážníci vybrali na pokutách během směny co nejvíce korun.

### **Řešení**

- 1) Přiřazení není možné (příklad nelze matematicky optimalizovat – jsou v něm dvě nezávislé proměnné). Manželé Svobodovi by se chovali podle principu racionality, kdyby chtěli za danou sumu peněz koupit co nejlepší večeři, anebo pořídit danou večeři co nejlevněji.
- 2) A.
- 3) Přiřazení není možné, neboť paní Morávková nejedná racionálně a nesnaží se své chování optimalizovat. Paní Morávková by byla racionální, například kdyby chtěla koupit vybranou kabelku co nejlevněji anebo s daným obnosem peněz koupit co nejkvalitnější kus.
- 4) B.
- 5) E.
- 6) A.
- 7) F.
- 8) C.

### **Příklad 1.2.**

Vyjádřete hodinovou produktivitu (kvantitativní hospodárnost) a hodnotově vyjádřenou hospodárnost.

#### **Příklad 1.2.1.**

4 servírky obslouží a zkasírují v průměru za hodinu 30 zákazníků. Mzda servírky činí 150 Kč/h (včetně 35% zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem). Průměrná útrata jednoho zákazníka je 90 Kč/h.

### **Řešení**

$$\text{Produktivita} = \frac{30 \text{ zákazníků}}{4 \text{ servírky}} = \frac{7,5 \text{ zákazníka}}{\text{servírka}}$$

$$\text{Hospodárnost} = \frac{\left(30 \text{ zákazníků} * \frac{90\text{Kč}}{\text{zák}}\right)}{\left(4 \text{ servírky} * \frac{150\text{Kč}}{\text{serv}}\right)} = 4,5$$

**Příklad 1.2.2.**

Dva výčepní na pivovarské zahrádce za hodinu natočí v průměru 250 piv v ceně 35 Kč za pivo. Mzda výčepního je 120 Kč/h (včetně 35% zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem) plus 1% z celkové hodinové tržby (předpokládáme pouze konzumaci piva).

**Řešení**

$$\text{Produktivita} = \frac{250 \text{ piv}}{2 \text{ výčepní}} = \frac{125 \text{ piv}}{\text{výčepní}}$$

$$\text{Hospodárnost} = \frac{(250 \text{ piv} * 35\text{Kč})}{(2 \text{ výčepní} * 120\text{Kč/hod} + (250 * 35) * 0,02)} = \frac{8750}{415} = 21,08$$

**Příklad 1.2.3.**

Revizor dopravního podniku Horní Suchá má hodinovou mzdu 145 Kč/h (včetně 35% zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem). Tři revizoři za den během osmihodinové směny zkontrolují průměrně 790 cestujících a na pokutách vyberou 12 000 Kč, které cestující na místě zaplatí. Vyjádřete hodinovou produktivitu a hodnotovou hospodárnost.

**Řešení**

$$\text{Denní produktivita} = \frac{790 \text{ cestujících}}{3 \text{ revizoři}} = \frac{263,3 \text{ cestující}}{\text{revizor}}$$

$$\text{Hodinová produktivita} = \frac{263,3 \text{ cestující}}{8 \text{ hodin}} = \frac{32,91 \text{ cestující}}{\text{revizor}}$$

$$\text{Denní hospodárnost} = \frac{12\,000\text{Kč}}{(145 \text{ Kč/hod.} * 8 \text{ hod} * 3 \text{ revizoři})} = 3,44$$

$$\text{Hodinová hospodárnost} = \frac{3,44}{8} = 0,43$$

**Příklad 1.3.**

Podnik je schopen z 5 kg čokolády vyrobit 1 600 lentilek. Cena čokolády činí 80 Kč/kg. Cena jedné lentilky je 0,50 Kč.

**Příklad 1.3.1.**

Jak vysoká je produktivita a hodnotově vyjádřená hospodárnost tohoto podniku?

**Řešení**

$$\text{Produktivita} = \frac{1600 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} = \frac{320 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}}$$



$$\text{Hospodárnost} = \frac{1600 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} * \frac{0,50 \text{ Kč za lentilku}}{80 \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = \frac{800 \text{ Kč}}{400 \text{ Kč}} = 2$$

### **Příklad 1.3.2.**

Jak lze zvýšit produktivitu výroby lentilek o 20 % ?

#### **Řešení**

A. Produktivitu lze zvýšit zvýšením výstupů:

$$\text{Produktivita (120\%)} = 1,20 * \frac{320 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}} = \frac{384 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}} = \frac{1920 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}}$$

B. Produktivitu lze zvýšit snížením vstupů:

$$\begin{aligned} \text{Produktivita (120\%)} &= 1,20 * \frac{320 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}} = \frac{320 \text{ lentilek}}{\frac{1 \text{ kg čokolády}}{1,20}} = \frac{320 \text{ lentilek}}{0,833 \text{ kg čokolády}} \\ &= \frac{1600 \text{ lentilek}}{4,166 \text{ kg čokolády}} \end{aligned}$$

Výrobu lentilek je nutno zvýšit o 20% na 1920 lentilek nebo je nutné snížit spotřebu čokolády (o méně než 20%) na 4,166 kg.

### **Příklad 1.3.3.**

Jak lze zvýšit hodnotově vyjádřenou hospodárnost výroby lentilek o 20 % ?

#### **Řešení**

A. Zvýšením produktivity o 20%

$$\text{Hospodárnost (120\%)} = \frac{1920 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} * \frac{0,50 \text{ Kč za lentilku}}{80 \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = \frac{440 \text{ Kč}}{400 \text{ Kč}} = 2,4$$

$$\text{Hospodárnost (120\%)} = \frac{1600 \text{ lentilek}}{4,166 \text{ kg čokolády}} * \frac{0,50 \text{ Kč za lentilku}}{80 \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = \frac{400 \text{ Kč}}{333,33 \text{ Kč}} = 2,4$$

B. Zvýšením ceny výstupů (o 20%)

$$\text{Hospodárnost (120\%)} = \frac{1600 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} * \frac{P \text{ Kč za lentilku}}{80 \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = 2,4 \Rightarrow P = 0,6 \text{ Kč}$$

C. Snížením ceny vstupů (o méně než 20%)

$$\text{Hospodárnost (120\%)} = \frac{1600 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} * \frac{0,50 \text{ Kč za lentilku}}{C \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = 2,4 \Rightarrow C = 66,66 \text{ Kč}$$

Cenu lentilek je tedy opět nutno zvýšit o 20% na 0,60 Kč nebo je nutno cenu čokolády snížit o méně než 20% na 66,66 Kč.

#### **Příklad 1.4.**

Jak vysoká je produktivita a hodnotově vyjádřená hospodárnost podniku, když, při jinak stejném zadání jako v příkladu 1, při spotřebě 5 kg čokolády výnos klesá na 1380 lentilek a cena čokolády klesá z 80 Kč/kg na 60 Kč/kg? Charakterizujte vzniklou situaci a posuďte hospodárnost podniku.

#### **Řešení**

$$\text{Produktivita} = \frac{1380 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} = \frac{276 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}}$$

$$\frac{320 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}} \rightarrow \frac{276 \text{ lentilek}}{1 \text{ kg čokolády}} \Rightarrow \text{pokles produktivity o } 13,75\%$$

$$\text{Hospodárnost} = \frac{1380 \text{ lentilek}}{5 \text{ kg čokolády}} * \frac{0,50 \text{ Kč za lentilku}}{60 \text{ Kč za 1 kg čokolády}} = \frac{690 \text{ Kč}}{300 \text{ Kč}} = 2,3$$

2 → 2,3 ⇒ růst hospodárnosti o 15 %

Vzhledem k tomu, že podnik funguje za účelem maximalizace zisku, je pro něj podstatnější ukazatel hospodárnosti, který je udáván v peněžních jednotkách, než ukazatel produktivity, který je udáván ve fyzických jednotkách. Situaci, kdy hospodárnost roste rychleji, než klesá produktivita, lze tedy ještě považovat za uspokojivou.

Pokles produktivity ovšem do značené míry odráží negativní změny v produkčních možnostech firmy, a protože podnik není schopen dlouhodobě přizpůsobovat ceny vstupů a výstupů svým potřebám, je nutné se maximalizaci produktivity strategicky věnovat.

#### ***Obecné pojetí organizace***

Organizace lze (velmi obecně) definovat jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, kde se vstupy přeměňují na výstupy (příčemž vstupem jsou vždy výrobní faktory, resp. jejich specifická kombinace, a výstupy jsou hmotné statky – výrobky – nebo služby). Výstupy přitom mohou být (ale nemusí) poskytovány dalším účastníkům na trhu (stát, domácnosti, ...) za úplatu (za příslušnou cenu). Blíže je tato problematika (včetně různých způsobů členění organizací) obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 13 – 15.

**Příklad 1.5.**

Přiřaďte následující typy organizací k praktickým příkladům:

- A. Ziskový soukromý sektor
- B. Neziskový veřejný sektor
- C. Neziskový soukromý sektor
- D. Neziskový sektor domácností

- 1) Česká pirátská strana
- 2) Ústavní soud ČR
- 3) Škoda Auto a.s.
- 4) Odborový svaz policie
- 5) Obec Jevíčko
- 6) Česká televize
- 7) Církev husitská
- 8) Společenství vlastníků bytů
- 9) Budějovický Budvar, n.p.

**Řešení**

- 1) C. Politické strany jsou z principu demokracie zakládány občany. Výjimky by se jistě daly najít v systémech spíše diktátorského typu.
- 2) B. Soudnictví obecně řadíme mezi neziskové veřejné organizace.
- 3) A. Akciové společnosti a obchodní společnosti obecně spadají pod podniky a tedy z definice vznikají za účelem dosahování zisku.
- 4) B. Odborové svazy hájí veřejný zájem, ziskovost není jejich cílem.
- 5) B. Obce a další územně správní celky spadají pod neveřejný sektor. Jejich posláním není ziskovost, lze je definovat například jako poskytování veřejných služeb.
- 6) B. Veřejnoprávní sdělovací prostředky rovněž nesledují maximalizaci zisku, ale uspokojování potřeb.
- 7) D.
- 8) A.
- 9) A.

### ***Organizace v rámci hospodářského systému***

Pro dlouhodobě udržitelné fungování organizací v rámci daného ekonomického systému musí tyto organizace plnit určité principy. Některé principy musí organizace plnit ve všech systémech bez rozdílu (princip hospodárnosti, princip platební schopnosti a princip kombinace výrobních faktorů), některé jsou specifické dle určitého hospodářského systému. Například v tržním systému je nutné plnit princip ziskovosti, princip autonomie a princip soukromého vlastnictví (s určitými výjimkami, resp. omezeními pro organizace veřejné správy). Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 15 – 17.

#### ***Příklad 1.6.***

Uveďte určující faktory podniku dle Gutenberga a rozveďte je.

#### ***Příklad 1.6.1.***

Podnik Petrova Pekárna s.r.o. provozuje pekárnu a síť prodejen vlastního pečiva v Brně a okolí.

#### ***Řešení***

Podnik v rámci výroby a prodeje svých výrobků kombinuje všechny podnikohospodářské výrobní faktory – dlouhodobý hmotný majetek (pekárenské stroje, rozvážkové vozy, vybavení prodejen,...), materiál (mouka, polotovary,...), výkonnou práci (pekaři, technici strojů, řidiči, prodavači,...) a práci dispoziční (management pekárny, provozní vedoucí prodejen,...).

Dlouhodobým cílem podniku je maximalizace zisku, který dosahuje optimalizací poměru nákladů na vyráběné produkty a výnosy z prodeje svého pečiva. Na základě principu hospodárnosti alespoň teoreticky vyrábí dané množství pečiva s co nejmenšími náklady a prodává jej za co nejvyšší ceny.

Výrobní faktory musí podnik v průběhu času splácet – v případě materiálu zaplatit dodavatelům, v případě dlouhodobého majetku hradit nájem či amortizaci a zaměstnancům je třeba pravidelně hradit mzdy. Prostředky na tyto závazky podnik získává z prodeje svých výrobků a tím dosahuje principu finanční rovnováhy.

Je plně v kompetenci podniku, jaké výrobky bude vyrábět, v jakém množství a jakým způsobem je bude distribuovat mezi spotřebitele. Podnik si tedy tvoří samostatně svůj výrobní a odbytový plán, čímž naplňuje princip autonomie.

Dlouhodobé maximalizace je dosahováno ziskovostí podniku, tedy schopností generovat dostatečný počet prostředků pro fungování a rozvoj.

Společnost s ručením omezením je vlastněna fyzickými nebo právnickými osobami, které jasně vyplývají z vlastnických poměrů podniku a tyto osoby mají svrchovanou moc nad vývojem podniku.

**Příklad 1.6.2.**

Občanské sdružení APROPO – asociace pro postižené se sídlem v Havířově sdružuje fyzické a právnické osoby za účelem pomoci tělesně postiženým osobám.

**Řešení**

V případě neziskových organizací tradiční členění dle Gutenberga zcela neplatí, už proto, že tyto organizace nesplňují zákonem definovaný požadavek na podnik – jejich účelem není dosahování zisku. Ovšem i zde lze základní principy sledovat.

Organizace kombinuje výrobní faktory, zejména výkonnou a dispozitivní práci a materiál. Dlouhodobý hmotný majetek zde v účetnictví nefiguruje, což lze ovšem sledovat i v některých tradičních typech podniků.

Na základě principu hospodárnosti sdružení alokuje své zdroje – například využívá kapacity svých pracovníků a pořizuje materiál a pomůcky s co nejnižšími náklady.

Sledováním principu finanční rovnováhy se sdružení snaží docílit souladu mezi svými příjmy a výdaji tak, aby bylo hospodaření sdružení dlouhodobě udržitelné. Princip finanční rovnováhy tedy zůstává zachován bez ohledu na původ finančních prostředků – zda jsou vytvářeny interní činností podniku nebo jsou čerpány z veřejných rozpočtů, darů, příspěvků a podobně.

I nezisková organizace si samostatně určuje plán a autonomně se rozhoduje, kterými aktivitami se v dalším období bude zabývat. Výjimkou zde jsou podniky či organizace, které vznikají za konkrétním a pevně stanoveným účelem, od kterého se aktivity organizace nesmí výrazně odchýlit. Na druhou stranu je plán každé organizace usměrňován legislativními opatřeními, která vymezují akční prostor organizace.

Dlouhodobým cílem zde není maximalizace zisku, ale poskytování služeb. Zisk v tomto případě nesmí být přerozdělen mezi orgány sdružení, ale je reinvestován do další činnosti organizace.

Sdružení APROPO dobrovolným sdružením fyzických a právnických osob, ve kterém nefigurují úředníci státní správy, které není závislé na veřejných rozpočtech a je schopno řídit se samo bez zásahů státních institucí. Takovéto sdružení se tedy dá označit za soukromé.

## **Typologie organizací**

V této kapitole se seznámíte s určitými specifickými znaky, s jejichž pomocí lze organizace (ať už podniky nebo organizace veřejné správy) podrobněji specifikovat a členit. Toto členění je nezbytné jednak při srovnávání jednotlivých organizací (aby byly porovnávány jablka s jablky), jednak tyto znaky umožňují blíže charakterizovat organizaci, tzn. umožňují o organizaci zjistit důležité poznatky z ekonomického hlediska. Pro různé typy organizací přitom existují různé specifické znaky, neboť (z ekonomického hlediska) jsou pro ně důležité odlišné znaky (a poznatky). Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 17 – 20.

### **Příklad 1.7.**

Zařaďte dané podniky dle příslušných kritérií typologie podniků.

#### **Příklad 1.7.1.**

Společnost Tatra, a.s. provozuje v Kopřivnici automobilku. Společnost má základní kapitál 2 069 752 600 Kč, jejím hlavním předmětem činnosti je především vývoj, výroba a prodej vozidel a jejich příslušenství. Společnost měla v roce 2010 cca 2 400 zaměstnanců, aktiva ve výši 2 696 177 mil. Kč a roční obrat 3 082 mil. Kč.

#### **Řešení**

Hospodářské odvětví:	Průmysl (automobilový)
Zařazení dle CZ-NACE:	Sekce C – Zpracovatelský průmysl, 29 – Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přířvesů a návěsů, 29.1 – Výroba motorových vozidel a jejich motorů, 29.10 – Výroba motorových vozidel a jejich motorů
Druh produkovaných výkonů:	Věcné statky
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Sériová výroba
– organizační typ výroby:	Proudová
Převládající výrobní faktor:	Investičně náročný
Velikost:	Velký podnik
Závislost na stanovišti:	Žádná (možná pracovní síla)
Pohyblivost:	Nepohyblivý
Právní forma:	Akciová společnost

### **Příklad 1.7.2.**

Společnost BRNO INN a.s. provozuje hotel Holiday Inn v Brně, společnost má základní kapitál 240 000 tis. Kč, jejím předmětem činnosti je především hostinská činnost a ubytovací služby. Společnost měla v roce 2010 115 zaměstnanců, aktiva ve výši 226 001 mil. Kč a roční obrát 107 878 mil. Kč.

### **Řešení**

Hospodářské odvětví:	Služby (terciární sektor)
Zařazení dle CZ-NACE:	Sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství, 55 – Ubytování, 55.1 – Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních, 55.10 – Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních, 55.10.1 – Hotely
Druh produkovaných výkonů:	Služby
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Vzhledem k charakteru statků (služby) je zařazení jen přibližné, pravděpodobně sériová nebo druhová výroba
– organizační typ výroby:	Vzhledem k charakteru statků (služby) je zařazení jen přibližné, pravděpodobně výroba na stanovišti, v případě ubytovacích služeb zřejmě proudová výroba
Převládající výrobní faktor:	Materiálově náročný
Velikost:	Bilanční sumou a obrátem velký podnik, počtem zaměstnanců střední, rozhodnutí tedy záleží na kontextu posuzování
Závislost na stanovišti:	Žádná
Pohyblivost:	Nepohyblivý
Právní forma:	Akciová společnost

**Příklad 1.7.3.**

Masarykova univerzita provozuje Ekonomicko-správní fakultu v Brně.

**Řešení**

Charakter statků:	Smíšené (spotřeba nedělitelná, existuje vylučitelnost ze spotřeby)
Finanční toky:	K institucím
Funkce:	Sociální (vzdělávací)
Podíl vlastnictví majetku:	Státní
Potřeby:	Individuální

Podíl vlastnictví majetku je diskutabilní, neboť škola vlastní svůj dlouhodobý majetek sama a autonomně, ovšem její fungování je závislé na rozpočtu ministerstva školství a tedy státu. Z tohoto důvodu lze tuto instituci označit jako *Státní*.

**Příklad 1.7.4.**

Společnost T Machinery a.s. založená v roce 2003 v Ratíškovicích se zabývá výrobou a konstrukcí důlních zařízení. Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je zejména zámečnictví, nástrojářství, klempířství a oprava karoserií, obráběčství. Společnost měla v roce 2010 základní kapitál ve výši 111 550 000 Kč, aktiva 442 803 000 Kč a obrat ve výši 774 653 000 Kč. Ve stejném roce zaměstnával podnik 270 zaměstnanců.

**Řešení**

Hospodářské odvětví:	Strojírenský průmysl
Zařazení dle CZ-NACE:	C – Zpracovatelský průmysl, 28 – Výroba strojů a zařízení, 28.9 – Výroba ostatních strojů pro speciální účely, 28.92 – Výroba strojů pro těžbu, dobývání a stavebnictví
Druh produkovaných výkonů:	Věcné statky
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Kusová výroba / druhová výroba
– organizační typ výroby:	Proudová výroba
Převládající výrobní faktor:	Investičně náročný



Velikost:	Velký / střední podnik <sup>1</sup> - dle zaměstnanců spadá podnik již mezi velké podniky, ovšem přepočtená aktiva ani obrat nedosahují hranice velkého podniku; je tedy třeba zvážit, která z kritérií v tomto typu organizace hrají větší roli
Závislost na stanovišti:	Žádná
Pohyblivost:	Nepohyblivý
Právní forma:	Akciová společnost

#### **Příklad 1.7.5.**

Společnost Shockworks s.r.o. založená v roce 2006 v Brně se zabývá reklamními a marketingovými aktivitami se zaměřením na internetový marketing. Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku jsou zejména grafické práce, zprostředkování obchodu a služeb, reklamní činnost a provozování cestovní agentury. Společnost měla v roce 2010 základní kapitál ve výši 200 000 Kč, aktiva 388 000 Kč a obrat ve výši 942 000 Kč. Ve stejném roce zaměstnával podnik 10 zaměstnanců.

#### **Řešení**

Hospodářské odvětví:	Služby
Zařazení dle CZ-NACE:	Sekce M - profesní, vědecké a technické činnosti, 73 – Reklama a průzkum trhu, 73.1 – Reklamní činnosti, 73.11 – Činnost reklamních agentur
Druh produkovaných výkonů:	Služby
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Lze obtížně klasifikovat, vzhledem k práci na základě individuálních požadavků zákazníků lze uvažovat o kusové výrobě
– organizační typ výroby:	Opět obtížná klasifikace, v případě samostatné či teamové práce na zakázkách pravděpodobně dílenská či skupinová výroba
Převládající výrobní faktor:	Pracovně náročný
Velikost:	Drobný
Závislost na stanovišti:	Závislý na pracovní síle

---

<sup>1</sup> Dle *Aplikační výklad MSP*, k dispozici online: <http://www.czechinvest.org/data/files/05-01-m-definice-msp-296-cz.pdf>

Pohyblivost: Nepohyblivý / Pohyblivý Díky moderním technologiím lze velké množství e-řešení realizovat na dálku bez osobního kontaktu s klientem, kdy potom nezáleží na stanovišti podniku v danou chvíli.

Právní forma: Společnost s ručením omezením

## *Vzorový podnik – The LEGO Group – LEGO A/S*

### ***Příklad 1.8.***

LEGO v roce 1934: dva roky starou společnost založil dánský podnikatel Ole Kirk Kristiansen. Podnik má charakter rodinné firmy, pracuje zde 6-7 zaměstnanců. Situován je v malé dílně, která je součástí Oleho domu. Zaměřen je na zpracování dřeva – výrobu nářadí a dřevěných hraček. Dominuje prodej nářadí, žebříků a podobného vybavení domácností; výroba má standardizovaný charakter. Vedle toho podnik občasně, zejména před vánocemi, vyrábí ze zbytků dřevěné hračky, které udává formou podomního prodeje. Tržby z prodeje jsou minimální, v době tehdejší krize sotva stačí na zaplacení materiálu a udržení zaměstnanců. Krom jiného pracují pro LEGO i Oleho dva synové, kteří na kole objíždějí město a snaží se prodat dřevěné hračky. Předpokládejme, že každý ze synů dostává za tuto práci 20 DKK (Dánská koruna) za den a při škole a domácích povinnostech pracují pět hodin denně. Léto trvá v Dánsku půl roku a během něj objedou oba bratři za den průměrně 70 domácností a prodají 10 hraček za průměrnou cenu 30 DKK. V zimě, která v Dánsku trvá stejně dlouho jako léto, objedou denně průměrně pouze 50 domácností, prodají ovšem 30 hraček za průměrnou cenu 42 DKK. V zimě se zároveň rychle opotřebovávají pracovní bicykly, a to průměrnou rychlostí 2,50 DKK za den na kolo.

V roce 2011 se společnost LEGO specializuje na výrobu plastových hraček, okrajově se zabývá přidruženou hračkářskou výrobou. Sídlo má stále v Dánsku, své produkty vyrábí ve čtyřech destinacích – v Dánsku, Maďarsku, Mexiku a českém Kladnu. Zaměstnává 9374 zaměstnanců, tržby se pohybují v řádu 3 165 miliard euro. V Mexiku se nachází pět výrobních linek s nepřetržitým provozem, které vyprodukují za den průměrně 180 000 dílců LEGA. Variabilní náklady na jeden dílec jsou 0,002 €, průměrné denní fixní náklady na jednu linku 250 €. Jedna stavebnice LEGA obsahující průměrně 130 dílců se prodává za cenu 65 €.

### ***Příklad 1.8.1.***

Zařaďte dvě popsané fáze firmy LEGO dle podnikohospodářských kritérií. Nejednoznačná kritéria odhadněte a rozveďte vaši odpověď. V případě zařazení dánského podniku do CZ-NACE vyberte nejvhodnější skupinu.

## **Řešení**

### **LEGO 1934**

Hospodářské odvětví:	Průmysl
Zařazení dle CZ-NACE:	Sekce C – Zpracovatelský průmysl, 32 – Ostatní zpracovatelský průmysl, 32.4 – Výroba her a hraček, 32.40 – Výroba her a hraček
Druh produkovaných výkonů:	Věcné statky
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Druhovú výroba
– organizační typ výroby:	Dílenská výroba
Převládající výrobní faktor:	Materiálově náročný
Velikost:	Malý podnik
Závislost na stanovišti:	Žádná (pokud předpokládáme, že surovina dřevo je v Dánsku všudypřítomná a odbyt hraček lze realizovat všude)
Pohyblivost:	Částečně vázaný (dílnu lze bez větších potíží přemístit)
Právní forma:	Živnost / osobní společnost

### **LEGO 2012**

Hospodářské odvětví:	Průmysl
Zařazení dle CZ-NACE:	Sekce C – Zpracovatelský průmysl, 32 – Ostatní zpracovatelský průmysl, 32.4 – Výroba her a hraček, 32.40 – Výroba her a hraček
Druh produkovaných výkonů:	Věcné statky
Druh produkce výkonů	
– výrobní typ:	Hromadná výroba (v případě výroby vesměs stejnorodých stavebních dílců), popř. sériová výroba (v případě celých kompletů stavebnic)
- organizační typ výroby:	Proudová výroba (nejspíše převládající)
Převládající výrobní faktor:	Investičně náročný
Velikost:	Velký podnik
Závislost na stanovišti:	Žádná
Pohyblivost:	Nepohyblivý
Právní forma:	Akciová společnost

### ***Příklad 1.8.2.***

Stanovte určující faktory podniku dle Gutenberga v případě dvou naznačených etap životního cyklu firmy LEGO, soustřeďte se na společné rysy a rozdíly v těchto dvou etapách.

### ***Řešení***

Kombinaci výrobních faktorů lze sledovat v obou naznačených etapách. Úloha materiálu zůstává v podstatě stejná, mění se zejména proporce zapojení výkonné práce a materiálu. Zatímco v případě soukromého podnikání převládala úloha práce, v současnosti lze firmu LEGO charakterizovat jako kapitálově náročnou s důrazem na dlouhodobý hmotný majetek. Rozdíl lze sledovat i v případě dispozitivní práce, kdy na řízení malého osobního podniku stačil jeden řídící, což v případě nadnárodní firmy již nelze předpokládat.

Princip hospodárnosti je sledován v obou případech, jak podnikatel, tak firma se snaží ve výrobě dosahovat celkových maximálních výnosů a současně minimalizovat celkové náklady, čímž v dílčích procesech dosahuje hospodárnosti produkce.

Finanční rovnováhy je rovněž dosahováno v obou fázích firmy. Jako podnikatel mohl Ole využít osobních kontaktů a případně vlastních zdrojů financování svého podniku, firma ve své současné podobě se může spolehnout spíše na své akcionáře a dobré postavení na trhu a kvalitní know-how.

Plán je vždy určován samostatně podnikem. V případě osobního podniku se ovšem plán tvoří i realizuje téměř výhradně u majitele, manažera a pracovníka Oleho v jedné osobě, kdežto v současné době plán podnik vytvářejí dosazení manažeri, které do vedení firmy dosadili vlastníci – akcionáři.

Zatímco Ole sledoval ziskovost podniku zejména kvůli zabezpečení své rodiny, v dnešních dnech je výhradní orientace na zisk nahrazována konceptem trvalé udržitelnosti podniku a zisk je pouze nástrojem k jejímu dosažení.

V poslední řadě se firma po celou dobu existence vyznačuje soukromým vlastnictvím, které v raných fázích připadalo na rodinu Ole Kirk Kristiansena, LEGO A/S je vlastněna pestrou paletou akcionářů.

### **Příklad 1.8.3.**

Přiřaďte k následujícím příkladům pojmy z oblasti ekonomického principu.

- 1) Ole Kirk Kristiansen chce sám ve své dílně vyrobit co nejvíce dřevěných kačenek.
- 2) Ole chce vydělat 3200 DKK s tím, že svým synům zaplatí co nejméně peněz.
- 3) Všechny své kačenky chce Ole vyrobit z co nejmenšího množství dřeva.
- 4) Firma LEGO chce v roce 2020 prodat stejné množství hraček jako v roce 2010 a to se stejným množstvím zaměstnanců.
- 5) Firma LEGO usiluje o roční tempo růstu tržeb + 7% za stávajících celkových nákladů.
- 6) Kvůli technické údržbě je v měsíci lednu snížena produktivita lakovacích strojů o 35%.

### **Řešení**

- 1) Princip maximalizace produktivity – s daným množstvím výrobního faktoru práce je dosahována maximální produkce.
- 2) Princip minima v případě hospodárnosti – Daného finančního výnosu má být dosaženo s minimálními náklady práci zaměstnanců.
- 3) Princip minima v případě produktivity – dané množství produkce je realizováno s minimálním využitím výrobního faktoru materiál.
- 4) Problém nelze matematicky optimalizovat, není zde nezávislé proměnná.
- 5) Maximalizace hospodárnosti – za daného hodnotového vkladu v podobě celkových nákladů má být dosaženo maximálního hodnotového výnosu v podobě tržeb.
- 6) Nejedná se o optimalizační problém, ale o problém využití kapacit. Princip racionality zde nevystupuje.

### **Příklad 1.8.4.**

Vyjádřete průměrnou hodinovou produktivitu (kvantitativní hospodárnost) a hodnotově vyjádřenou hospodárnost v případě práce Oleho synů a výrobních linek.

### **Řešení**

$$\text{Hospodárnost} = \frac{\text{Výnosy synů}}{\text{Náklady na syny}}$$

$$\text{Hospodárnost v létě} = \frac{10 \text{ hraček} * 30 \text{ DKK}}{2 \text{ synové} * 20 \text{ DKK}} = \frac{300}{40} = 7,5$$

$$\text{Hospodárnost v zimě} = \frac{30 \text{ hraček} * 42 \text{ DKK}}{2 \text{ synové} * 20 \text{ DKK} + 2 \text{ bicykly} * 2,50 \text{ DKK}} = \frac{1260}{45} = 28$$

$$\text{Denní hospodárnost synů} = (7,5 + 28) * \frac{1}{2} = 17,75$$

$$\text{Hodinová hospodárnost synů} = \frac{\text{Denní hospodárnost}}{5} = \frac{17,75}{5} = 3,55$$

Denní hospodárnost linek =  $\frac{\text{Výnosy linek}}{\text{Náklady na linky}}$  a zároveň platí, že:

Náklad na linku = Variabilní náklad + Fixní náklad

$$\text{Výnos z dílce} = \frac{\text{Cena za stavebnici}}{\text{Počet dílců}} = \frac{65 \text{ €}}{130 \text{ dílců}} = 0,5 \text{ € za dílec}$$

$$\begin{aligned} \text{Denní hospodárnost linek} &= \frac{180\,000 \text{ dílců} * 0,5 \text{ €}}{180\,000 \text{ dílců} * 0,002 \text{ €} + 5 \text{ linek} * 250 \text{ €}} = \frac{90\,000}{360 + 1250} \\ &= 55,9 \end{aligned}$$

$$\text{Hodinová hospodárnost linek} = \frac{5,59}{24} = 2,33$$

### ***Příklad 1.8.5.***

U vypočítaných produktivit a hospodárností uveďte možnosti optimalizace v rámci principu racionality.

#### ***Řešení***

S ohledem na ekonomický princip můžeme produktivitu Oleho dětí zvyšovat buďto za stávajících zaměstnanců a maximalizace jejich práce nebo stávající práci odvést s minimem zaměstnanců. V praxi se nabízí zvýšení rychlosti chlapců či optimalizace prodejní trasy (více domácností za stejný čas), popřípadě zvýšení výkonu jednoho syna a propuštění druhého.

Produktivitu Mexické továrny lze zvýšit buďto maximalizací výrobních možností při zachování pěti výrobních linek, nebo dosažení stejného výstupu spolu s minimalizací počtu linek. V obou případech se od výrobních linek čeká vyšší průměrná produkce, půjde tedy o zvyšování výrobních kapacit a to například buďto zaváděním modernějších technologií, snižováním prostojů nebo lepší organizací práce na lince.

Hospodárnost lze dle ekonomického principu optimalizovat buďto maximalizací výnosů při stávajících nákladech, anebo minimalizací nákladů při dosahování současných výnosů. V případě Oleho synů lze v rámci principu maxima jednoduše uvažovat o zvýšení prodejní ceny hraček, což by ovšem mohlo mít negativní vliv na poptávku. Efektivnější by mohlo být zvýšit produktivitu pracovníků, tedy prodat více hraček v letních měsících nebo v zimě oslovit více domácností. Minimalizace nákladů může probíhat jak pomocí snížení opotřebení kol v zimních měsících například kvalitnějším servisem, popř. snížením variabilní složky nákladů, tedy snížením mezd, což se ovšem zde může negativně projevit na motivaci a tedy odvedených výkonech.

Rovněž hospodárnost linek lze ovlivňovat krom objemu výstupu cenami. Minimalizaci nákladů lze dosáhnout opět u variabilní i fixní složky. U variabilních nákladů může jít

například o levnější materiál na dílec, u fixních zefektivnění obsluhy nebo technologicky levnější servis a údržbu. V případě principu maxima lze zvýšit cenu hraček a tedy výnos z každého dílce, což ale i zde může mít dopad na poptávku a tedy objem prodaného zboží.



## Testové otázky – kapitola 1

**Příklad 1.9.** Vyberte právě jednu správnou odpověď

**Příklad 1.9.1.** Z 200 kg materiálového odpadu může být vyrobeno 400 náhradních dílců. Odpad lze ocenit na 4 €/kg. Cena jednoho náhradního dílce je potom 16 €. Jak vysoká je produktivita (kvantitativní hospodárnost)?

- a) 50
- b) 4
- c) 100
- d) 2

**Příklad 1.9.2.** Ze 4 kg těsta může být vyrobeno 400 koblížků. Cena těsta činí 10 Kč/kg. Cena jednoho koblížků je 2 Kč. Jak vysoká je hodnotově vyjádřená hospodárnost spotřeby 4 kg těsta na výrobu 400 koblížků?

- a) 20
- b) 100
- c) 40
- d) 5

**Příklad 1.9.3.** Jestliže chce firma LEGO získat na provoz nové výrobní linky úvěr o velikosti 175 000 € a hradit za něj co nejnižší úroky, tak potom se jedná o:

- a) Minimalizaci nákladů na cizí kapitál
- b) Minimalizaci hodnotově vyjádřené hospodárnosti
- c) Minimalizaci produktivity
- d) Tuto situaci nelze minimalizovat

**Příklad 1.9.4.** Mezi znaky nezávislé na hospodářském systému patří:

- a) Princip autonomie
- b) Princip soukromého vlastnictví
- c) Ziskový princip
- d) Princip finanční rovnováhy

**Příklad 1.9.5.** Jestliže podnikatel Ole Kirk Kristiansen není schopen dostát svým splatným závazkům, tak potom se jedná o porušení principu:

- a) Finanční rovnováhy
- b) Závislého na hospodářském systému
- c) Hospodárnosti
- d) O porušení žádného principu se nejedná

**Příklad 1.9.6.** Z 500 kilogramů umělé hmoty může být vyrobeno 750 stavebnic LEGA. Cena umělé hmoty činí 5 €/kg. Cena jedné stavebnice je 40 €. Produktivita výrobní linky vzrostla o 20%, při konstantním množství vyrobených stavebnic. Jakým způsobem se změnil hodnotově vyjádřená hospodárnost spotřeby 500 kilogramů umělé hmoty?

- a) 5 %
- b) 20%
- c) 10%
- d) 25%

**Příklad 1.9.7.** *Jestliže existuje banka se sídlem v Brně, která má 1500 zaměstnanců, obrat 1 mld. Kč, bilanční sumu 700 mil. Kč a je akciovou společností, tak potom se jedná o:*

- a) Střední podnik
- b) Podnik neziskového sektoru
- c) Materiálově náročný podnik
- d) Podnik poskytující nehmotné statky

**Příklad 1.9.8.** *Pro dánskou firmu LEGO a.s. vyrábějící hračky pro všechny děti bez rozdílu platí:*

- a) Poskytuje veřejný statek
- b) Je podnik závislý na přírodních zdrojích
- c) Uspokojuje především individuální potřeby
- d) Funguje na principu veřejného vlastnictví

**Příklad 1.9.9.** *Veřejná obchodní společnost měla v uplynulém období zisk 459 000 Kč. Sazba daně z příjmu právnických osob je ve výši 20% a sazba daně z příjmu fyzických osob je ve výši 10%. Jaký zisk (zdaňte) připadne každému ze tří společníků, pokud ve společenské smlouvě není uvedeno jinak?*

- a) 122 400 Kč
- b) 137 700 Kč
- c) 110 160 Kč
- d) z údajů dostupných v zadání nelze vypočítat

**Příklad 1.9.10.** *Komanditní společnost měla v uplynulém období zisk 300 000 Kč. Společnost byla založena jedním komanditistou a jedním komplementářem. Jakým způsobem si rozdělí zisk (zdaňte), pokud sazba daně z příjmu právnických osob je 20% a sazba daně z příjmu fyzických osob je 10%?*

- a) Komplementář dostane 135 000 Kč, komanditista dostane 108 000 Kč
- b) Komplementář dostane 108 000 Kč, komanditista dostane 120 000 Kč
- c) Komplementář dostane 108 000 Kč, komanditista dostane 135 000 Kč
- d) Komplementář dostane 150 000 Kč, komanditista dostane 135 000 Kč

**Příklad 1.9.11.** *Kvantitativní ekonomický princip lze vyjádřit jako:*

- a) Daného zisku je třeba dosáhnout s daným množstvím spotřebovaných výrobních faktorů
- b) Daného množství vyprodukovaných statků je nutno dosáhnout s daným množstvím spotřebovaných výrobních faktorů
- c) S daným množstvím výrobních faktorů je třeba dosáhnout co nejvyššího zisku
- d) Daného množství vyprodukovaných statků je nutno dosáhnout s co nejnižším množstvím spotřebovaných výrobních faktorů

**Příklad 1.9.12.** *Mezi základní charakteristiky podniků nepatří:*

- a) Organizovaná hospodářská jednotka
- b) Zhotovování statků a služeb
- c) Založení ze zákona
- d) Soukromé vlastnictví

**Příklad 1.9.13.**      **Princip autonomie znamená, že:**

- a) Organizace sama určuje ceny vstupů a výstupů
- b) Organizace si sama určuje výrobní plán
- c) Organizace je nezávislá na zahraničních subjektech
- d) Organizace je řízena demokraticky zvolenými zástupci

**Příklad 1.9.14.**      **Mezi prostředky odstraňování slabín tržní ekonomiky nepatří:**

- a) Intervence centrální banky
- b) Existence jedné politické strany
- c) Existence progresivní daně z příjmů
- d) Zákon o ochraně hospodářské soutěže

**Příklad 1.9.15.**      **Klasifikace CZ-NACE dělí české organizace na základě:**

- a) Odvětví hospodářské činnosti
- b) Velikosti organizace
- c) Sídla organizace
- d) Dosažených hospodářských výsledků

**Řešení**

- 1.9.1.      d)
- 1.9.2.      a)
- 1.9.3.      a)
- 1.9.4.      d)
- 1.9.5.      a)
- 1.9.6.      b)
- 1.9.7.      d)
- 1.9.8.      c)
- 1.9.9.      b)
- 1.9.10.    a)
- 1.9.11.    d)
- 1.9.12.    c)
- 1.9.13.    b)
- 1.9.14.    b)
- 1.9.15.    a)

## 2 Životní cyklus organizace

V této kapitole si procvičíte životní cyklus organizace, seznámíte se s jednotlivými fázemi tohoto cyklu, s jejich (ideální) posloupností i s různými variantami vývoje cyklu, včetně příčin a důsledků, které z příslušného průběhu cyklu vyplývají. Kapitola vychází z kapitoly 2 DSO Ekonomiky organizací a před řešením níže uvedených příkladů je nutné se seznámit s jejím obsahem.

Životní cyklus organizace (z dlouhodobého hlediska) probíhá (ideálně) ve vzájemně provázaných fázích vzniku, růstu, stabilizace, krize a zániku (v tomto pořadí). Každá fáze cyklu, je ohraničena časem a má na organizaci specifický vliv, na který musí správný manažer brát ohled při svém rozhodování. Fáze životního cyklu se v zásadě liší objemem prodeje a zisku, resp. jejich změnou (dynamikou této změny) za jednotku času. Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 2.1 a 2.2 DSO na str. 22 – 27. Specifika organizací veřejné správy (a jejich životního cyklu) jsou obsažena v kapitole 2.4 DSO na str. 29 – 30.

### *Fáze životního cyklu*

#### ***Příklad 2.1.***

Zařaďte obecné fáze životního cyklu a jejich příklady k vzorovému grafu. Stručně charakterizujte jednotlivé fáze životního cyklu.

**Graf 1: Vzorový průběh životního cyklu (zisk v mil. Kč)**



**Fáze životního cyklu:**

1. Krize
2. Růst
3. Stabilizace
4. Založení
5. Zánik

**A. Akce v poradenské společnosti:**

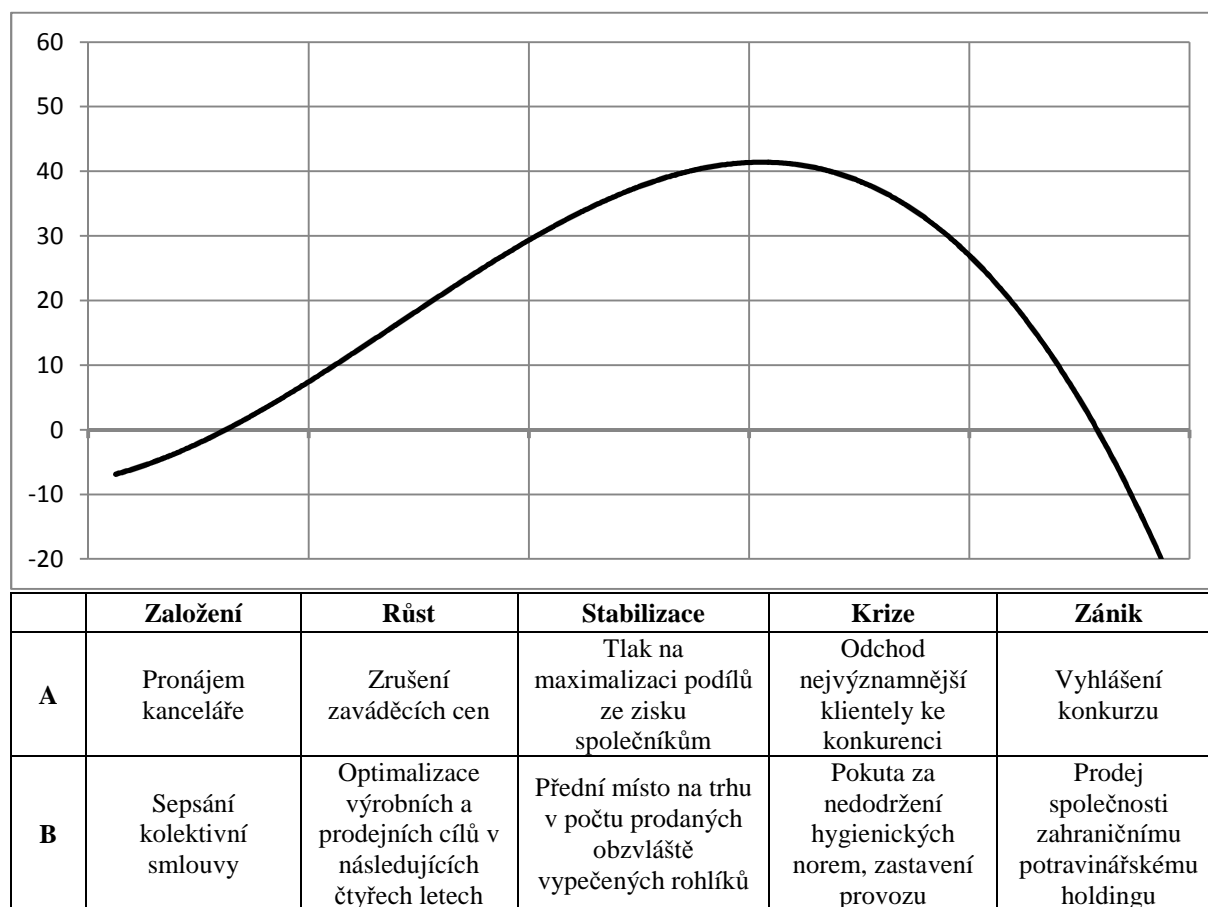
1. Pronájem kanceláře
2. Odchod nejvýznamnější klientely ke konkurenci
3. Tlak na maximalizaci podílů ze zisku společníkům
4. Vyhlášení konkurzu
5. Zrušení zaváděcích cen

**B. Akce v pekárně:**

1. Optimalizace výrobních a prodejních cílů v následujících čtyřech letech
2. Pokuta za nedodržení hygienických norem, zastavení provozu
3. Prodej společnosti zahraničnímu potravinářskému holdingu
4. Přední místo na trhu v počtu prodaných obzvláště vypečených rohlíků
5. Sepsání kolektivní smlouvy

## Řešení

Obrázek 1: Fáze životního cyklu na příkladech



### Příklad 2.2.

Přiřaďte jednotlivé charakteristiky k základním druhům podnikových krizí:

- A. Strategická krize
  - B. Krize vyvolaná hospodářskými výsledky
  - C. Krize likvidity
1. Nadměrný růst podniku
  2. Neadekvátní financování podniku
  3. Nedodržení finanční rovnováhy
  4. Nedostatečné řízení pohledávek
  5. Nevhodné investice
  6. Nízká úroveň rezerv
  7. Nízké využití kapacit
  8. Příliš široký výrobní program

9. Špatná kapitálová struktura
10. Volba nesprávného stanoviště
11. Vysoké režijní náklady
12. Závislost na jednom odběrateli

### **Řešení**

#### A. Strategická krize

- Nízké využití kapacit, Příliš široký výrobní program, Volba nesprávného stanoviště, Závislost na jednom odběrateli

#### B. Krize vyvolaná hospodářskými výsledky

- Vysoké režijní náklady, Špatná kapitálová struktura, Nevhodné investice, Neadekvátní financování podniku

#### C. Krize likvidity

- Nadměrný růst podniku, Nedodržení finanční rovnováhy, Nedostatečné řízení pohledávek, Nízká úroveň rezerv

### **Určení fáze životního cyklu**

#### **Příklad 2.3.**

Odhadněte fázi životního cyklu uvedených podniků v posledním roce a naznačte další možnosti jeho vývoje.

#### **Příklad 2.3.1.**

Internetový obchod, který vznikl v roce 2001, prodává kávovary. Počet prodaných přístrojů za rok, průměrnou prodejní cenu jednoho přístroje, průměrné náklady na jeden přístroj a fixní náklady obchodu za rok přibližuje níže uvedená tabulka.

**Tabulka 1: Charakteristiky internetového obchodu**

<b>Rok</b>	<b>Počet prodaných kávovarů</b>	<b>Průměrná cena kávovaru</b>	<b>Náklady na prodaný kávovar</b>	<b>Náklady obchodu za rok</b>
2009	108 Kč	26 875 Kč	23 000 Kč	115 000 Kč
2010	114 Kč	27 500 Kč	23 625 Kč	120 000 Kč
2011	115 Kč	28 125 Kč	24 250 Kč	135 000 Kč
2012	112 Kč	25 920 Kč	24 250 Kč	142 000 Kč

### **Řešení**

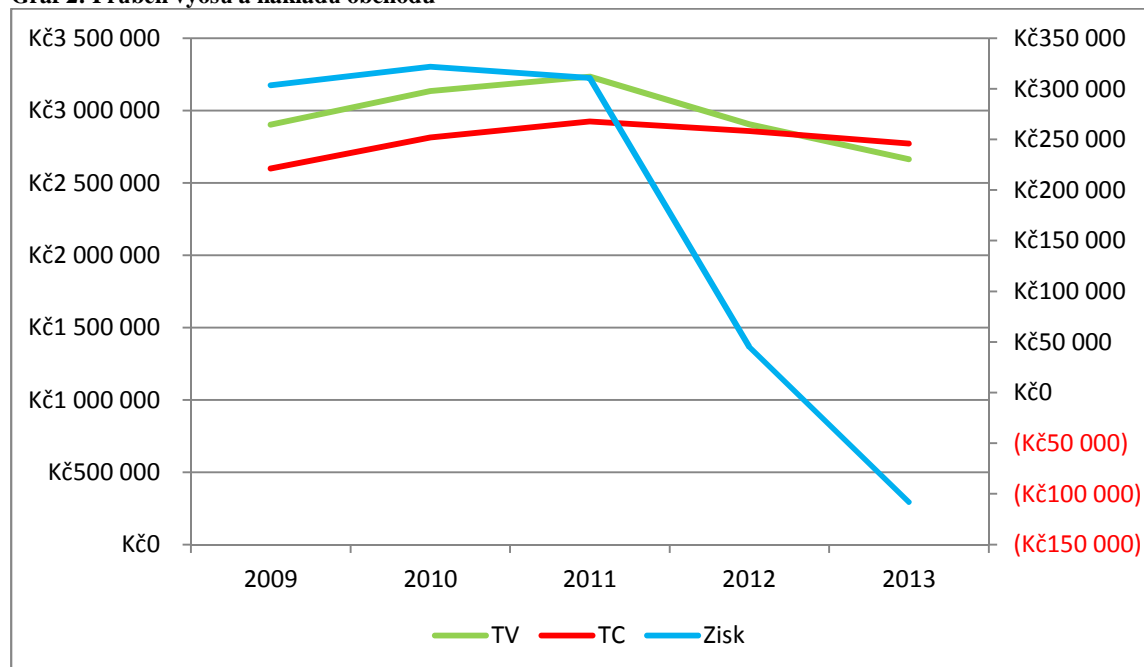
Nejprve je potřeba stanovit celkové tržby obchodu, dále celkové náklady obchodu a zisk obchodu za rok. Potom je nutné se zamyslet nad dynamikou vývoje tržeb a zejména zisku v podniku.

**Tabulka 2: Výnosy, náklady a zisk jednotlivých produktů**

Rok	TV	FC	VC	TC	Zisk
2009	2 902 500 Kč	115 000 Kč	2 484 000 Kč	2 599 000 Kč	303 500 Kč
2010	3 135 000 Kč	120 000 Kč	2 693 250 Kč	2 813 250 Kč	321 750 Kč
2011	3 234 375 Kč	135 000 Kč	2 788 750 Kč	2 923 750 Kč	310 625 Kč
2012	2 903 040 Kč	142 000 Kč	2 716 000 Kč	2 858 000 Kč	45 040 Kč
2013	2 663 780 Kč	135 000 Kč	2 636 750 Kč	2 771 750 Kč	-107 970 Kč

- ✓ TV = počet prodaných přístrojů \* cena za kus
- ✓ FC = náklady obchodu za rok
- ✓ VC = počet prodaných přístrojů \* náklady na prodaný přístroj
- ✓ TC = FC + VC
- ✓ Zisk = TV - TC

**Graf 2: Průběh výosů a nákladů obchodu**



Zisk podniku ve sledovaných letech zpočátku stagnoval a poté prudce klesal. V žádném z let nelze pozorovat výraznější pozitivní výkyv či zlepšení. Lze tedy předpokládat, že je podnik ve fázi poklesu (krize). S ohledem na to lze doporučit minimálně sanační strategii včetně krizového řízení. Pokud se v podniku dostatečně rychle neprovedou razantní změny, podnik pravděpodobně v brzké době zanikne.

Je otázkou, co je pro podnik rozhodujícím problémem, zda velikost marže (průměrně okolo 10%), velikost fixních nákladů, nízký objem prodeje nebo rostoucí vstupní náklady na prodávané zboží. Bez dalších analýz je obtížné tuto situaci řešit, nicméně pokud chce podnik přežít, management podniku ji bude muset řešit a bude muset odpovědět především na výše uvedené otázky.



### **Příklad 2.3.2.**

Společnost Ferdinand s.r.o. provozuje hostinec s hotelem Mýtinka pátým rokem. Podnik blíže charakterizuje tabulka, kde je uvedena vytíženost lůžek a restaurace v procentech. Pro jednoduchost je dále vyčíslen průměrný výnos z lůžka, průměrná cena na vytížené i nevytížené lůžko, průměrný výnos z jedné židle v restauraci a průměrný náklad na jednu vytíženou i nevytíženou židli v restauraci (za rok v tisících Kč). Hostinec má 15 lůžek a 20 židlí v restauraci.

**Tabulka 3: Charakteristiky hotelu**

Rok	Vytíženost		Cena Lůžka	Náklady na lůžko		Cena Židle	Náklady na židli	
	Lůžek	Židli		Obsazené	Neobsazené		Obsazená	Neobsazená
2009	20%	15%	270 Kč	40 Kč	25 Kč	150 Kč	26 Kč	16 Kč
2010	25%	20%	270 Kč	40 Kč	25 Kč	175 Kč	26 Kč	16 Kč
2011	45%	40%	290 Kč	45 Kč	25 Kč	200 Kč	30 Kč	20 Kč
2012	45%	45%	300 Kč	50 Kč	30 Kč	230 Kč	35 Kč	20 Kč
2013	45%	50%	300 Kč	60 Kč	40 Kč	240 Kč	50 Kč	30 Kč

### **Řešení**

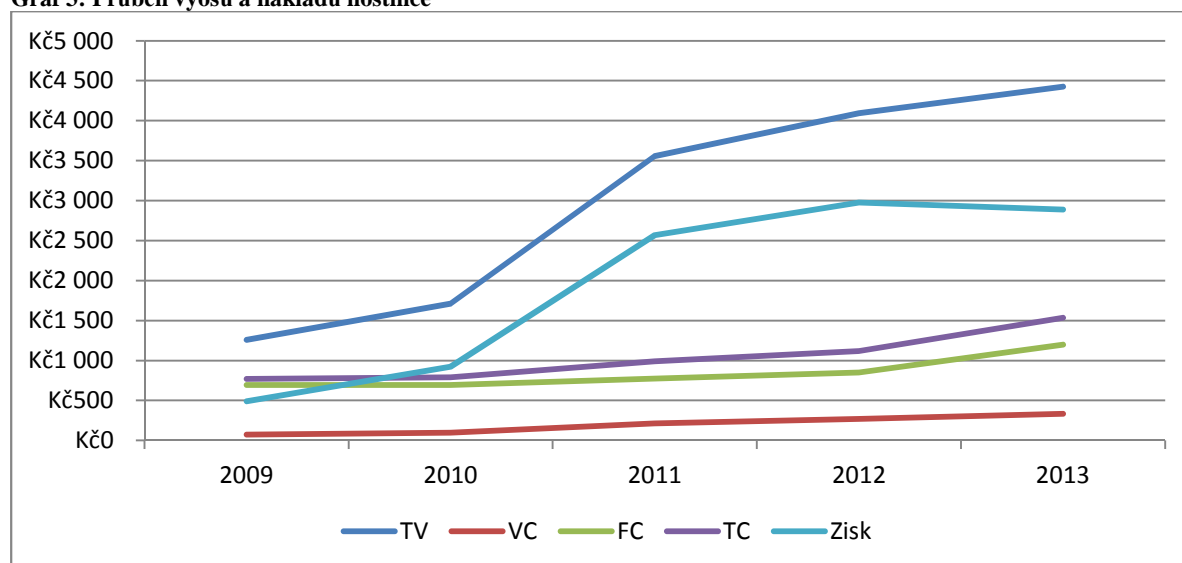
Nejprve je potřeba si uvědomit, že v hostinci existují dva produkty (ubytovací služby – lůžka a stravovací služby – židle v restauraci), nicméně my máme zjišťovat životní cyklus podniku, který je jeden. Je tedy potřeba za oba produkty spočítat zisk (viz tabulky uvedené níže), přičemž je potřeba zohlednit vytíženost. Pak je možno určit celkový zisk, resp. jeho vývoj, z něhož lze usuzovat na fázi životního cyklu podniku.

**Tabulka 4: Výnosy, náklady a zisk z produktu**

Rok	Ubytovací služby				Stravovací služby			
	TV	VC	FC	Zisk	TV	VC	FC	Zisk
2009	810 Kč	45 Kč	375 Kč	390 Kč	450 Kč	30 Kč	320 Kč	100 Kč
2010	1 013 Kč	56 Kč	375 Kč	581 Kč	700 Kč	40 Kč	320 Kč	340 Kč
2011	1 958 Kč	135 Kč	375 Kč	1 448 Kč	1 600 Kč	80 Kč	400 Kč	1 120 Kč
2012	2 025 Kč	135 Kč	450 Kč	1 440 Kč	2 070 Kč	135 Kč	400 Kč	1 535 Kč
2013	2 025 Kč	135 Kč	600 Kč	1 290 Kč	2 400 Kč	200 Kč	600 Kč	1 600 Kč

- ✓  $TV = \text{počet} * \text{vytížení} * \text{cena za kus}$
- ✓  $FC = \text{počet} * \text{cena za neobsazenou kapacitu}$
- ✓  $VC = \text{počet} * \text{vytížení} * (\text{cena za obsazenou} - \text{neobsazenou kapacitu})$
- ✓  $Zisk = TV - (FC + VC)$

Graf 3: Průběh výosů a nákladů hostince



Zisk z lůžka rostl až do roku 2012 a poté poklesl. Zisk ze židle v restauraci průběžně rostl v celém sledovaném období. Díky tomu celkový zisk v podniku v prvních čtyřech sledovaných letech rostl, ale v roce 2012 dosáhl svého vrcholu a v roce 2013 mírně poklesl. Lze tedy předpokládat, že je podnik ve fázi stabilizace. S ohledem na to lze doporučit minimálně stabilizační strategii. Je třeba vzít v potaz to, že je podnik relativně mladý a výsledek roku 2013 může být jen mimořádným výkyvem v růstové fázi.

Ohledně dalšího vývoje je otázka jak se budou vyvíjet jednotlivé komponenty (produkty) v podniku. Zdá se, že ubytovací služby dosáhly svého vrcholu, takže bude nutno hledat další možnosti rozvoje. Nabízí se zvýšení vytíženosti (např. přilákáním dalších zákazníků, tzn. opatřeními v oblasti marketingu) či snížení stále rostoucích fixních nákladů (např. levnějšími energiemi).

Stravovací zařízení je ve fázi růstu, nicméně lze brzy očekávat stabilizaci a vyčerpání růstového potenciálu (i s ohledem na zpomalující tempo růstu zisku). Zde se tedy nabízí kromě marketingových opatření další opatření v oblasti produktu, resp. poskytovaných služeb (např. nabídka cenově zajímavých poledních menu apod.).

### *Vzorový podnik – Hostinec U cesty*

#### **Příklad 2.4.**

Pan Kulhánek se v roce 1991 rozhodl, že začne podnikat v oblasti pohostinství a ve svém domku na kraji vesnice začne kolemjdoucím prodávat obědy. Do podnikání zapojil svou manželku, která se zavázala za drobný peníz pomoci s obsluhou a vařením, ovšem trvala na

pevně dané a stále rostoucí odměně, pan Kulhánek si potom může ponechat celý zisk z podnikání. Zjednodušený přehled o finančních výsledcích *Hostince U cesty* vidíme v tabulce níže. Pan Kulhánek se zprvu sice trochu divil, že mu do hospody nechodí lidi, musel však pokrýt investiční náklady a platit manželce a tak pokračoval v podnikání.

**Tabulka 5: Hostinec U cesty 1990-1993**

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Mzdy	Režie
1991	775	18 Kč	55 Kč	65 000 Kč	35 000 Kč
1992	2 050	18 Kč	75 Kč	115 000 Kč	15 000 Kč
1993	2 175	23 Kč	75 Kč	165 000 Kč	10 000 Kč

V roce 1994 se pan Kulhánek rozhodl rozšířit své podnikání a splnit si svůj dávný sen – vlastnit pivovar. Zrekonstruoval tedy varnu po dědečkovi, oprášil tradiční rodinnou recepturu a začal v hostinci vařit vlastní pivo. Do podnikání přibral brigádníka, který se staral o varnu.

**Tabulka 6: Hostinec U cesty 1994-1996**

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Výstav piva (l)	Náklady na litr piva	Cena za litr piva	Mzdy	Režie
1994	4 750	26 Kč	80 Kč	12 000	12 Kč	50 Kč	315 000 Kč	350 000 Kč
1995	6 350	29 Kč	80 Kč	16 000	16 Kč	52 Kč	455 000 Kč	200 000 Kč
1996	16 850	31 Kč	80 Kč	17 750	22 Kč	52 Kč	655 000 Kč	150 000 Kč

V roce 1997 se panu Kulhánkovi uvolnily po dětech pokoje v podkroví a řekl si, že by je mohl pronajímat a rozšířit tak dále svou podnikatelskou činnost. Investoval nemalé peníze do modernizace a vybavení pokojů. Výsledky hostince v následujících letech jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka 7: Hostinec U cesty 1997-1999**

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Výstav piva (l)	Náklady na litr piva	Cena za litr piva
1997	18 450	36 Kč	82 Kč	17 750	30 Kč	54 Kč
1998	22 600	38 Kč	83 Kč	17 750	36 Kč	54 Kč
1999	24 650	42 Kč	85 Kč	17 750	42 Kč	56 Kč
Rok	Nocí	Náklady na noc	Cena za noc	Mzdy	Režie	
1997	1 295	120 Kč	550 Kč	755 000 Kč	550 000 Kč	
1998	1 365	170 Kč	550 Kč	855 000 Kč	390 000 Kč	
1999	1 505	190 Kč	550 Kč	955 000 Kč	280 000 Kč	

#### **Příklad 2.4.1.**

Určete fázi životního cyklu podniku postupně v letech 1993, 1996 a 1999.

## Řešení

### A. Rok 1993

V prvním období od založení v roce 1991 do roku 1993 podnikal pan Kulhánek pouze prodejem obědů. Do analýzy životního cyklu tedy budou vstupovat výnosy z prodeje jídla a náklady na jeho výrobu spolu s náklady na mzdy a režie. Situace potom vypadá následovně:

Tabulka 8: Hostinec U cesty v prvním období

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Zisk z obědů	Mzdy	Režie	Zisk celkem
1991	775	18 Kč	55 Kč	29 063 Kč	65 000 Kč	35 000 Kč	-70 938 Kč
1992	2 050	18 Kč	75 Kč	116 850 Kč	115 000 Kč	15 000 Kč	-13 150 Kč
1993	2 175	23 Kč	75 Kč	114 188 Kč	165 000 Kč	10 000 Kč	-60 813 Kč

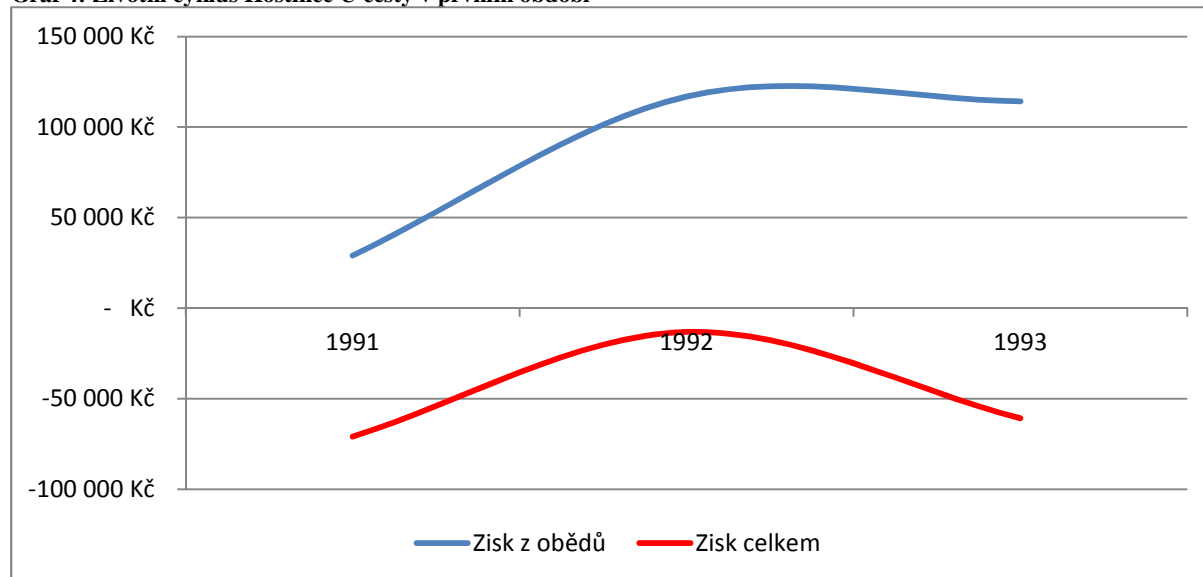
Výnosy z obědů = Počet obědů \* Průměrná cena za oběd

Náklady na obědy = Počet obědů \* přímé náklady na oběd

Zisk z obědů = Výnosy z obědů – Náklady na oběd

Zisk celkem = Zisk z obědů – Mzdy – Režie

Graf 4: Životní cyklus Hostince U cesty v prvním období



Z údajů je zřejmé, že se podniku v prvních letech vůbec nedaří. Ačkoliv je samotný prodej jídla ziskový, režijní náklady a zejména mzdy značně převyšují výnosy z prodeje a hostinec je tedy po celé sledované období ztrátový. Pro počáteční fáze podnikání je převis nákladů nad výnosy běžný, ovšem v tomto případě se podniku nedaří vykázat alespoň mírně vzestupný trend a proto můžeme pro rok 1993 hodnotit fázi životního cyklu hostince jako fázi krize.

## B. Rok 1996

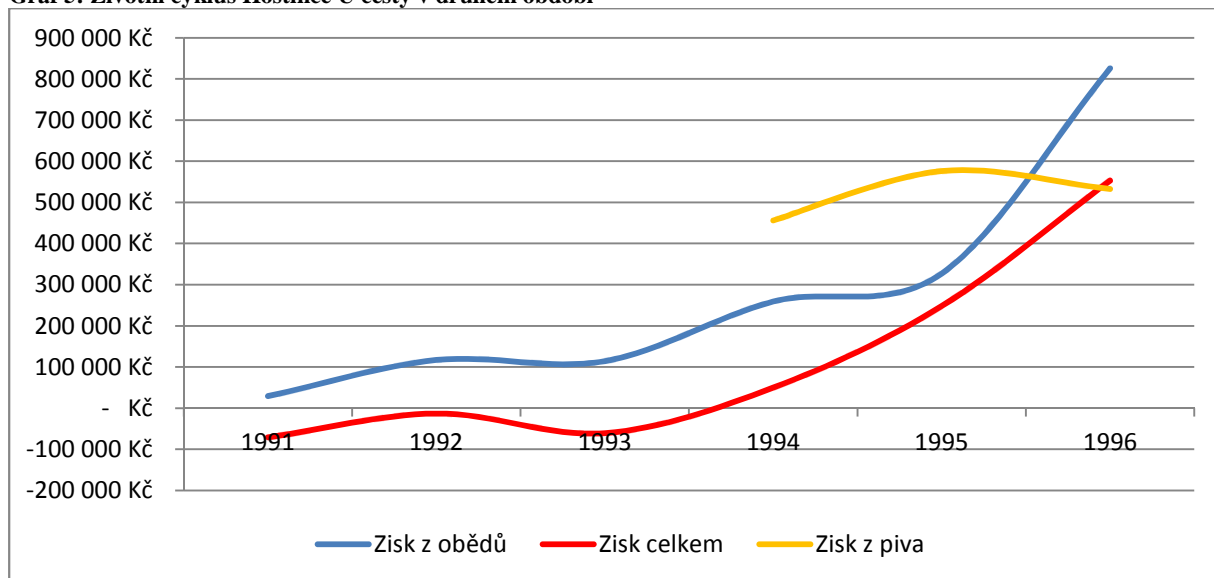
V druhém období byla do podnikání zapojena výroba a prodej piva. Protože sledujeme podnik jako celek, zahrneme do analýzy předchozí období a v letech 1994 – 1996 sledujeme podnik jako celek. Výnosy a náklady z pivovaru jsou počítány analogicky ke stravovací části podnikání, jak bylo uvedeno výše. Zisk z podnikání potom získáme jako součet dílčích podnikatelských aktivit.

Tabulka 9: Hostinec U cesty v druhém období

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Zisk z obědů	Mzdy	Režie	Zisk celkem
1991	775	18 Kč	55 Kč	29 063 Kč	65 000 Kč	35 000 Kč	- 70 938 Kč
1992	2 050	18 Kč	75 Kč	116 850 Kč	115 000 Kč	15 000 Kč	- 13 150 Kč
1993	2 175	23 Kč	75 Kč	114 188 Kč	165 000 Kč	10 000 Kč	- 60 813 Kč
1994	4 750	26 Kč	80 Kč	258 875 Kč	315 000 Kč	350 000 Kč	49 875 Kč
1995	6 350	29 Kč	80 Kč	327 025 Kč	455 000 Kč	200 000 Kč	248 025 Kč
1996	16 850	31 Kč	80 Kč	825 650 Kč	655 000 Kč	150 000 Kč	553 150 Kč
	Výstav piva v litrech	Náklady na litr piva	Cena za litr piva	Zisk z piva			
1994	12 000	12 Kč	50 Kč	456 000 Kč			
1995	16 000	16 Kč	52 Kč	576 000 Kč			
1996	17 750	22 Kč	52 Kč	532 500 Kč			

Z vypočtených údajů vyplývá, že rozšíření oblasti podnikání dopadlo úspěšně. Z analýzy životního cyklu samostatného pivovaru vyplývá podobný trend jako v případě oblasti prodeje obědů. Pivovar samotný je ve sledovaném období ziskový, ovšem krátce po zavedení zisk z něj plynoucí opět mírně klesá. Podstatné je zde ovšem značné navýšení zájmu o obědy, které může být způsobeno synergickým efektem. Celkové výsledky se potom v druhém sledovaném období již nepohybují ve ztrátě a lze zde sledovat patrný rostoucí trend. V roce 1996 tedy můžeme konstatovat, že Hostinec U cesty má za sebou fázi založení, která byla poznamenána úspěšně překonanou krizí a momentálně se nachází ve fázi růstu.

Graf 5: Životní cyklus Hostince U cesty v druhém období



### C. Rok 1999

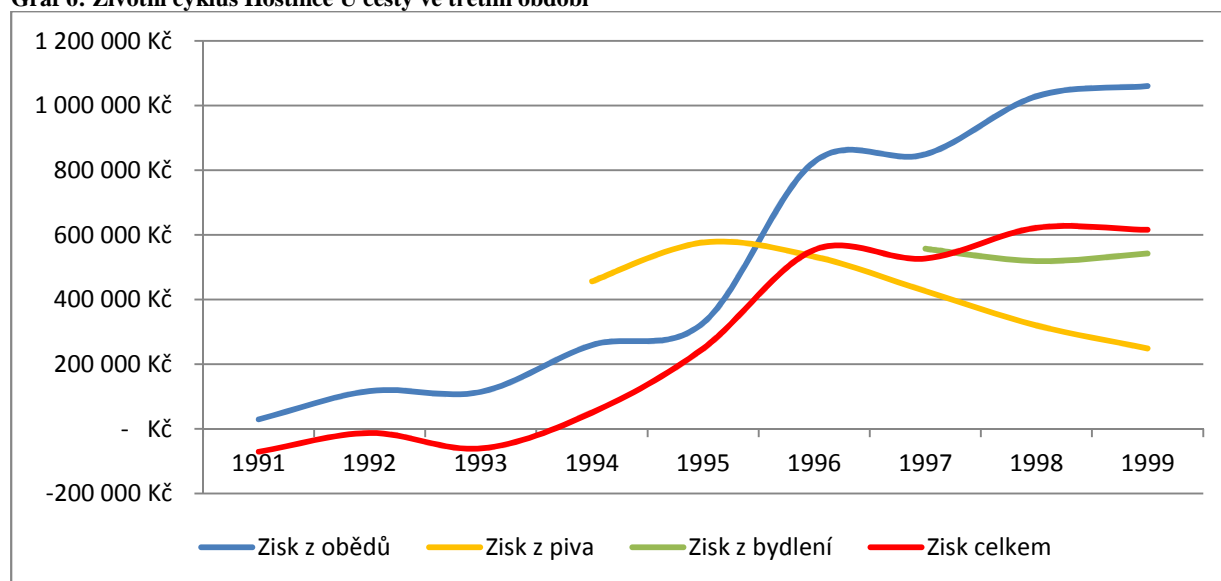
V posledním ze sledovaných období byla do podnikání zapojena nabídka ubytování. Postup výpočtů i analýzy životního cyklu je analogický s předchozími obdobími. Výsledky podniku shrnuje tabulka níže:

**Tabulka 10: Hostinec U cesty ve třetím období**

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Zisk z obědů	Mzdy	Režie	Zisk celkem
1991	775	18 Kč	55 Kč	29 063 Kč	65 000 Kč	35 000 Kč	-70 938 Kč
1992	2 050	18 Kč	75 Kč	116 850 Kč	115 000 Kč	15 000 Kč	-3 150 Kč
1993	2 175	23 Kč	75 Kč	114 188 Kč	165 000 Kč	10 000 Kč	-60 813 Kč
1994	4 750	26 Kč	80 Kč	258 875 Kč	315 000 Kč	350 000 Kč	49 875 Kč
1995	6 350	29 Kč	80 Kč	327 025 Kč	455 000 Kč	200 000 Kč	248 025 Kč
1996	16 850	31 Kč	80 Kč	825 650 Kč	655 000 Kč	150 000 Kč	553 150 Kč
1997	18 450	36 Kč	82 Kč	848 700 Kč	755 000 Kč	550 000 Kč	526 550 Kč
1998	22 600	38 Kč	83 Kč	1 028 300 Kč	855 000 Kč	390 000 Kč	621 500 Kč
1999	24 650	42 Kč	85 Kč	1 059 950 Kč	955 000 Kč	280 000 Kč	615 250 Kč
	<b>Výstav piva v litrech</b>	<b>Náklady na litr piva</b>	<b>Cena za litr piva</b>	<b>Zisk z piva</b>			
1994	12 000	12 Kč	50 Kč	456 000 Kč			
1995	16 000	16 Kč	52 Kč	576 000 Kč			
1996	17 750	22 Kč	52 Kč	532 500 Kč			
1997	17 750	30 Kč	54 Kč	426 000 Kč			
1998	17 750	36 Kč	54 Kč	319 500 Kč			
1999	17 750	42 Kč	56 Kč	248 500 Kč			
	<b>Nocí</b>	<b>Náklady na noc</b>	<b>Cena za noc</b>	<b>Zisk z bydlení</b>			
1997	1 295	120 Kč	550 Kč	556 850 Kč			
1998	1 365	170 Kč	550 Kč	518 700 Kč			
1999	1 505	190 Kč	550 Kč	541 800 Kč			

Výsledný stav podniku v roce 1999 je znázorněn na grafu níže. Je patrné, že rozšíření podnikání o poskytování ubytování mělo podobný efekt, než v předchozích dvou případech, kdy samo o sobě v prvních letech vykazuje mírně klesající trend. Za problematickou oblast lze označit výrobu a prodej vlastního piva, které sice pravděpodobně táhne zákazníky k návštěvě podniku a zvyšuje poptávku po obědech i noclehu, ovšem ziskovost zde viditelně prudce klesá a v současné době lze životní cyklus dané oblasti zařadit do fáze krize, u které bude potřeba provést rychlá ozdravná opatření. Nejpravděpodobnější příčinou potíží je zde prudce klesající marže, která je způsobena příliš prudkým růstem přímých nákladů a pouze mírným růstem prodejní ceny. Celkově se Hostinec U cesty dostává v roce 1999 do fáze stabilizace, kdy jsou v portfoliu patrné silná a slabá místa a pan Kulhánek má pro následující období jistě o čem přemýšlet, chce-li si své podnikání dále udržet.

Graf 6: Životní cyklus Hostince U cesty ve třetím období



**Příklad 2.4.2.**

Odhadněte vývoj životního cyklu na základě odhadu zisku v letech 2000-2002.

**Příklad 2.4.2.1.**

Pro odhad využijte lineární predikce založené na posledních dvou po sobě jdoucích obdobích.

**Řešení**

V případě lineární predikce vývoje založená na dvou posledních obdobích se předpokládá, že meziroční změna bude přetrvávat i v budoucnu. Výpočtový vzorec v obecné podobě vypadá následovně:

$$Y_{t+1} = 2 * Y_t - Y_{t-1}$$

Tj. v našem případě platí, že:

$$Zisk_{2000} = 2 * Zisk_{1999} - Zisk_{1998}$$

A analogický výpočet použijeme pro i roky 2001 a 2002. Výsledný odhadnutý zisk je znázorněn v následující tabulce:

Tabulka 11: Lineární predikce Hostince U cesty

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Zisk	526 550 Kč	621 500 Kč	615 250 Kč	609 000 Kč	602 750 Kč	596 500 Kč

**Příklad 2.4.2.2.**

Pro odhad využijte průměrného tempa růstu v posledním období 1997-1999.



### Řešení

Metoda průměrného tempa růstu zohledňuje průměrný vývoj v zadaném období a předpokládá, že v dalších letech se bude sledovaný ukazatel vyvíjet stejným způsobem. Průměrné tempo růstu ve třech sledovaných letech můžeme vyjádřit následujícím způsobem:

$$\text{Průměrné tempo růstu (v\%)} = \left( \sqrt[2]{\frac{T_{n+2}}{T_n}} - 1 \right) * 100$$

V případě sledovaných let vypadá vzorec následovně:

$$\text{Průměrné tempo růstu (v\%)} = \left( \sqrt[2]{\frac{\text{Zisk}_{1999}}{\text{Zisk}_{1997}}} - 1 \right) * 100$$

Po dosažení vypočítaných hodnot dostaneme následující průměrné tempo růstu:

$$\text{Průměrné tempo růstu (v\%)} = \left( \sqrt[2]{\frac{615250}{526550}} - 1 \right) * 100 = 8,10\%$$

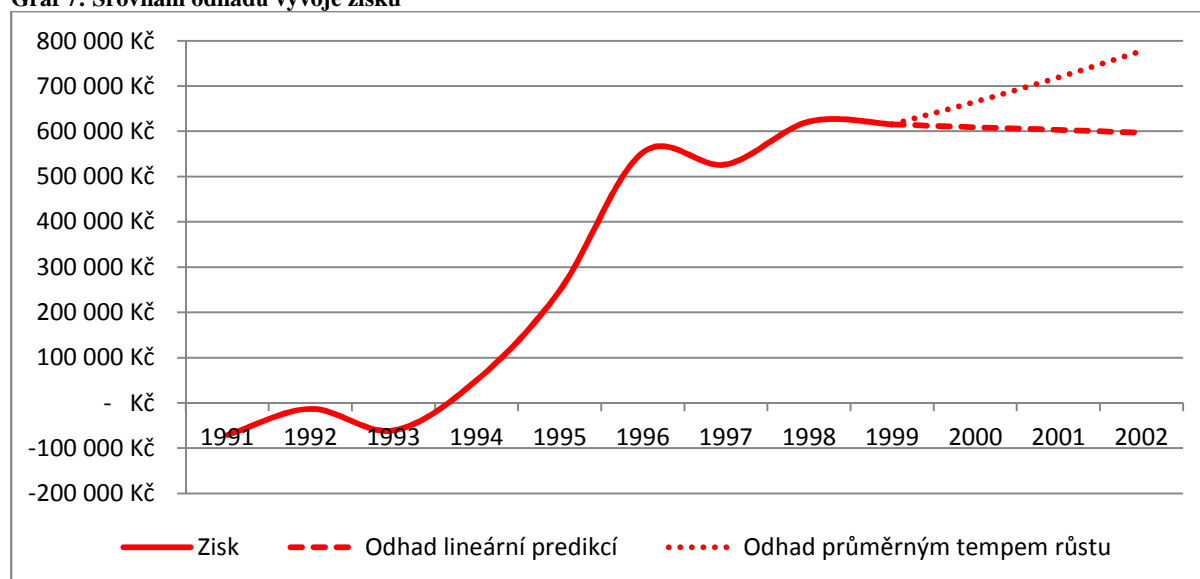
Vývoj v zisku v následujících letech potom získáme úpravou hodnoty z posledního období, tedy roku 1999, o tempo růstu. Výsledky vypadají následovně:

**Tabulka 12: Metoda průměrného tempa růstu Hostince U cesty**

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Zisk	526 550 Kč	621 500 Kč	615 250 Kč	665 055 Kč	718 892 Kč	777 087 Kč

Jak je vidět z předcházejících dvou tabulek, použitím podobných metod dostaneme diametrálně odlišné výsledky. Je patrné, že pro přesnější odhady vývoje zisku je potřeba pracovat s větším množstvím dat a adekvátně zohlednit minulý vývoj podniku, k čemuž ovšem slouží pokročilejší statistické metody.

**Graf 7: Srovnání odhadů vývoje zisku**



**Příklad 2.4.3.**

Vyjádřete hospodárnost jednotlivých oblastí podnikání v letech 1993, 1996 a 1999. Režie a mzdy rozpočítejte poměrově dle podílu přímých nákladů oblasti podnikání na celkových přímých nákladech podniku. Zhodnoťte vývoj těchto ukazatelů a jejich vliv na organizaci.

**Řešení**

S významem a výpočtem hospodárnosti jsme se seznámili v předcházející kapitole, zde budeme postupovat standardním způsobem. Jediným krokem navíc je rozpočítání mzdových a režijních nákladů na jednotlivé oblasti podnikání. Postupovat budeme v každém roce následujícím způsobem:

$$\text{Přímé náklady celkem} = \sum \text{Přímé náklady podnikatelských činností}$$

Pro každou z podnikatelských aktivit je potom potřeba vypočítat následující:

$$\text{Podíl na přímých nákladech} = \frac{\text{Přímé náklady na činnost}}{\text{Přímé náklady celkem}}$$

$$\text{Podíl na režii a mzdách} = \text{Podíl na přímých nákladech} * (\text{Režie} + \text{Mzdy})$$

Tímto zjednodušeným způsobem jsme schopni rozpočítat celou sumu režii a mzdových nákladů mezi jednotlivé podnikatelské činnosti a následně tedy získat jejich celkové náklady a i hospodárnost. Výpočet je shrnut v následující tabulce:

**Tabulka 13: Přehled rozpočítání nákladů**

	<b>Rok</b>	<b>1993</b>	<b>1996</b>	<b>1999</b>
	<b>Režie + Mzdy</b>	175 000 Kč	805 000 Kč	1 235 000 Kč
	<b>Přímé náklady celkem</b>	48 938 Kč	912 850 Kč	2 066 750 Kč
<b>Stravování</b>	<b>Přímé výnosy</b>	163 125 Kč	1 348 000 Kč	2 095 250 Kč
	<b>Přímé náklady</b>	48 938 Kč	522 350 Kč	1 035 300 Kč
	<b>Podíl na přímých nákladech</b>	100%	57%	50%
	<b>Podíl režii a mezd</b>	175 000 Kč	460 636 Kč	618 650 Kč
<b>Pivovar</b>	<b>Přímé výnosy</b>	-	923 000 Kč	994 000 Kč
	<b>Přímé náklady</b>	-	390 500 Kč	745 500 Kč
	<b>Podíl na přímých nákladech</b>	-	43%	36%
	<b>Podíl režii a mezd</b>	-	344 364 Kč	445 478 Kč
<b>Ubytování</b>	<b>Přímé výnosy</b>	-	-	827 750 Kč
	<b>Přímé náklady</b>	-	-	285 950 Kč
	<b>Podíl na přímých nákladech</b>	-	-	14%
	<b>Podíl režii a mezd</b>	-	-	170 871 Kč

Výpočet hospodárnosti potom probíhá podle známého obecného vzorce:

$$\text{Hospodárnost} = \frac{\text{Celkové výnosy}}{\text{Celkové náklady}}$$

Výsledky pro dané roky jsou potom uvedeny níže:

**Tabulka 14: Hospodárnost Hostince U cesty**

<b>Rok</b>	<b>1993</b>	<b>1996</b>	<b>1999</b>
<b>Stravování</b>	0,73	1,37	1,27
<b>Pivovar</b>	-	1,26	0,83
<b>Ubytování</b>	-	-	1,81

Z výpočtů je patrné, že ne vždy je výsledná hospodárnost alespoň rovná jedné, a tedy že lze najít i aktivity, které byly v daném období vzhledem k výnosům zatíženy neadekvátními náklady. Jak v případě stravování, tak v případě výroby a prodeje piva hospodárnost v posledním sledovaném roce 1999 klesala, navíc hospodárnost ubytovacích služeb vychází výrazně vyšší. Je třeba ovšem mít na paměti, že takto získaná čísla jsou jen hrubými odhady a pro přesné hodnoty je potřeba přiřadit nepřímé náklady k jednotlivým činnostem pomocí mnohem pokročilejších a sofistikovanějších metod.

#### **Příklad 2.4.4.**

Předpokládejme, že v roce 2000 udeřila hospodářská krize a výsledky daného roku jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka 15: Hostinec U cesty v roce 2000**

Počet obědů	18 450
Přímé náklady na oběd	39 Kč
Průměrná cena za oběd	78 Kč
Výstav piva v litrech	14 500
Náklady na litr piva	40 Kč
Cena za litr piva	55 Kč
Nocí	930
Náklady na noc	190 Kč
Cena za noc	450 Kč
Mzdy	955 000 Kč
Režie	150 000 Kč

#### **Příklad 2.4.4.1.**

Jak se změní predikce vývoje zisku pro roky 2001 a 2002 při zohlednění výsledků ovlivněných recesí v roce 2000?

#### **Řešení**

Nejprve je třeba vypočítat hospodářský výsledek v roce 2000, který získáme jako součet výsledků jednotlivých podnikatelských aktivit očištěných o režijní náklady a mzdy.

**Tabulka 16: Výsledky hostince U cesty v roce 2000**

Počet obědů	18 450	<b>Zisk z obědů</b>
Přímé náklady na oběd	39 Kč	728 775 Kč
Průměrná cena za oběd	78 Kč	
Výstav piva v litrech	14 500	<b>Zisk z piva</b>
Náklady na litr piva	40 Kč	217 500 Kč
Cena za litr piva	55 Kč	
Nocí	930	<b>Zisk z bydlení</b>
Náklady na noc	190 Kč	241 800 Kč
Cena za noc	450 Kč	
Mzdy	955 000 Kč	<b>Zisk celkem</b>
Režie	150 000 Kč	83 075 Kč

Stejně jako v přechozím příkladu je lineární predikce počítána z výsledků dvou posledních let, v tomto případě let 1999 a 2000. Meziroční změna se potom ve stejné míře projevuje v letech 2001 a 2002.

V případě průměrného tempa růstu jsou zahrnuty všechny relevantní roky, v našem případě tedy roky 1997 – 2000. Zapojením dalšího období se adekvátně upraví výpočtový vzorec:

$$\text{Průměrné tempo růstu (v\%)} = \left( \sqrt[3]{\frac{\text{Zisk}_{2000}}{\text{Zisk}_{1997}}} - 1 \right) * 100$$

Po dosažení vypočítaných hodnot vyjde průměrné tempo růstu následovně:

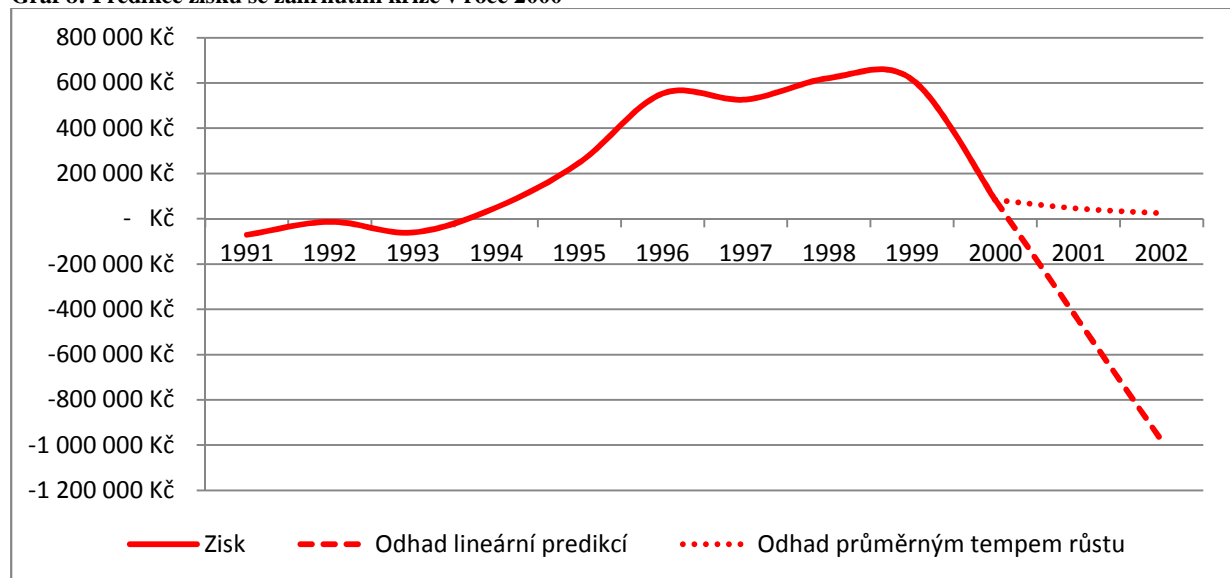
$$\text{Průměrné tempo růstu (v\%)} = \left( \sqrt[3]{\frac{83075}{526550}} - 1 \right) * 100 = -45,96\%$$

Výsledky predikce jsou uvedeny v tabulce níže a znázorněny v grafu. Opět se ukazuje vysoká variabilita výsledků s ohledem na to, jak dlouhé období je do výpočtu zahrnuto.

**Tabulka 17: Predikce zisku se zahrnutím krize v roce 2000**

Rok	Zisk	Odhad lineární predikcí	Odhad průměrným tempem růstu
1997	526 550 Kč	-	-
1998	621 500 Kč	-	-
1999	615 250 Kč	-	-
2000	83 075 Kč	83 075 Kč	83 075 Kč
2001	-	-449 100 Kč	44 890 Kč
2002	-	-981 275 Kč	24 256 Kč

**Graf 8: Predikce zisku se zahrnutím krize v roce 2000**



#### ***Příklad 2.4.4.2.***

Vyhodnořte dopady krize na hostinec a navrhněte řešení krize pro následující rok na základě hospodárnosti oblastí podnikání v roce 2000.

## Řešení

Pro analýzu dopadů a znázornění změn můžeme využít například meziroční procentní změnu sledovaných položek, jak znázorňuje tabulka níže:

Tabulka 18: Horizální analýza Hostince U cesty

Rok	1999	2000	Změna (%)
Počet obědů	24 650	18 450	-25,15%
Přímé náklady na oběd	42 Kč	39 Kč	-8,33%
Průměrná cena za oběd	85 Kč	78 Kč	-8,24%
Zisk z obědů	<b>1 059 950 Kč</b>	<b>728 775 Kč</b>	<b>-31,24%</b>
Výstav piva v litrech	17 750	14 500	-18,31%
Náklady na litr piva	42 Kč	40 Kč	-4,76%
Cena za litr piva	56 Kč	55 Kč	-1,79%
Zisk z piva	<b>248 500 Kč</b>	<b>217 500 Kč</b>	<b>-12,47%</b>
Nocí	1 505	930	-38,21%
Náklady na noc	190 Kč	190 Kč	0,00%
Cena za noc	550 Kč	450 Kč	-18,18%
Zisk z bydlení	<b>541 800 Kč</b>	<b>241 800 Kč</b>	<b>-55,37%</b>
Mzdy	955 000 Kč	955 000 Kč	0,00%
Režie	280 000 Kč	150 000 Kč	-46,43%
Zisk celkem	<b>615 250 Kč</b>	<b>83 075 Kč</b>	<b>-86,50%</b>

Z tabulky je patrné, že největší pokles zaznamenalo poskytování ubytování, které je současně druhou nejvýznamnější ziskovou položkou. Pokles byl způsoben především propadem zájmu po službách a také zlevněním ceny za noc, které bylo patrně způsobeno větší snahou stimulovat poptávku. Podobný trend lze pozorovat i v oblasti stravování, kde je pokles prodaných obědů provázen poklesem ceny, ovšem zde alespoň došlo k proporcionálně stejnému poklesu výrobních nákladů. Nejlépe tak v roce 2000 vychází oblast pivovarnictví, kde se podařilo snížit výrobní náklady ve větší míře, než poklesla prodejní cena.

Co značně sráží výsledky podnikání, jsou vysoké mzdové náklady, které výrazně snižují výsledek hospodaření navzdory ostatním úsporným opatřením, které lze sledovat ve výrazném poklesu režii.

Panu Kulhánkovi lze tedy v první řadě doporučit optimalizaci mzdových nákladů, kdy lze v případě nižší poptávky očekávat nižší potřebu pracovních sil. Současně je vhodné maximalizovat marži na jednotlivých produktech a službách. V případě, že je pan Kulhánek nucen snižovat prodejní ceny, měl by adekvátně hledat také úsporná opatření v oblasti přímých nákladů.

Pro řešení následujícího příkladu je nutné si nastudovat informace uvedené v kapitole 7 DSO. Tato kapitola je zaměřena na plánování a rozhodování v organizaci, což jsou specifické činnosti vymezené managementu. Díky tomu, že je v těchto příkladech řešena problematika strategického managementu, jsou tyto činnosti (jejich zajištění, kontrola provedení, ...) včetně volby vhodných nástrojů vyhrazeny přímo top-managementu. Více se dozvíte na str. 75 – 81 DSO.

### ***Rozšiřující příklady***

#### ***Příklad 2.4.5.***

Na základě znalostí z kapitoly 7 (Plánování a rozhodování v organizaci) sestavte strategické cíle *Hostince U silnice* v letech 1990, 1993, 1996 a 1999 tak, jak je pravděpodobně sestavoval pan Kulhánek.

#### ***Příklad 2.4.6.***

Na základě znalostí z kapitoly 7 (Plánování a rozhodování v organizaci) sestavte matici portfolia *Hostince U silnice* v roce 1999, pokud víte, že v obci vedle pana Kulhánka podniká ve stejném oboru jen paní Růžová, která dosáhla ve stejném roce následujících výsledků:

**Tabulka 19: Výsledky paní Růžové 1999**

Tržby z prodeje jídla	1 925 300 Kč
Tržby z výroby piva	1 315 550 Kč
Tržby z ubytování	1 472 300 Kč

## Testové otázky – kapitola 2

**Příklad 2.5. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 2.5.1. Jestliže podnikatel připravuje podnikatelský záměr, shání kapitál a pořizuje majetek, jedná se z hlediska životního cyklu o fázi podniku:**

- a) Zakládání
- b) Růstu
- c) Stabilizace
- d) Krize

**Příklad 2.5.2. Pro fázi stabilizace podniku je typické:**

- a) Převis nákladů nad výnosy, restrukturalizace
- b) Nábory nových zaměstnanců
- c) Formulace vize a strategie podniku, tvorba společenské smlouvy
- d) Maximalizace zisku, výše investic odpovídají výši odpisů DHM

**Příklad 2.5.3. Pro fázi krize podniku je typické:**

- a) Akvizice jiných podniků
- b) Růst tržního podílu
- c) Zvyšování mzdových nákladů
- d) Sanační opatření

**Příklad 2.5.4. V případě reorganizace zpravidla platí, že:**

- a) Dispozitivní práce je zcela nahrazena výkonnou
- b) Podnik dále provozuje svou činnost
- c) Jsou odprodána veškerá aktiva podniku
- d) Je soudem přidělen reorganizační správce

**Příklad 2.5.5. V případě konkurzu zpravidla platí, že:**

- a) Je v konkurzním řízení vybráno nové vedení podniku
- b) Podnik omezí objem výroby na zákonem stanovenou mez
- c) Podnik ukončí svou činnost a zaniká
- d) Pohledávky věřitelů jsou zcela uspokojeny

**Příklad 2.5.6. V případě, že se podnik ruší bez likvidace, tak zpravidla:**

- a) Pohledávky a závazky přecházejí na právního nástupce
- b) Jsou všichni zaměstnanci ze zákona propuštěni
- c) Sanační opatření byla úspěšná
- d) Aktiva podniku jsou v plné výši převedena na stát

**Příklad 2.5.7. Sanační opatření zpravidla zahrnují:**

- a) Okamžité splacení závazků z obchodních vztahů
- b) Výběr právního nástupce podniku
- c) Vyhlášení konkurzu u příslušného soudu
- d) Změnu organizační struktury



**Příklad 2.5.8. Pro krizi vedení je typické:**

- a) Nedostatek elektrické energie pro výrobní proces
- b) Zaměstnanci nedocházejí do zaměstnání
- c) Přetížení vlastníků a top managementů
- d) Pracovníci úklidu vědí všechno první

**Příklad 2.5.9. Pro krizi kontroly je typické:**

- a) Hierarchická organizační struktura
- b) Chybí delegace pravomocí
- c) Neudržitelný růst mezd manažerů
- d) Vnitřní konflikty, nedostatek koordinace a komunikace

**Příklad 2.5.10. Mezi důvody zrušení podniku patří:**

- a) Prodej kontrolního balíku akcií do Číny
- b) Dosažení záporného mimořádného výsledku hospodaření
- c) Smrt jednoho z jednatelů
- d) Dosažení účelu, pro který byl podnik zřízen

**Příklad 2.5.11. Pro založení podniku je nezbytné:**

- a) Vygenerování UČO a nahlášení ministerstvu průmyslu a obchodu
- b) Registrace v Krajské hospodářské komoře
- c) Zaregistrování obchodního jména firmy
- d) Ukončení stávající podnikatelské činnosti

**Příklad 2.5.12. Teorie životního cyklu podniku vychází zejména z:**

- a) Průběhu příjmů a výdajů
- b) Zkušeností vlastníků a manažerů
- c) Objemu pořizovaných technologií
- d) Výše mzdových nákladů

**Příklad 2.5.13. Pro životní cyklus organizace veřejné správy je typické:**

- a) Zaměstnanci jsou dosazováni na politickou objednávku
- b) Růst organizace je způsoben legislativně
- c) Alokace prostředků probíhá chaoticky a nesyrově
- d) Všechny uvedené možnosti jsou bohužel správně

**Příklad 2.5.14. V rámci likvidace podniku v popisu práce likvidátora není:**

- a) Vypořádání odvodů, daní a poplatků
- b) Převod akcií společnosti na právního nástupce
- c) Prodej majetku veřejnou dražbou
- d) Řešení pracovněprávních vztahů

**Příklad 2.5.15. Mezi externí příčiny krize organizace nepatří:**

- a) Vývoj měnových kurzů
- b) Situace na trhu práce
- c) Nedostatečná distribuční síť
- d) Legislativní změny

### ***Řešení***

- 2.5.1. a)
- 2.5.2. d)
- 2.5.3. d)
- 2.5.4. b)
- 2.5.5. c)
- 2.5.6. a)
- 2.5.7. d)
- 2.5.8. c)
- 2.5.9. d)
- 2.5.10. d)
- 2.5.11. c)
- 2.5.12. a)
- 2.5.13. d)
- 2.5.14. b)
- 2.5.15. c)

### 3 Právní formy podnikání

Tato kapitola vychází z kapitoly 3 DSO (s. 33-40). Možnost volné volby právní formy podniku je jedním z podstatných rysů svobody podnikání. Právní řád v ČR stejně jako v dalších státech s tržní ekonomikou nabízí podnikatelům řadu právních forem, ze kterých mohou budoucí podnikatelé vybírat. Při tomto výběru zakladatelé (zpravidla vlastníci) podniku vychází z ekonomických, daňových, ziskových a řady dalších hledisek.

Základní právní normou, která vymezuje právní formy soukromých (rozuměj ziskových) organizací (podniků) je zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Tento zákon přitom vymezuje také důležité základní kategorie, kterým je podnik a podnikání. Další zákony potom upravují právní formy ostatních organizací, především z oblasti veřejného sektoru.

V podnikohospodářské teorii je podle Synka (1995) základním třídícím znakem podniků právní forma vlastnictví. Vychází ze členění Samuelsona (1967) a Begga (1989) a uvádí členění na podniky jednotlivců (angl. single nebo individual proprietorship či sole trader), podniky ve vlastnictví společníků (partnership), společnosti (company, corporation), družstva (cooperative societies) a veřejné (státní) podniky (public ownership, government ownership).

Od právních forem organizací je nutné oddělit živnostenské podnikání. Živnost je svým charakterem povolení k podnikání a nemá nic společného s právní formou podniku. Toto povolení (živnost) tak musí mít jak fyzická, tak právnická osoba, pokud chce podnikat v oblasti, která spadá do působnosti živnostenského zákona (blíže viz kap. 4 cvičebnice nebo DSO).

#### *Typologie organizací*

##### ***Příklad 3.1.***

Přiřaďte následující pojmy k typologiím organizací. Pokud charakteristika odpovídá více kategoriím, vyberte tu, pro kterou je daná charakteristika skutečně typická.

- A. Veřejná obchodní společnost
  - B. Komanditní společnost
  - C. Akciová společnost
  - D. Společnost s ručením omezeným
  - E. Podnik jednotlivce
  - F. Družstvo
- 
1. Danění pouze daní z příjmu fyzických osob
  2. Dělení zisku dle kapitálového vkladu

3. Dělení zisku na dvě části
4. Dvojí zdanění podílu na zisku všech společníků
5. Existence komplementářů
6. Existence podniku spojena s jedním konkrétním vlastníkem
7. Forma odměny - dividendy
8. Každý ze společníků je statutárním orgánem
9. Kontrolním orgánem je kontrolní komise
10. Minimální vklad některých společníků 5 000 Kč
11. Minimální základní kapitál 2 nebo 20 mil. Kč
12. Minimální základní kapitál 200 000 Kč
13. Minimální základní kapitál 50 000 Kč
14. Nejstarší forma podnikání
15. Nejvyšším orgánem je členská schůze
16. Není nutné do společnosti vložit vklad
17. Obchodovatelnost na burze
18. Převládající forma v tržní ekonomice
19. Rozdílné danění společníků dle jejich postavení
20. Společné nerozdílné ručení celým majetkem společníků
21. Statutárním orgánem je představenstvo
22. Statutárním orgánem jsou jednatelé
23. Účelem podnikání je zajištění sociálních, hospodářských nebo jiných potřeb členů
24. Volné disponování se ziskem

### **Řešení**

#### A. Veřejná obchodní společnost

- Danění pouze daní z příjmu fyzických osob, Každý ze společníků je statutárním orgánem, Není nutné do společnosti vložit vklad, Společné nerozdílné ručení celým majetkem společníků

#### B. Komanditní společnost

- Dělení zisku na dvě části, Existence komplementářů, Minimální vklad některých společníků 5 000 Kč, Rozdílné danění společníků dle jejich postavení

#### C. Akciová společnost

- Forma odměny - dividendy, Minimální základní kapitál 2 nebo 20 mil. Kč, Obchodovatelnost na burze, Statutárním orgánem je představenstvo

D. Společnost s ručením omezeným

- Dělení zisku dle kapitálového vkladu, Dvojitý zdanění podílu na zisku všech společníků, Minimální základní kapitál 200 000 Kč, Statutárním orgánem jsou jednatelé

E. Podnik jednotlivce

- Existence podniku spojena s jedním konkrétním vlastníkem, Nejstarší forma podnikání, Převládající forma v tržní ekonomice, Volné disponování se ziskem

F. Družstvo

- Kontrolním orgánem je kontrolní komise, Minimální základní kapitál 50 000 Kč, Nejvyšším orgánem je členská schůze, Účelem podnikání je zajištění sociálních, hospodářských nebo jiných potřeb členů

### *Dělení zisku v organizacích*

#### **Příklad 3.2.**

Veřejnou obchodní společnost Statek v.o.s. vytvořili společníci Andersen (A), Bukovský (B) a Coelho (C) vložením kapitálových podílů 350 000 Kč, 800 000,- Kč a 430 000 Kč. Ve společenské smlouvě se dohodli, že před rozdělením zisku 1 945 000 Kč, který dosáhli v daném roce, musí být nejdříve proplacena podnikatelská odměna (podnikatelská mzda) a dále se dohodli na 15% zúročení kapitálových vkladů. Podnikatel A, který pracuje jako vedoucí úseku drůbeže, obdrží 85 000 Kč, B jako vedoucí úseku skotu 130 000 Kč a C v podniku nepracuje (neobdrží tedy nic). Zbývající zůstatek se rozdělí jako rizikovou prémie (k pokrytí rozdílného rizika v případě ztráty) v poměru podle velikosti ručícího majetku (vložený majetkový podíl + ostatní soukromý majetek).

Jaká část zisku včetně podnikatelské mzdy a zúročení majetkového vkladu připadne jednotlivým společníkům, jestliže ostatní soukromý majetek A činí 930 000 Kč, B 80 000 Kč a C 790 000 Kč?

#### **Řešení**

Nejprve je třeba zjistit, jaká bude riziková prémie a zda vůbec bude kladná, tj. bude co rozdělovat. Pro výpočet rizikové prémie platí následující vztah:

Riziková prémie = zisk - podnikatelská mzda - zúročení kapitálového vkladu

Zisk = 1 945 000 Kč

Podnikatelská mzda = 85 000 Kč + 130 000 Kč = 215 000 Kč

Zúročení kapitálu = 15% \* (350 000 Kč + 800 000 Kč + 430 000 Kč) = 237 000 Kč

Riziková prémie = 1 945 000 Kč – 215 000 Kč – 237 000 Kč = 1 493 000 Kč

Je tedy možno vyplatit celou částku (nekrácenou) podnikatelské mzdy a taktéž i celou (nekrácenou) částku zúročení kapitálu. Dále proběhne rozdělení rizikové prémie a výpočet jednotlivých podílů na zisku dle podmínek společenské smlouvy.

**Tabulka 20: Rozdělení rizikové prémie podle poměru na celkovém ručeném majetku**

Společník	Podíl	Majetek	Ručení (Kč)	Ručení (%)	Riziková prémie
A	350 000 Kč	930 000 Kč	1 280 000 Kč	24%	358 320 Kč
B	800 000 Kč	80 000 Kč	880 000 Kč	42%	627 060 Kč
C	430 000 Kč	360 000 Kč	790 000 Kč	34%	507 620 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 580 000 Kč</b>	<b>1 370 000 Kč</b>	<b>2 950 000 Kč</b>	<b>100%</b>	<b>1 493 000 Kč</b>

**Tabulka 21: Rozdělení zisku společnosti**

Společník	Mzda	Zúročení	Prémie	Celkem
A	85 000 Kč	52 500 Kč	358 320 Kč	495 820 Kč
B	130 000 Kč	120 000 Kč	627 060 Kč	877 060 Kč
C	- Kč	64 500 Kč	507 620 Kč	572 120 Kč
<b>Celkem</b>	<b>215 000 Kč</b>	<b>237 000 Kč</b>	<b>1 493 000 Kč</b>	<b>1 945 000 Kč</b>

### **Příklad 3.3.**

Komanditní společnost tvoří komplementáři Anýz (A) a Bzenecký (B) a komanditisté Cukrovka (C) a Dostál (D). Dosažený zisk komanditní společnosti v roce 2013 činil 1 200 000,- Kč, platná sazba daně z příjmu právnických osob (DPPO) činí 21 % a sazba daně z příjmu fyzických osob (DPFO) činí 15%. Kapitálový vklad komanditisty C činí 300 000,- Kč a komanditisty D 200 000,- Kč.

Jak bude rozdělen zisk mezi jednotlivé komanditisty a komplementáře, jestliže společenská smlouva ustanovení o rozdělování zisku neobsahuje?

### **Řešení**

V případě, že společenská smlouva rozdělení zisku neřeší, dělí se zisk rovným dílem mezi komanditisty a komplementáře.

$$\text{Podíl komplementářů} = \text{Podíl komanditistů} = \frac{\text{Zisk}}{2} = \frac{1\,200\,000 \text{ Kč}}{2} = 600\,000 \text{ Kč}$$

Podíl komplementářů bude dále rozdělen rovným dílem a podíl každého zdaněn sazbou daně z příjmu fyzických osob.

$$\text{Podíl A} = \text{Podíl B} = \frac{\text{Podíl komplementářů}}{2} * (1 - \text{DPFO}) = \frac{600\,000 \text{ Kč}}{2} * (1 - 0,15)$$

$$\text{Podíl A} = \text{Podíl B} = 300\,000 \text{ Kč} * 0,85 = 255\,000 \text{ Kč}$$

Podíl komanditistů bude nejprve zdaněn sazbou daně z příjmu právnických osob. Následně se dělí dle výše jejich vkladů a jednotlivé osobní podíly jsou zdaněny sazbou daně z příjmu fyzických osob. Jednotlivé podíly tedy nebudou stejné, a proto je výpočet znázorněn zvláště.

Podíl komanditisty

$$= \text{Podíl komanditistů} * (1 - \text{DPPO}) * \text{Podíl komanditisty v \%} \\ * (1 - \text{DPFO})$$

$$\text{Podíl C} = 600\,000 \text{ Kč} * (1 - 0,21) * 0,6 * (1 - 0,15) = 241\,740 \text{ Kč}$$

$$\text{Podíl D} = 600\,000 \text{ Kč} * (1 - 0,21) * 0,4 * (1 - 0,15) = 161\,160 \text{ Kč}$$

**Tabulka 22: Rozdělení zisku společnosti**

Komplementář A	Komplementář B	Komanditista A	Komanditista B	Odvod na daních
255 000 Kč	255 000 Kč	241 740 Kč	161 160 Kč	287 100 Kč
<b>Celkem zisk</b>		<b>1 200 000 Kč</b>		

#### **Příklad 3.4.**

Akciová společnost má 3 akcionáře, 3 členy dozorčí rady a 3 členy představenstva. Základní kapitál společnosti je 5 000 000 Kč, přičemž akcionáři vložili do společnosti svůj kapitál následujícím způsobem: Akcionář A 2 500 000 Kč, akcionář B 900 000 Kč a akcionář C 1 600 000 Kč. Společnost měla v roce 2013 výnosy z provozní činnosti ve výši 180 mil. Kč a náklady na provozní činnost ve výši 150 mil. Kč. Společnost také zaplatila úroky z úvěru ve výši 4 mil. Kč. Valná hromada společnosti rozhodla o vyplacení tantiém ve výši 9 mil. Kč a o vyplacení dividend ve výši 25% ze zisku. Kolik peněz odvedou uvedené osoby státu na daních, jestliže daň z příjmů fyzických osob je 15% a daň z příjmů právnických osob je 21%? Kolik peněz (čistého) dostanou jednotliví akcionáři a členové orgánů společnosti a kolik peněz ze zisku zůstane ve společnosti?

#### **Řešení**

Nejprve je nutné stanovit hrubý zisk a čistý zisk společnosti, což je rozdíl celkových výnosů a celkových nákladů, respektive hrubý zisk po zdanění sazbou DPPO.

$$\text{Hrubý zisk} = \text{Provozní výnosy} - \text{Provozní náklady} - \text{Nákladové úroky}$$

$$\text{Hrubý zisk} = 180 \text{ mil. Kč} - 150 \text{ mil. Kč} - 4 \text{ mil. Kč} = 26 \text{ mil. Kč}$$

$$\text{Čistý zisk} = \text{Hrubý zisk} * (1 - \text{DPPO})$$

$$\text{Čistý zisk} = 26 \text{ mil. Kč} * (1 - 0,21) = 20,54 \text{ mil. Kč}$$

Od čistého zisku společnosti je nutné odečíst tantiémy členům dozorčí rady a představenstva společnosti, rozdělit je rovným dílem (pro zjednodušení – výši tantiém je možné stanovit také diferencovaně) a zdanit ji sazbou DPFO.

$$\text{Tantiéma} = \frac{\text{Tantiémy} * (1 - \text{DPFO})}{\text{Počet členů orgánů společnosti}} = \frac{9 \text{ mil. Kč} * (1 - 0,15)}{6} = 1\,275\,000 \text{ Kč}$$

Dividendy získáme jako poměrovou část čistého zisku očištěného o tantiémy, v tomto případě se jedná o polovinu. Dividendy před vyplacením je ještě potřeba zdanit DPFO a rozdělit je dle vlastnického podílu, což lze v tomto případě vyjádřit dle podílu na základním kapitálu.

Dividendy k vyplacení akcionářům

$$= (\text{Zisk po zdanění} - \text{Tantiémy}) * \% \text{ Zisku} * (1 - \text{DPFO})$$

$$\text{Dividendy} = (20,54 \text{ mil. Kč} - 9 \text{ mil. Kč}) * 0,25 * (1 - 0,15) = 2\,452\,250 \text{ Kč}$$

**Tabulka 23: Rozdělení dividend akcionářům**

Akcionář	Základní kapitál	Podíl	Dividenda
A	2 500 000 Kč	50%	1 226 125 Kč
B	900 000 Kč	18%	441 405 Kč
C	1 600 000 Kč	32%	784 720 Kč
<b>Celkem</b>	<b>5 000 000,-</b>	<b>100%</b>	<b>2 452 250 Kč</b>

**Tabulka 24: Rozdělení zisku akciové společnosti**

Sumarizace		
<b>Hrubý zisk</b>	26 000 000 Kč	
<b>DPPO (21%)</b>	5 460 000 Kč	
<b>Zisk po zdanění</b>	20 540 000 Kč	
<b>Tantiémy celkem</b>	9 000 000 Kč	
<b>Tantiémy k vyplacení</b>	7 650 000 Kč	
<b>Tantiémy - DPFO (15%)</b>	1 350 000 Kč	
<b>Dividendy celkem</b>	2 885 000 Kč	
<b>Dividendy k vyplacení</b>	2 452 250 Kč	
<b>Dividendy - DPFO (15%)</b>	432 750 Kč	
<b>Zůstatek ve společnosti</b>	8 655 000 Kč	33,29%
<b>K vyplacení</b>	10 102 250 Kč	38,85%
<b>Odvedeno na daních</b>	7 242 750 Kč	27,86%



## ***Vzorový podnik – Nábytek***

### ***Příklad 3.5.***

Tři přátelé, pan Karel, Lukáš a Miroslav, se v lednu 2013 rozhodli založit si mimo své hlavní zaměstnání podnik vyrábějící nábytek. Jako místo podnikání zvolili pro začátek garáž pana Miroslava, a pobavili se o svých představách a finančních možnostech:

- Pan Karel má k dispozici maximálně 60 000 Kč, pan Lukáš 80 000 Kč a pan Miroslav 30 000 Kč.
- Otázku ručení považují za irelevantní, věří, že jejich podnik bude mít zaručený úspěch.
- Chtějí mít maximální rozhodovací pravomoci, ale pan Miroslav by radši nerozhodoval o ničem.
- Chtějí minimalizovat náklady na administrativu.
- Chtějí alespoň minimální zúročení jejich kapitálových vkladů.
- Chtějí spravedlivé rozdělení zisku, ovšem pan Miroslav bude nejvíce manuálně pracovat a proto by chtěl více, než dostanou jeho přátelé.

Vzhledem k požadavkům se rozhodli pro založení veřejné obchodní společnosti. Pan Karel a Lukáš se starali spíše o organizaci podniku a domlouvání zakázek, pan Miroslav zastal většinu výkonné práce. Na konci roku 2013 si přátele spočítali, kolik na jejich podniku vydělají a rozhodli se změnit pár věcí.

- Pan Karel prosadil spravedlivější rozdělení zisku dle ručení společníků.
- Pan Lukáš prosadil zúročení kapitálových vkladů ve výši 20%.

Během následujících let se podniku dařilo, ovšem pan Mirek byl čím dál tím méně spokojený se svým podílem na zisku podniku. Protože ale nemohl nijak zásadně zvrátit rozložení sil ve svůj prospěch, rozhodl se na konci roku 2017 vyklidit svou garáž a z podniku vystoupit. Pan Karel a pan Lukáš dali hlavy dohromady a rozhodli se přeměnit svůj podnik na výhodnější formu, kterou by nadále mohli plně řídit a na výkonnou práci zajistit první řádné zaměstnance. Rozhodli se pro společnost s ručením omezeným, která svou činnost započala v lednu 2018.

### ***Příklad 3.5.1.***

Jaké kroky museli společníci učinit, aby mohli od ledna 2013 začít podnikat?

### **Řešení**

Pro založení veřejné obchodní společnosti v dohodnuté podobě museli přátelé učinit přinejmenším následující kroky:

1. Sepsání společenské smlouvy, podpis všemi třemi společníky, notářské ověření
2. Složení dohodnutých vkladů na účet
3. Doložení bezúhonnosti a odborné způsobilosti společníků
4. Dodání žádosti na živnostenský úřad
5. Podání žádosti o registraci do obchodního rejstříku

### **Příklad 3.5.2.**

Bylo rozhodnutí přátel založit veřejnou obchodní společnost správné? Jaké další možnosti měli a co by se případně muselo změnit, aby mohli založit i jinou formu společnosti?

### **Řešení**

Vzhledem k výši vstupních vkladů, která celkem tvoří 190 000 Kč lze vyloučit založení společnosti s ručením omezeným i akciové společnosti, kde je potřeba složit vyšší základní kapitál. Možností by byla komanditní společnost, u které jsou ovšem vyšší administrativní náklady a rozdělení zisku probíhá složitěji, než v případě v.o.s. V případě, kdy vyšší ručení společníky netrápí, se tedy jeví jejich volba jako správná.

V případě získání vyššího kapitálu by přátelé mohli pomýšlet i na založení společnosti s ručením omezeným, anebo akciové společnosti. V obou případech by ovšem museli rovněž slevit ze svých nároků na snadnou administrativu, v případě akciové společnosti by rovněž mohly být ohroženy jejich absolutní rozhodovací pravomoci.

### **Příklad 3.5.3.**

Určete celkové příjmy každého ze společníků v roce 2013, pokud zníte následující informace:

- V roce 2013 byly náklady na materiál (= náklady prodané výrobky) 1 350 000 Kč a tržby z prodeje nábytku ve výši 1 745 000 Kč.
- Pan Karel ručí svým majetkem ve výši 2 300 000 Kč, pan Lukáš majetkem ve výši 540 000 Kč a pan Miroslav majetkem ve výši 120 000 Kč.
- Pan Miroslav má nárok na podnikatelskou odměnu ve výši 30 000 Kč měsíčně.
- Zúročení kapitálových vkladů dohodli na výši 5%.
- Sazba daně z příjmu fyzických osob je 15%, sazba daně z příjmu právnických osob je 19%.

- Rozdělení zisku ponechali dle jejich představ co nejspravedlivější a tedy na principu rozdělení zisku mezi společníky rovným dílem.

### **Řešení**

Výchozí situaci pro dělení zisku shrnuje tabulka níže. Z podílů ve společnosti je vypočítáno zhodnocení kapitálových vkladů, které bylo pro rok 2013 stanoveno ve výši 5%.

**Tabulka 25: Rozdělení zisku v.o.s. 1**

Společník	Podíl	Mzda	Zúročení 5%
Karel	55 000 Kč	- Kč	2 750 Kč
Lukáš	130 000 Kč	- Kč	6 500 Kč
Miroslav	5 000 Kč	360 000 Kč	250 Kč
<b>Celkem</b>	<b>190 000 Kč</b>	<b>360 000 Kč</b>	<b>9 500 Kč</b>

Před rozdělením rizikové prémie je potřeba zjistit, zda bude kladná. Zisk získáme v této zjednodušené podobě jako rozdíl tržeb za prodej výrobků a nákladů na materiál. Výpočet probíhá dle následujícího postupu:

Riziková prémie = Zisk – Podnikatelská mzda – Zúročení kapitálových vkladů

Riziková prémie = 395 000 – 360 000 – 9 500 = 25 500 Kč

Riziková prémie tedy vychází kladná a lze ji rozdělit, v tomto případě rovným dílem na třetiny mezi jednotlivé společníky. Výsledný zisk společníků je znázorněn v tabulce níže. Příjmy jednotlivých společníků jsou v případě veřejné obchodní společnosti daně pouze daní z příjmu fyzických osob.

**Tabulka 26: Rozdělení zisku v.o.s. 2**

Společník	Mzda	Zúročení 5%	Prémie	Celkem	Po zdanění
Karel	- Kč	2 750 Kč	8 500 Kč	11 250 Kč	9 563 Kč
Lukáš	- Kč	6 500 Kč	8 500 Kč	15 000 Kč	12 750 Kč
Miroslav	360 000 Kč	250 Kč	8 500 Kč	368 750 Kč	313 438 Kč
<b>Celkem</b>	<b>360 000 Kč</b>	<b>9 500 Kč</b>	<b>25 500 Kč</b>	<b>395 000 Kč</b>	<b>335 750 Kč</b>

### **Příklad 3.5.4.**

Byly změny ve společnosti na konci roku 2013 správné? Co by se stalo, kdyby za těchto podmínek dosáhli společníci v roce 2014 stejného výsledku hospodaření jako v předcházejícím roce?

### **Řešení**

Z řešení předchozího příkladu je patrné, že pan Karel získal z podnikání nejmenší částku, ačkoliv nese největší riziko ve formě ručení. Pan Lukáš může být na druhou stranu

nespokojený s faktem, že vložil do podnikání výrazně nejvyšší částku, což se ovšem rovněž neodrazilo v jeho příjmech. Jen pan Miroslav může být spokojený, protože navzdory nejmenšímu riziku získal z podnikání nejvíce. Navrhované změny panem Karlem a Lukášem, stejně jako spokojenost pana Miroslava, se jeví jako opodstatněné.

Jaké by byly dopady těchto změn na podnik a společníky za jinak stejných podmínek z roku 2013 je ovšem třeba zjistit. Jako první se v rozdělování zisku projeví požadavek pana Lukáše na 20% zhodnocení vkladů. Zúročení vkladů a výše rizikové prémie potom bude vypadat následovně:

**Tabulka 27: Rozdělení zisku v.o.s. 3**

Společník	Podíl	Zúročení 20%
Karel	55 000 Kč	11 000 Kč
Lukáš	130 000 Kč	26 000 Kč
Miroslav	5 000 Kč	1 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>190 000 Kč</b>	<b>38 000 Kč</b>

$$\text{Rizková prémie} = 395\,000 - 360\,000 - 38\,000 = -3\,000 \text{ Kč}$$

Je tedy patrné, že v případě dosažení stejného zisku by po vyšším zúročení vkladů byla riziková prémie záporná a návrh pana Karla by vůbec nedošel naplnění. Společníci jsou tedy motivováni v následujícím roce dosáhnout lepších hospodářských výsledků.

### **Příklad 3.5.5.**

Určete celkové příjmy každého ze společníků v roce 2014, pokud znáte následující informace:

- V roce 2014 byly náklady na materiál (= náklady prodané výrobky) 1 890 000 Kč a tržby z prodeje nábytku ve výši 2 608 000 Kč.
- Proběhly změny domluvené na konci roku 2013.

Zhodnoťte dopady změn na podíly na zisku jednotlivých společníků.

### **Řešení**

Postup výpočtu bude analogický s příkladem 3.5.3, je ovšem potřeba zahrnout realizované změny. Zisk se tedy bude dělit dle následujících podmínek.

**Tabulka 28: Rozdělení zisku v.o.s. 4**

Společník	Podíl	Mzda	Zúročení 20%
Karel	55 000 Kč	- Kč	11 000 Kč
Lukáš	130 000 Kč	- Kč	26 000 Kč
Miroslav	5 000 Kč	360 000 Kč	1 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>190 000 Kč</b>	<b>360 000 Kč</b>	<b>38 000 Kč</b>

Opět je třeba vypočítat rizikovou prémii, která by díky navýšení zisku měla vyjít vyšší, než v roce 2013.

$$\text{Riziková prémie} = 718\,000 - 360\,000 - 38\,000 = 320\,000 \text{ Kč}$$

Dělení prémie tentokrát probíhá dle podílu společníků na celkovém ručení, jejich příjmy budou potom ve výsledku vypadat dle tabulky níže. Podíly na zisku jsou v případě v.o.s. daněny opět pouze sazbou daně z příjmu fyzických osob.

**Tabulka 29: Rozdělení zisku v.o.s. 5**

Společník	Mzda	Zúročení	Prémie	Celkem	Po zdanění
Karel	- Kč	11 000 Kč	239 238 Kč	250 238 Kč	212 702 Kč
Lukáš	- Kč	26 000 Kč	68 063 Kč	94 063 Kč	79 954 Kč
Miroslav	360 000 Kč	1 000 Kč	12 698 Kč	373 698 Kč	317 644 Kč
<b>Celkem</b>	<b>360 000 Kč</b>	<b>38 000 Kč</b>	<b>320 000 Kč</b>	<b>718 000 Kč</b>	<b>610 300 Kč</b>

Pro zjištění dopadů změn v rozdělování zisku je vhodné srovnat změnu příjmů jednotlivých společníků ve sledovaných letech, jak je znázorněno v tabulce níže.

**Tabulka 30: Rozdělení zisku v.o.s. 6**

Společník	Po zdanění 2013	Po zdanění 2014	Změna
Karel	9 563 Kč	212 702 Kč	2124%
Lukáš	12 750 Kč	79 954 Kč	527%
Miroslav	313 438 Kč	317 644 Kč	1%
<b>Celkem</b>	<b>335 750 Kč</b>	<b>610 300 Kč</b>	<b>82%</b>

Zisk z podnikání vzrostl meziročně o 82%, jednotlivé podíly společníků se ovšem vyvíjely diametrálně odlišným způsobem. Nejefektivnější změnu navrhl pan Karel, kterému zisk z podnikání vzrostl o 2124%. Méně spokojený může být pan Lukáš, jehož návrh na vyšší zhodnocení vkladů přinesl „pouze“ 527% růst. Pan Miroslav se potom cítí dotčen a podveden, neboť růst zisku z podnikání na téměř dvojnásobek se na jeho příjmech skoro neprojevil.

### **Příklad 3.5.6.**

Zjistěte, jak velký úvěr si musí podnikatelé vzít, aby mohli začít v roce 2018 podnikat ve společnosti s ručením omezeným, pokud znáte následující údaje:

- Každý společník, tedy pan Karel i pan Lukáš, vloží do společnosti 400 000 Kč do základního kapitálu.
- Výrobní hala s vybavením má pořizovací cenu 1 100 000 Kč.

- Náklady pro první měsíc provozu jsou předpokládány následovně: Spotřeba materiálu 200 000 Kč, energie 25 000 Kč, mzdy 40 000 Kč, zdravotní a sociální pojištění 15 000 Kč a ostatní náklady 20 000 Kč.

Znázorněte zjednodušeně zakladatelskou rozvahu.

### Řešení

V prvním kroku je potřeba spočítat potřebu vstupního kapitálu, což znamená sečíst uvedené položky.

**Tabulka 31: Potřeba kapitálu při založení s.r.o.**

Výrobní hala	1 100 000 Kč
Potřeba materiálu	200 000 Kč
Energie	25 000 Kč
Mzdy	40 000 Kč
Zdravotní a sociální pojištění	15 000 Kč
Ostatní náklady	20 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 400 000 Kč</b>

Dále víme-li, že každý ze společníků investuje do společnosti 400 000 Kč, spočteme výši potřebného úvěru následovně:

$$\text{Úvěr} = \text{Potřeba kapitálu} - \text{vklad společníků} = 1\,400\,000 \text{ Kč} - 800\,000 \text{ Kč} = 600\,000 \text{ Kč}$$

### Příklad 3.5.7.

Zjistěte, jak velké tržby z prodeje nábytku musí společnost realizovat v roce 2018, aby každý ze společníků dosáhl na čistý zisk z podnikání ve výši alespoň 300 000 Kč. Roční náklady jsou kalkulovány následovně: Spotřeba materiálu 2 500 000 Kč, energie 32 000 Kč, mzdy 480 000 Kč, zdravotní a sociální pojištění 180 000 Kč, ostatní náklady 200 000 Kč, nákladové úroky 12 000 Kč. Předpokládejte, že sazby daně se během let nezměnily.

### Řešení

Nejprve je potřeba zjistit celkový hrubý zisk společnosti za kalendářní rok. Vycházíme z požadované konečné čisté částky, kterou navýšíme o odvedené daně z příjmu fyzických a právnických osob. Hrubý zisk je znázorněn v tabulce níže.

**Tabulka 32: Výpočet potřebného zisku s.r.o.**

Zisk jednoho společníka	Zisk dvou společníků	Zisk před DPFO	Zisk před DPPO
300 000 Kč	600 000 Kč	705 882 Kč	871 460 Kč

Tržby potom získáme jako součet požadovaného hrubého zisku a celkových ročních nákladů, které získáme jako součet uvedených položek analogicky dle předchozího příkladu.

Tržby = Náklady + Hrubý zisk = 3 692 000 Kč + 871 460 Kč = 4 563 460 Kč

### *Rozšiřující příklady*

#### **Příklad 3.5.8.**

určete fázi životního cyklu podniku v letech 2017 a 2020, pokud znáte údaje níže a zhodnoťte dopad změny právní formy společnosti a s tím souvisejících událostí.

**Tabulka 33: Vývoj společnosti v letech 2013-2020**

<b>Rok</b>	<b>Náklady</b>	<b>Výnosy</b>
<b>2013</b>	1 350 000 Kč	1 745 000 Kč
<b>2014</b>	1 890 000 Kč	2 608 000 Kč
<b>2015</b>	2 268 000 Kč	3 129 000 Kč
<b>2016</b>	2 381 000 Kč	3 286 000 Kč
<b>2017</b>	2 405 000 Kč	3 318 000 Kč
<b>2018</b>	3 692 000 Kč	4 220 000 Kč
<b>2019</b>	3 729 000 Kč	4 558 000 Kč
<b>2020</b>	3 767 000 Kč	4 653 000 Kč

### Testové otázky – kapitola 3

**Příklad 3.6. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 3.6.1. Jako podnik (podle obchodního zákoníku) označujeme:**

- a) Akciová společnost
- b) Občanské sdružení
- c) Ministerstvo
- d) Živnostník

**Příklad 3.6.2. Pro podnik jednotlivce je typické:**

- a) Neomezené ručení
- b) Existence podniku spojena s rodinnými příslušníky podnikatele
- c) Dvojí zdanění daní z příjmů
- d) Pevně dané místo podnikání

**Příklad 3.6.3. Pro veřejnou obchodní společnost je typické:**

- a) Složení základního kapitálu ve výši 200 000 Kč
- b) Oddělení vlastnictví od řízení
- c) Poskytování veřejných statků
- d) Existence podniku spojena s několika vlastníky

**Příklad 3.6.4. Pro společnost s ručením omezeným je typické:**

- a) Jedno zdanění daní z příjmu fyzických osob
- b) Smí založit pouze fyzická osoba
- c) Maximální výše základního kapitálu při založení
- d) Zařazení mezi obchodní společnosti

**Příklad 3.6.5. Akciová společnost má dáno zákonem:**

- a) Výši minimálního základního kapitálu
- b) Počet členů představenstva
- c) Veřejná obchodovatelnost na burze
- d) Výše roční emise akcií

**Příklad 3.6.6. Pro družstvo je typické:**

- a) Maximální počet členů
- b) Existence pouze v centrálně plánovaném hospodářství
- c) Dvojí zdanění daní z příjmů
- d) Podnikání v sektoru zemědělství

**Příklad 3.6.7. Pro veřejnou vysokou školu (například Masarykovu univerzitu) je charakteristické:**

- a) Vznik ze zákona
- b) Poskytování statků za účelem zisku
- c) Zaměstnanci pracují na živnostenský list
- d) Zápis v obchodním rejstříku



**Příklad 3.6.8. Mezi orgány společnosti s ručením omezeným patří:**

- a) Členská schůze
- b) Valná hromada
- c) Představenstvo
- d) Sdružení vlastníků

**Příklad 3.6.9. Mezi orgány akciové společnosti patří:**

- a) Jednatelé
- b) Akcionáři
- c) Představenstvo
- d) Komplementáři

**Příklad 3.6.10. Pro družstvo je charakteristické:**

- a) Nejvyšším orgánem je představenstvo
- b) Statutárním orgánem je členská schůze
- c) Zisk je zdaněn pouze daní z příjmu fyzických osob
- d) Základní kapitál má minimální povinnou výši

**Příklad 3.6.11. Pro státní podniky zpravidla platí:**

- a) V tržním hospodářství neexistují
- b) Hospodaří se státním majetkem
- c) Vypisují státní zakázky
- d) Cílem je poskytovat veřejné statky

**Příklad 3.6.12. Tantiémy jsou vypláceny:**

- a) Tetám vlastníků s německým občanstvím
- b) Z hrubého zisku
- c) Členům dozorčí rady
- d) Družstevníkům

**Příklad 3.6.13. Emisní ážio je:**

- a) Rozdíl mezi nominální hodnotou a emisní hodnotou akcií
- b) Množství emitovaných akcií
- c) Rozdíl mezi aktuální a poslední uskutečněnou emisí akcií
- d) Doba, po kterou lze emitované akcie zakoupit

**Příklad 3.6.14. Podnikání dle obchodního zákoníku znamená:**

- a) Činnost prováděná za účelem udržení zaměstnanosti
- b) Činnost prováděná pod marketingovou značkou
- c) Činnost prováděná na odpovědnost státu
- d) Činnost prováděná za účelem dosažení zisku

**Příklad 3.6.15. Obchodní firmou se dle obchodního zákoníku myslí:**

- a) Mikroekonomické označení pro podnik
- b) Název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku
- c) Speciální forma podniku
- d) Označení zahraničních podnikatelských subjektů

### ***Řešení***

- 3.6.1. a)
- 3.6.2. a)
- 3.6.3. d)
- 3.6.4. d)
- 3.6.5. a)
- 3.6.6. c)
- 3.6.7. a)
- 3.6.8. b)
- 3.6.9. c)
- 3.6.10. d)
- 3.6.11. b)
- 3.6.12. c)
- 3.6.13. a)
- 3.6.14. d)
- 3.6.15. b)

## 4 Živnostenské podnikání, malé a střední podniky

### *Živnostenské podnikání*

Živnostenské podnikání se v ČR řídí zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (dále jen zákon). Tento zákon se často (téměř každoročně) novelizuje, tzn. že je nezbytně nutné pracovat vždy s aktuálním zněním zákona, event. jeho výkladem. Živnost je fakticky povolením k podnikání, tzn. povolením k provozování určité činnosti, která spadá do působnosti živnostenského zákona. Okruh činností je v zákoně vymezen negativně, tzn. že v zákoně jsou vymezeny ty činnosti, které nejsou živnostmi a ty činnosti, které v tomto vymezení nejsou uvedeny, automaticky živnostmi jsou.

Provozování živnosti (jako činnosti) je nutno oddělit od právní formy podniku (jako právního rámce, v rámci kterého je živnost provozována). Živnost totiž mohou provozovat jak fyzické, tak právnické osoby.

Provozování živností je také spojeno s poplatky (jedná se především o vydání živnostenského oprávnění). Tyto poplatky nejsou uvedeny v zákoně o živnostenském podnikání, ale jsou upraveny zvlášť zákonem č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích. Díky tomu, že i tento zákon prochází v poslední době změnami, je nutné také v tomto případě pracovat s aktuálním zněním zákona.

#### ***Příklad 4.1.***

Určete, o jakou činnost se jedná z hlediska provozování živnosti (k řešení použijte živnostenský zákon v aktuálním znění):

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| a) Provozování solária       | h) Velrybářství            |
| b) Kominictví                | i) Oční optika             |
| c) Provozování krematoria    | j) Nákup a prodej výbušnin |
| d) Výcvik psů                | k) Výuka na vysoké škole   |
| e) Oceňování podniků         | l) Výroba mléčných výrobků |
| f) Prodej zbraní             | m) Soukromý detektiv       |
| g) Výroba hudebních nástrojů | n) Exekutor                |

### Řešení

- a) Vázaná
- b) Řemeslná
- c) Koncesovaná
- d) Vázaná
- e) Vázaná
- f) Koncesovaná
- g) Řemeslná
- h) Nejedná se o živnost, je upraveno speciálním zákonem
- i) Vázaná
- j) Koncesovaná
- k) Nejedná se o živnost, je upraveno speciálním zákonem
- l) Řemeslná
- m) Koncesovaná
- n) Nejedná se o živnost, je upraveno speciálním zákonem

### Příklad 4.2.

S využitím aktuálního znění živnostenského zákona doplňte následující tabulku:

Tabulka 34: Typy živností - prázdné

Živnost	Typ	Požadovaná způsobilost	Žádost posuzuje
Výroba invalidních vozíků			
Zednictví			
Provozování autoškoly			
Říční doprava			

### Řešení

Tabulka 35: Typy živností - dle zákona

Živnost	Typ	Požadovaná způsobilost	Žádost posuzuje
Výroba invalidních vozíků	Volná	-	Živnostenský úřad
Zednictví	Řemeslná	Dle § 21 a § 22 Zákona č. 455/1991 Sb.	Živnostenský úřad
Provozování autoškoly	Vázaná	Osvědčení od krajského úřadu, 1 rok praxe	Živnostenský úřad
Říční doprava	Koncesovaná	Dle § 33a zákona č. 114/1995 Sb., o vnitrozemské plavbě, ve znění zákona č. 358/1999 Sb.	Ministerstvo dopravy, Živnostenský úřad

**Příklad 4.3.** <sup>2</sup>

Podnikatel (fyzická osoba) si chce otevřít restauraci, kde si chce sám vařit pivo. Podnikatel se narodil v roce 1989 a v roce 2007 byl odsouzen k podmíněnému trestu odnětí svobody na 6 měsíců s odkladem na 3 roky (za způsobenou automobilovou nehodu, při které zranil chodce).

**Příklad 4.3.1.**

Splňuje podnikatel všeobecné podmínky provozování živnosti?

**Řešení**

Všeobecné podmínky pro provozování živnosti podnikatel splňuje:

- 1) Je mu více než 18 let.
- 2) Je způsobilý k právním úkonům (z textu nevyplývá, že by nebyl).
- 3) Je bezúhonný (byl odsouzen k podmíněnému trestu, který navíc nesouvisí s jeho podnikáním).

**Příklad 4.3.2.**

Jaké živnostenské oprávnění musí podnikatel vlastnit?

**Řešení**

Podnikatel musí vlastnit 2 řemeslné živnosti:

- 1) Pivovarnictví a sladovnictví
- 2) Hostinská činnost

**Příklad 4.3.3.**

Existují další podmínky pro provozování podnikatelské činnosti? Pokud ano, které?

**Řešení**

Podnikatel musí být k provozování těchto řemeslných živností odborně způsobilý, tzn., že: musí se prokázat dokladem o:

- a) Řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příslušném oboru vzdělání.
- b) Řádném ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání, nebo s předměty odborné přípravy v příslušném oboru.
- c) Řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání.
- d) Řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů.

---

<sup>2</sup> Pramen: Suchánek, P.; Špaček, D. *Ekonomika organizací. Distanční studijní opora*. Brno, 2010

- e) Uznání odborné kvalifikace, vydaným uznávacím orgánem podle zákona o uznávání odborné kvalifikace.
- f) Ověření nebo uznání dosažené úplné kvalifikace pro příslušný obor na základě zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

Výše uvedené doklady prokazující odbornou způsobilost mohou být nahrazeny doklady o:

- a) Řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednoroční praxe v oboru,
- b) Řádném ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednoroční praxe v oboru,
- c) Řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednoroční praxe v oboru,
- d) Řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné příbuzné oblasti studijních programů a studijních oborů,
- e) Řádném ukončení rekvalifikace pro příslušnou pracovní činnost, vydaným zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a dokladem o vykonání jednoroční praxe v oboru.
- f) Vykonání šestileté praxe v oboru.

Navíc lze odbornou způsobilost prokázat doklady, které osvědčují, že předmětnou činnost vykonával v jiném členském státě Evropské unie:

1) V rámci živnosti pivovarnictví a sladovnictví:

- a) Po dobu 3 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně tříleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu.
- b) Po dobu 4 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně dvouleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu.
- c) Po dobu 5 po sobě jdoucích let ve vedoucím postavení, z toho nejméně 3 roky v odborné funkci s odpovědností za nejméně jedno oddělení podniku, je-li držitelem

dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího nejméně tříleté vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu.

2) V rámci hostinské činnosti:

- a) Po dobu 3 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti.
- b) Po dobu 2 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu.
- c) Po dobu 2 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, prokáže-li, že vykonával předmětnou činnost nejméně 3 roky v pracovněprávním vztahu, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti.
- d) Po dobu 3 po sobě jdoucích let v pracovněprávním vztahu, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu.

Pokud samotný podnikatel odbornou způsobilost nesplňuje, může, resp. musí (pokud chce výše uvedenou podnikatelskou činnost provozovat) si zajistit odpovědného zástupce, který bude schopen (a ochoten) odbornou způsobilost prokázat a splňovat (tento odpovědný zástupce odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a musí být ve smluvním vztahu k podnikateli – odpovědný zástupce přitom může zastupovat maximálně 4 podnikatele).

### ***Malé a střední podniky***

K členění podniků dle velikosti se zpravidla používají kritéria počet zaměstnanců, obrat nebo bilanční suma. V EU (a díky tomu i v ČR) se v současné době používají všechny tři zmíněná kritéria a v tomto směru je na velikost podniků v EU jednotný pohled. Jinde ve světě se však používají pouze některá z uvedených kritérií a také hranice jednotlivých velikostních oblastí podniku jsou upraveny různě. Podniky jsou však vždy členěny do tří stejných skupin na malé,

střední a velké. Skupina mikropodniků, která se používá v rámci členění v EU, je považována za součást malých podniků.

#### **Příklad 4.4.**

Dle aktuálního znění Nařízení komise (ES) či aktuálnějšího platného dokumentu<sup>3</sup> doplňte níže uvedenou tabulku dělení podniků dle velikosti:

**Tabulka 36: Dělení podniků dle Evropské komise - prázdné**

	Počet zaměstnanců	Obrat	Bilanční suma
Drobný podnik			
Malý podnik			
Střední podnik			
Velký podnik			

#### **Řešení**

**Tabulka 37: Dělení podniků dle Evropské komise**

	Počet zaměstnanců	Obrat	Bilanční suma
Drobný podnik	do 9	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malý podnik	9 - 49	do 10 mil EUR	do 10 mil EUR
Střední podnik	50 - 249	10 - 50 mil. EUR	10 - 43 mil. EUR
Velký podnik	nad 250	nad 50 mil. EUR	nad 43 mil. EUR

#### **Příklad 4.5.**

Určete velikost následujících podniků dle příslušné metodiky. Ve všech případech použijte kurz 25,140 CZK/EUR.

##### **Příklad 4.5.1.**

##### **Ojetá auta s.r.o.**

Aktiva celkem: 870 500 000 Kč  
 Obrat: 1 130 000 000 Kč  
 Počet zaměstnanců: 130

#### **Řešení**

Aktiva celkem:	870 500 000 Kč	34 626 094 €	<b>Střední podnik</b>
Obrat:	1 130 000 000 Kč	44 948 290 €	<b>Střední podnik</b>
Počet zaměstnanců:	130	130	<b>Střední podnik</b>

<sup>3</sup> V době vydání sbírky příkladů je problematika upravena v příloze č. 1 Nařízení Komise (ES) č. 800/2008.



**Příklad 4.5.2.**  
**Právní servis v.o.s.**

Aktiva celkem:	58 000 000 Kč
Obrat:	2 500 000 Kč
Počet zaměstnanců:	18

**Řešení**

Aktiva celkem:	58 000 000 Kč	2 307 080 €	<b>Malý podnik</b>
Obrat:	2 500 000 Kč	99 443 €	Drobný podnik
Počet zaměstnanců:	18	18	<b>Malý podnik</b>

**Příklad 4.5.3.**

Pekárna s.r.o.

Aktiva celkem:	380 000 000 Kč
Obrat:	178 000 000 Kč
Počet zaměstnanců:	318

**Řešení**

Aktiva celkem:	380 000 000 Kč	15 115 354 €	<b>Sřední podnik</b>
Obrat:	178 000 000 Kč	7 080 350 €	<b>Malý podnik</b>
Počet zaměstnanců:	318	318	<b>Velký podnik</b>

**Příklad 4.6.**

Pan Srnka se v roce 1995 rozhodl zlegalizovat si svůj koníček zpracování švestek a meruněk ze zahrádky a založit si k tomuto účelu živnost. Panu Srnkovi je 49 let, vystudoval na myslivce, nikdy nebyl trestán a obecně jej lze považovat za oprávněného podnikat.

Pan Srnka se v roce 2002 rozhodl rozšířit svůj sortiment lihových výrobků o bylinné receptury po babičce a další rodinná tajemství. Současně se rozhodl se svým sousedem panem Ježkem, který oplýval nemalými zkušenostmi v oboru, založit za daným účelem komanditní společnost. Struktura společnosti vypadá na konci roku 2002 následovně:

- Komplementáři: Pan Srnka (vklad 2 000 000 Kč) a pan Ježek (vklad 2 000 000 Kč)
- Komanditisté: Paní Srnková (vklad 3 200 000 Kč) a paní Ježková (vklad 1 600 000 Kč)
- Sazba daně z příjmu fyzické osoby 18 %, sazba daně z příjmu právnické osoby 25 %
- Společenská smlouva dělení zisku speciálně neřeší.
- Na plný úvazek zaměstnáni 2 pracovníci po celý rok, 4 pracovníci nastoupili k 1. březnu a dalších 5 nastoupilo od 1. července.
- Výsledky roku 2002: aktiva 25 mil. Kč, obrat 61 mil. Kč.
- Kurz CZK/EUR k 31. prosinci 2001: 32,430 CZK/EUR

Během let se podnikatelům příliš nedařilo a v roce 2011 vypadala jejich společnost následovně:

- Na plný úvazek zaměstnáno 8 pracovníků po celý rok, 3 dostali k 1. listopadu 2011 výpověď.
- Výsledky roku 2011: aktiva 22 mil. Kč, obrat 52 mil. Kč.
- Kurz CZK/EUR k 31. prosinci 2010: 25,305 CZK/EUR

**Příklad 4.6.1.**

Jaké živnostenské oprávnění musí pan Srnka vlastnit? Splňuje předepsané podmínky?

**Řešení**

Činnost pana Srnky spadá do *Pěstitelského pálení*, jedná se tedy o živnost volnou.

Ze zadání vyplývá, že pan Srnka je zletilý, bezúhonný a dle všeho způsobilý k právním úkonům, základní podmínky pro provozování živnosti splňuje.

**Příklad 4.6.2.**

Vyjmenujte nutné kroky pro založení živnosti v roce 1995.

### **Řešení**

Pro založení živnosti musí pan Srnka na živnostenském úřadě nahlásit následující údaje:

- Jméno, příjmení a trvalé bydliště
- Předmět a místo podnikání, doklad o právu k objektu provozovny
- Datum zahájení činnosti
- Informaci o zaměstnancích
- Výpis z rejstříku trestů
- Obchodní jméno

### **Příklad 4.6.3.**

Změnily se v roce 2002 nějak podmínky provozování živnosti? Pokud ano, jaké a jaké bylo pravděpodobné řešení?

### **Řešení**

Dle charakteristiky činnosti se mění volná živnost na živnost koncesovanou *Výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelským pálením)*.

Pro získání koncese je požadováno některé z následujících oprávnění:

- a) Vysokoškolské vzdělání ve studijním programu a studijním oboru zaměřeném na potravinářskou technologii, chemii, zemědělství, farmacii, lékařství nebo veterinární lékařství
- b) Vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na potravinářskou technologii, chemii, zemědělství, farmacii nebo veterinární lékařství a 3 roky praxe v oboru
- c) Střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání zaměřeném na potravinářskou technologii, chemii, zemědělství, nebo v oboru laborant pro farmaceutickou výrobu a 3 roky praxe v oboru
- d) Osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a 3 roky praxe v oboru
- e) Doklady podle § 7 odst. 5 písm. a), b), c), d) nebo e) živnostenského zákona

Vzhledem k tomu, že ze zadání spíše vyplývá, že pan Srnka žádné ze jmenovaných oprávnění nevlastní, je pravděpodobné, že z tohoto důvodu se spojil s panem Ježkem, který potom nejspíše koncesi mohl získat.

#### **Příklad 4.6.4.**

Určete velikost podniku v roce 2002 dle příslušné metodiky, faktor času ignorujte.

#### **Řešení**

Nejprve je potřeba vypočítat počet zaměstnanců, který odpovídá tzv. počtu ročních pracovních jednotek (RPJ). Zaměstnanci, kteří v daném období pracovali pouze určitou část roku, se potom počítají jako poměrová část. Počet RPJ se v roce 2002 vypočítá následovně:

$$RPJ = C(2 * 1) + B(4 * \frac{10}{12}) + Č(5 * \frac{6}{12}), \text{ kde:}$$

C = zaměstnanci pracující v podniku celý rok

B = zaměstnanci, kteří nastoupili v březnu (a pracovali tedy 10 měsíců)

Č = zaměstnanci, kteří nastoupili v červenci (a pracovali tedy 6 měsíců)

$$RPJ = C(2 * 1) + B(4 * \frac{10}{12}) + Č(5 * \frac{6}{12}) = 7,83$$

Údaje o podniku shrnuje tabulka níže:

**Tabulka 38: Rozhodování o velikosti podniku 2002**

	<b>CZK</b>	<b>EUR</b>	<b>Kategorie</b>
<b>Obrat</b>	61 000 000 Kč	1 880 974 €	Drobný podnik
<b>Aktiva</b>	25 000 000 Kč	770 891 €	Drobný podnik
<b>Zaměstnanci</b>	7,83	7,83	Drobný podnik

Z tabulky tedy vyplývá, že společnost u všech zkoumaných ukazatelů spadala do kategorie drobný podnik a jednalo se tedy o drobný podnik.

#### **Příklad 4.6.5.**

Určete velikost podniku v roce 2011 dle příslušné metodiky, faktor času ignorujte.

#### **Řešení**

Nejprve je opět potřeba vypočítat počet ročních pracovních jednotek (RPJ). Zaměstnanci, kteří v daném období z podniku odešli, se i zde počítají jako poměrová část dle délky působení v podniku. Počet RPJ se v roce 2011 vypočítá následovně:

$$RPJ = C(10 * 1) + L(3 * \frac{10}{12}), \text{ kde:}$$

C = zaměstnanci pracující v podniku celý rok

L = zaměstnanci, kteří pracovali jen do 1. listopadu (a pracovali tedy 10 měsíců)

$$RPJ = C(10 * 1) + L(3 * \frac{10}{12}) = 10,50$$

Údaje o podniku shrnuje tabulka níže:

**Tabulka 39: Rozhodování o velikosti podniku 2011**

	<b>CZK</b>	<b>EUR</b>	<b>Kategorie</b>
<b>Obrat</b>	52 000 000 Kč	2 054 930 €	Malý podnik
<b>Aktiva</b>	22 000 000 Kč	869 393 €	Drobný podnik
<b>Zaměstnanci</b>	10,50	10,50	Malý podnik

Z tabulky vyplývá, že navzdory snížení velikosti bilanční sumy a obratu a i navzdory propuštění části zaměstnanců se společnost díky přepočtům a zejména díky kurzu koruny vůči euru ve dvou ukazatelích posunula do kategorie malých podniků a v tomto zjednodušeném pohledu by se potom jednalo o malý podnik.

### ***Rozšiřující příklady***

#### ***Příklad 4.6.6.***

S využitím znalostí z kapitoly 3 určete podíl na zisku společníků v roce 2002.

## Testové otázky – kapitola 4

**Příklad 4.7. Vyberte právě jednu správnou odpověď'**

**Příklad 4.7.1. Živnost je charakteristická:**

- a) Vlastnictvím pouze jediného podnikatele nebo několika společníků
- b) Povinností vytvářet základní kapitál
- c) Vlastnictvím pouze jediné fyzické osoby
- d) Povinnou registrací u Evropské komise

**Příklad 4.7.2. Mezi všeobecné podmínky provozování živnosti patří:**

- a) Doložená praxe v oboru
- b) Fyzická osoba
- c) Bezúhonnost
- d) Věk 15 let

**Příklad 4.7.3. V příloze číslo 1 Živnostenského zákona jsou upraveny živnosti:**

- a) Vázané
- b) Volné
- c) Koncesované
- d) Řemeslné

**Příklad 4.7.4. V příloze číslo 2 Živnostenského zákona jsou upraveny živnosti:**

- a) Vázané
- b) Volné
- c) Koncesované
- d) Řemeslné

**Příklad 4.7.5. V příloze číslo 3 Živnostenského zákona jsou upraveny živnosti:**

- a) Vázané
- b) Volné
- c) Koncesované
- d) Řemeslné

**Příklad 4.7.6. V příloze číslo 4 Živnostenského zákona jsou upraveny živnosti:**

- a) Vázané
- b) Volné
- c) Koncesované
- d) Řemeslné

**Příklad 4.7.7. Kritériem členění podniků dle velikosti v EU je:**

- a) Velikost příjmů
- b) Velikost produkce v objemovém vyjádření
- c) Velikost základního kapitálu
- d) Velikost bilanční sumy

**Příklad 4.7.8. Koncesované živnosti se vyznačují:**

- a) Vysoké riziko ohrožení mravní výchovy mládeže
- b) Na získání koncese je právní nárok
- c) Spolehlivost podnikatele i jeho zaměstnanců
- d) Omezený počet koncesí pro obor

**Příklad 4.7.9. Vztah živnosti a malého podniku je:**

- a) Živnosti jsou brány jako malé podniky
- b) Podnikatel si musí vybrat, zda chce být živnostníkem nebo podnikem jednotlivce
- c) Do malých podniků se počítají jen živnosti právnických osob
- d) Živnosti tvoří zlomek z počtu malých podniků

**Příklad 4.7.10. Mezi výhody malých a středních podniků nepatří:**

- a) Pružné reagování na změny
- b) Malá konkurence
- c) Odolnost proti hospodářské recesi
- d) Inovativnost

**Příklad 4.7.11. Mezi nevýhody malých a středních podniků nepatří:**

- a) Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce
- b) Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky
- c) Nižší likvidita a rentabilita
- d) Omezené prostředky na propagaci a reklamu

**Příklad 4.7.12. Mezi hlavní formy podpory malého a středního podnikání nepatří:**

- a) Slevy na dani
- b) Záruky za úvěry
- c) Příspěvky a finanční výpomoci
- d) Dotace

**Řešení**

- 4.7.1. a)
- 4.7.2. c)
- 4.7.3. d)
- 4.7.4. a)
- 4.7.5. c)
- 4.7.6. b)
- 4.7.7. d)
- 4.7.8. c)
- 4.7.9. a)
- 4.7.10. b)
- 4.7.11. c)
- 4.7.12. a)

## 5 Výrobní faktory

Pojetí výrobních faktorů se v organizaci poněkud odlišuje od pojetí ekonomické teorie. Nejedná se přitom o odlišné druhy výrobních faktorů, ale o odlišné členění výrobních faktorů, které jsou jinak ve své podstatě totožné. Odlišné členění výrobních faktorů v podnikovém hospodářství (a tím pádem také v organizaci) vyplývá z potřeby zkoumat vnitřní fungování podniku. Díky tomu si nelze vystačit s členěním dle ekonomické teorie, které je méně podrobné (díky tomu, že organizaci či podnik chápe jako černou skříňku).

V rámci podnikového hospodářství je tedy nutné členit výrobní faktory na dlouhodobý majetek, materiál, výkonnou práci a řídicí práci. Nejvýznamnější složkou dlouhodobého majetku (ve smyslu finančního objemu, který představuje) je u většiny organizací dlouhodobý hmotný majetek (např. stroje, zařízení, budovy ale také pozemky). Nejvýznamnější složkou materiálu zase zásoby materiálu a zboží na skladě. Výkonnou práci představují zaměstnanci podniku, kteří se přímo podílí na výrobě produktu (ať už hmotného statku nebo služby). Řídicí (jinak také dispoziční) práci pak představují především zaměstnanci, kteří se podílí na výrobě produktu nepřímo. Patří sem především práce managementu ale také práce technicko-hospodářských pracovníků (tzn. asistenti, podnikový právník, účetní, správce počítačové sítě apod.).

Dlouhodobý hmotný majetek, materiál a výkonná práce představují základní výrobní faktory, které jsou koordinovány (řízeny) dispozičním výrobním faktorem práce. Bez řídicí práce se tak v organizaci (dlouhodobě) nelze obejít, stejně tak, jako se (dlouhodobě) nelze obejít bez všech základních výrobních faktorů. Každá organizace tedy musí používat ke své činnosti (v dlouhodobém horizontu) všechny výrobní faktory, přičemž různé organizace budou mít samozřejmě různý mix (podíl) těchto výrobních faktorů. Objem používaných výrobních faktorů v organizaci lze přitom měřit jak ve fyzických jednotkách, tak v penězích.

### *Obsah výrobních faktorů*

#### ***Příklad 5.1.***

Uvažujte o zřízení kavárny. Zamyslete se nad zajištěním výrobních faktorů, jednotlivé výrobní faktory obecně vymezte a uveďte konkrétní případy.

#### ***Řešení***

V kavárně je nutná přítomnost všech výrobních faktorů, bude se tedy kombinovat jak dlouhodobý hmotný majetek, tak materiál, práce výkonná i řídicí.



Za dlouhodobý hmotný majetek považujeme vše, co slouží k chodu kavárny déle než jeden rok a bude se spíše opotřebovávat, než spotřebovávat. Před zahájením činnosti je potřeba pořídit prostory pro provozovnu. Velká část vybavení bude rovněž dlouhodobým majetkem – patří zde například vybavení prostor, jako je osvětlení či dekorace, dále nábytek, kávovar, myčka a zařízení kuchyně – sporák, toustovač, spülboy. Problematické může být zařazení nádobí, které bude spíše dlouhodobým majetkem, ovšem plastové kelímky či papírové tácky spadají svým využitím spíše do materiálu.

Materiálem budeme rozumět vše, co se při běžném chodu kavárny průběžně spotřebovává. Jednu kategorii materiálu budou tvořit produkty, které si hosté mohou zakoupit, druhou kategorií potom budou prostředky nutné k zajištění provozu. Nejpodstatnějšími položkami materiálu bude zboží ve formě potravin, ať už k přímému prodeji, anebo polotovarů. Pro kavárnu jsou dále podstatné a nezbytné čisticí prostředky a chemie obecně a dále energie, zejména elektrická.

Výkonná práce zajišťuje distribuci nabízených produktů k zákazníkům. V kavárně zastane prakticky veškerou výkonnou práci obsluha, která se zejména v menších provozech stará nejen o obsluhu hostů, přípravu jídla a nápojů, ale rovněž o úklid a drobnou údržbu provozovny.

Dispozitivní práce organizuje kombinování výše jmenovaných výrobních faktorů na pracovišti. Výkonnou prací je zpravidla pozice provozní(ho) vedoucí(ho). Provozní vedoucí řídí chod kavárny, zařizuje nákup zboží, vede pokladnu a účetnictví, řeší oblast lidských zdrojů – vedení a kontrolu obsluhy a stará se o marketing. V případě větší provozovny či dostupného využitelného personálu lze dílčí činnosti delegovat na výkonné zaměstnance. Dispozitivní práce potom může představovat pouze řídicí a kontrolní orgán bez přímých zásahů do chodu kavárny.

### ***Příklad 5.2.***

Zamyslete se, jak se bude využívání a řízení jednotlivých výrobních faktorů z předchozího příkladu vyvíjet po v průběhu času a jaké budou dopady na tvorbu cen produktů kavárny.

### ***Řešení***

Při zakládání kavárny bude mít nejvyšší důležitost dlouhodobý majetek a vstupní materiál pro zajištění provozu. Investice do dlouhodobého majetku lze relativně přesně odhadnout, kdežto spotřeba materiálu závisí na návštěvnosti a vytíženosti kavárny, a proto lze spotřebu odhadnout jen přibližně. V případě úspěšného růstu podniku vytvoří materiál brzy po

otevření provozu nejnákladnější výrobní faktor, jehož řízení je potřeba věnovat maximální pozornost.

Množství dispoziční práce se zpravidla dlouhodobě nemění, pouze v případě rychlého růstu podniku je vhodné méně podstatné činnosti delegovat. Současně paradoxně platí, že v případě nízké návštěvnosti se využití dispoziční práce zvyšuje, neboť je vyvíjen větší tlak na vyřešení pravděpodobných potíží a nastartování růstu. Potřeba výkonné práce, stejně jako materiálu, se potom vyvíjí zpravidla přímo úměrně s návštěvností a objemem poskytovaných služeb.

Co se tvorby cen týká, je ziskem potřeba pokrýt náklady na všechny výrobní faktory a pokud možno dosáhnout kladné marže k udržení životaschopnosti a rozvoje podniku. Cena zboží se tedy skládá s náklady na materiál, které tvoří jednak pořizovací cena zboží určeného k prodeji a dále příspěvek na úhradu provozního materiálu – sanitárních výrobků, jednorázových obalů a podobně. Krom pořizovací ceny zboží je pevnou složkou rovněž úhrada příspěvku na náklady dlouhodobého kapitálu – na odpisy, případně nájem či splacení zapůjčeného kapitálu potřebného pro zařízení. Rozložení těchto nákladů v čase je částečně dáno účetními předpisy (odpisy) a částečně vůlí podnikatelů (bankovní úvěry). Poslední složkou prodejní ceny je potom příspěvek na úhradu mzdových nákladů výkonné práce, tedy obsluhy. Tento příspěvek lze relativně přesně kalkulovat dle plánovaného využití obsluhy a do určité míry snížit kompenzací pevné mzdy variabilní složkou, v našem případě nejčastěji podílem na spropitném. Příspěvek na úhradu dispoziční práce lze kalkulovat jako pevnou částku, popřípadě jako procento z tržeb či ze zisku.

### ***Příklad 5.3.***

Navrhněte vzorové činnosti, které bude v jednotlivých fázích řízení (stanovení cílů, plánování, rozhodování, realizování, kontrolování) vykonávat provozní vedoucí z kavárny představené v předchozích příkladech v následujících oblastech:

- A. Lidské zdroje
- B. Kvalita
- C. Účetnictví a finance
- D. Nákup zboží
- E. Marketing

## **Řešení**

### **A. Lidské zdroje**

- 1) Stanovení cílů – průměrná doba čekání na obslužení
- 2) Plánování – počet číšníků a servírek na směně
- 3) Rozhodování – výběr optimálního plánu směn
- 4) Realizování – uskutečnění navrženého plánu, dodržení zaměstnanci
- 5) Kontrolování – vyhodnocování rychlosti obsluhy a délky čekání hostů na obslužení

### **B. Kvalita**

- 1) Stanovení cílů – počet stížností na kvalitu kávových nápojů
- 2) Plánování – plán interních a externích školení baristů
- 3) Rozhodování – výběr termínů, školitelů a náplně školení
- 4) Realizování – realizace školení
- 5) Kontrolování – sledování vývoje počtu stížností během a po skončení školení

### **C. Účetnictví a finance**

- 1) Stanovení cílů – dosažení stanovené průměrné obchodní marže
- 2) Plánování – stanovení marže pro jednotlivé položky z nabídky
- 3) Rozhodování – výběr vhodného sortimentu a vytváření cen
- 4) Realizování – prodej vybraného zboží za stanovené ceny
- 5) Kontrolování – výpočet reálné marže se započtením režijních nákladů

### **D. Nákup zboží**

- 1) Stanovení cílů – nabídka Italské kávy
- 2) Plánování – kalkulace spotřeby kávy, frekvence nákupů a skladové rezervy
- 3) Rozhodování – výběr vhodných dodavatelů a termínů dodávek
- 4) Realizování – domluva na dodávkách s konkrétním dodavatelem
- 5) Kontrolování – dostupnost kávy v provozovně

### **E. Marketing**

- 1) Stanovení cílů – průměrná návštěvnost 42 hostů za hodinu
- 2) Plánování – příprava marketingové kampaně
- 3) Rozhodování – výběr vhodných nástrojů reklamy a podpory prodeje

- 4) Realizování – zahájení a průběh kampaně
- 5) Kontrolování – sledování změn v návštěvnosti

#### **Příklad 5.4.**

Navrhněte vzorové činnosti, které bude v rámci běžného denního provozu v jednotlivých fázích řízení vykonávat obsluha kavárny z předchozích příkladů, tj. výkonná práce.

#### **Řešení**

- 1) Stanovení cílů – míra čistoty v kavárně
- 2) Plánování – pořadí úklidu a údržby zázemí kavárny
- 3) Rozhodování – o prioritách mezi leštěním skla a mytí talířů
- 4) Realizování – péče o prostředky během volných chvil na směně
- 5) Kontrolování – zda již není nic dalšího k úklidu

### **Hospodárnost výrobních faktorů**

#### **Příklad 5.5.**

##### **Příklad 5.5.1.**

Vyjděte z níže uvedených zjednodušených účetních výkazů a spočítejte efektivnost (hodnotově vyjádřenou hospodárnost) jednotlivých podnikohospodářských výrobních faktorů.

**Tabulka 40: Rozvaha podniku (mil. Kč)**

<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
<i>Dlouhodobý majetek</i>		<i>Vlastní kapitál</i>	
Pozemky	30	Základní kapitál	300
Stroje a zařízení	90	Hospodářský výsledek za účetní období	200
Budovy	260		
<i>Oběžný majetek</i>		<i>Cizí kapitál</i>	
Materiál na skladě	240	Rezervy	90
Pohledávky	110	Bankovní úvěr	180
Běžný účet	40	- z toho: <i>Krátkodobý BÚ</i>	160
<b>Aktiva celkem</b>	<b>770</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>770</b>

**Tabulka 41: Výkaz zisku a ztrát podniku (mil. Kč)**

<b>Výkaz zisků a ztrát</b>	
Tržby za prodané výrobky a služby	2200
Spotřeba materiálu	750
Osobní náklady	1200
Odpisy	40
Tržby za prodané DHM	10
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>220</b>

Nákladové úroky	30
<b>HV z finančních operací</b>	<b>-30</b>
<b>HV z běžné činnosti</b>	<b>250</b>
Splatná daň z příjmů (20%)	50
<b>Hospodářský výsledek po zdanění (Zisk)</b>	<b>200</b>

### **Řešení**

Hodnotově vyjádřená hospodárnost (HVH) je poměrem výstupu a vstupu ve finančním vyjádření. V tomto případě je tak nutné zjistit celkový výstup (celkové výnosy) a ty dělit jednotlivými vstupy (náklady) na výrobní faktory. Vzhledem k tomu, že náklady na výrobní faktor práce je uveden souhrnně, je nutno jeho hodnotově vyjádřenou hospodárnost stanovit také souhrnně. Nejprve ovšem musíme z uvedených údajů vyjádřit celkové výnosy.

Celkové výnosy = Celkové tržby = Tržby za výrobky a služby + Tržby za prodaný DHM

Celkové výnosy = 2200 mil. Kč + 10 mil. Kč = 2210 mil. Kč

Dále je potřeba vyjádřit náklady na jednotlivé výrobní faktory a nakonec je možné vyjádřit hospodárnost výrobních faktorů.

#### *Dlouhodobý hmotný majetek (DHM)*

Náklady na DHM = Odpisy = 40 mil. Kč

$$\text{Hospodárnost DHM} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{odpisy}} = \frac{2210}{40} = 55,25$$

#### *Materiál*

Náklady na materiál = Spotřeba materiálu = 750 mil. Kč

$$\text{Hospodárnost materiálu} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{spotřeba materiálu}} = \frac{2210}{750} = 2,95$$

#### *Práce*

Náklady na práci = Osobní náklady = 1200 mil. Kč

$$\text{Hospodárnost práce} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{osobní náklady}} = \frac{2210}{1200} = 1,84$$

### **Příklad 5.5.2.**

Jaká bude hospodárnost výrobních faktorů, pokud víte, že náklady na dispoziční práci jsou celkem třikrát vyšší než náklady na výkonnou práci?

### **Řešení**

Postup výpočtu je analogický s postupem výše, je jen potřeba rozdělit mzdové náklady mezi management (dispozitivní práci) a běžné zaměstnance (výkonnou práci).

$$\text{Náklady na výkonnou práci} = \frac{1}{4} * \text{Osobní náklady} = \frac{1}{4} * 1200 = 300 \text{ mil. Kč}$$

$$\text{Hospodárnost výkonné práce} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{náklady na výkonnou práci}} = \frac{2210}{300} = 2,46$$

$$\text{Náklady na dispoziční práci} = \frac{3}{4} * \text{Osobní náklady} = \frac{3}{4} * 1200 = 900 \text{ mil. Kč}$$

$$\text{Hospodárnost dispoziční práce} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{náklady na řídicí práci}} = \frac{2210}{900} = 7,37$$

Z uvedených čísel lze vyčíst náročnost na výrobní faktory organizace, přičemž čím je spočítaná hodnotově vyjádřená hospodárnost nižší, tím je podnik náročnější na příslušný výrobní faktor.

Zároveň je patrné, že náročnost na výrobní faktor nevyplývá z jeho objemu (viz rozvaha), ale z jeho nákladů (viz výkaz zisků a ztrát). Zde je množství dlouhodobého hmotného majetku výrazně vyšší než množství materiálu, ovšem náklady na materiál naopak výrazně převyšují náklady na dlouhodobý hmotný majetek, což se odráží i v hospodárnosti a tedy náročnosti na výrobní faktory.

Stejně tak lze zde vyšší náročnost na dispoziční práci vypočítat ne z počtu pracovníků (kdy lze u managementu očekávat nižší počet zaměstnanců než u výkonné práce), ale ze souvisejících nákladů.

## Vzorový podnik – Autoškola Bystrůň

### Příklad 5.6.

Pan Bystrůň se rozhodl založit si podnikání v oblasti provozování autoškoly (Autoškola Bystrůň). Chce podnikat sám a jako odměnu za práci chce polovinu z realizovaného zisku, zbytek nechá v podniku na investice. Zaměstnávat bude tři lektory na praktické jízdy. Potřebná aktiva pro začátek vyčíslil pan Bystrůň následovně:

- Učebna, kancelář ..... 1 800 000 Kč
- Automobil Audi ..... 380 000 Kč
- Automobil Volkswagen ..... 260 000 Kč
- Automobil Škoda ..... 150 000 Kč
- Vybavení učebny..... 120 000 Kč
- Náhradní díly..... 85 000 Kč
- Vybavení kanceláře..... 60 000 Kč
- Kancelářské potřeby..... 35 000 Kč
- Osobní počítač..... 21 000 Kč
- Servisní prostředky (oleje, čistidla,...) ..... 15 000 Kč
- Peníze ..... 10 000 Kč

Automobil Škoda, osobní počítač a hotovost vkládá pan Bystrůň do podnikání ze svého, na ostatní vybavení se rozhodl vzít si úvěr s tím, že na nákup prostor pro výkon podnikání si vezme dlouhodobý úvěr a na zbytek běžný spotřebitelský úvěr.

V prvním roce podnikání zaznamenal pan Bystrůň následující klíčové výnosové a nákladové položky:

**Tabulka 42: Výsledky autoškoly Bystrůň**

<b>Položka</b>	<b>Hodnota</b>
Tržby za prodej služeb	4 150 000 Kč
Spotřeba materiálu a energie	1 050 000 Kč
Osobní náklady	2 100 000 Kč
Odpisy	285 000 Kč
Nákladové úroky	220 000 Kč

### Příklad 5.6.1.

Sestavte předběžnou rozvahu autoškoly Bystrůň dle uvedeného zjednodušeného schématu:

**Tabulka 43: Rozvaha prázdná**

<b>Aktiva celkem</b>		<b>Pasiva celkem</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí		Základní kapitál	
		Výsledek hospodaření minulých let	
		Výsledek hospodaření za účetní období	
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí kapitál</b>	
Materiál		Závazky z obchodních vztahů	
Pohledávky z obchodních vztahů		Dlouhodobé bankovní úvěry	
Peníze		Krátkodobé bankovní úvěry	

### **Řešení**

Pro zjednodušenou předběžnou rozvahu je podstatných pouze pár položek. Na straně aktiv je potřeba rozdělit jednotlivá aktiva na stálá a oběžná. Situace je jasná v případě hotovosti, která odpovídá položce peníze. Za materiál lze považovat vše, co bude spotřebováváno postupně během provozu autoškoly a nemá pravděpodobně delší životnost než jeden rok. Z počátečních aktiv této charakteristice odpovídá následující:

- Náhradní díly
- Kancelářské potřeby
- Servisní prostředky (oleje, čistidla,...)

Do dlouhodobého majetku budou potom patřit ostatní aktiva, tedy následující:

- Učebna, kancelář
- Automobil Audi
- Automobil Volkswagen
- Automobil Škoda
- Vybavení učebny
- Vybavení kanceláře
- Osobní počítač

Hodnotu položek aktiv získáme v tomto případě prostým součtem hodnoty aktiv.

Pasiva budou rozdělena dle původu. Aktiva vložená do podnikání panem Bystroněm se stanou základním kapitálem, ostatní jsou vyjádřena určitou formou úvěru. Celková hodnota je potom opět součtem hodnot položek.

Výsledná zjednodušená rozvaha bude potom vypadat následovně:



**Tabulka 44: Rozvaha Autoškoly Bystroň**

<b>Aktiva celkem</b>	<b>2 936 000 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>2 936 000 Kč</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2 791 000 Kč</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>181 000 Kč</b>
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 791 000 Kč	Základní kapitál	181 000 Kč
		Výsledek hospodaření minulých let	- Kč
		Výsledek hospodaření za účetní období	- Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>145 000 Kč</b>	<b>Cizí kapitál</b>	<b>2 755 000 Kč</b>
Materiál	135 000 Kč	Závazky z obchodních vztahů	- Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	- Kč	Dlouhodobé bankovní úvěry	1 800 000 Kč
Peníze	10 000 Kč	Krátkodobé bankovní úvěry	955 000 Kč

**Příklad 5.6.2.**

Sestavte zjednodušenou výsledovku a zjistěte výsledek hospodaření v prvním roce, pokud víte, že daň z příjmu platil pan Bystroň ve výši 20%.

**Řešení**

Základní položky výsledovky známe, zbývá pouze získat hodnoty výsledků hospodaření a splatné daně. Provozní výsledek hospodaření získáme následujícím způsobem:

Provozní výsledek hospodaření

$$= \text{Tržby za prodej služeb}$$

$$- (\text{Spotřeba materiálu} + \text{Osobní náklady} + \text{Odpisy}) = 715\,000 \text{ Kč}$$

Finanční výsledek hospodaření je v tomto případě tvořen pouze finančními náklady, kterými jsou nákladové úroky placené z úvěru.

$$\text{Finanční výsledek hospodaření} = -\text{Nákladové úroky} = -220\,000 \text{ Kč}$$

Výsledek hospodaření před zdaněním získáme rozdílem provozního a finančního výsledku hospodaření a zdaněním příslušnou sazbou získáme výsledek hospodaření po zdanění, tj. výsledek hospodaření z běžné činnosti. Zjednodušený výkaz zisků a ztrát znázorňuje tabulka níže:

**Tabulka 45: Výsledovka Autoškoly Bystroně**

Tržby za prodej služeb	4 150 000 Kč
Spotřeba materiálu a energie	1 050 000 Kč
Osobní náklady	2 100 000 Kč
Odpisy	285 000 Kč
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>715 000 Kč</b>
Nákladové úroky	220 000 Kč
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 220 000 Kč</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>495 000 Kč</b>
Daň z příjmu	99 000 Kč
<b>Výsledek hospodaření z běžné činnosti</b>	<b>396 000 Kč</b>

**Příklad 5.6.3.**

Vyjádřete hospodárnost jednotlivých výrobních faktorů (dlouhodobý hmotný majetek, materiál, výkonná práce a dispoziční práce) v prvním roce podnikání. Určete, na který výrobní faktor je autoškola náročná.

**Řešení**

Hospodárnost jednotlivých výrobních faktorů získáme z obecného vyjádření hospodárnosti:

$$\text{Hospodárnost} = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Náklady}}$$

Do výnosů dosadíme celkové výnosy Autoškoly Bystroně, které se v našem případě rovnají celkovým tržbám, tj. tržbám za prodej služeb. Náklady jednotlivých výrobních faktorů jsou potom následující:

- Dlouhodobý hmotný majetek – Odpisy
- Materiál – Spotřeba materiálu
- Výkonná práce – Osobní náklady
- Dispoziční práce – Za dispoziční práci zde můžeme považovat pana Bystroně a potom za související náklady polovinu čistého zisku, který si pan Bystroně nárokuje jako odměnu, a která je tedy z podniku odvedena

Výpočet jednotlivých hospodárností bude tedy následující (uváděno v Kč):

$$\text{Hospodárnost DHM} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{odpisy}} = \frac{4\,150\,000}{285\,000} = 14,56$$

$$\text{Hospodárnost materiálu} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{spotřeba materiálu}} = \frac{4\,150\,000}{1\,050\,000} = 3,95$$

$$\text{Hospodárnost výkonné práce} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{osobní náklady}} = \frac{4\,150\,000}{2\,100\,000} = 1,98$$

$$\text{Hospodárnost dispoziční práce} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{2}} = \frac{4\,150\,000}{198\,000} = 20,96$$

Nejnižší hospodárnost vychází u výrobního faktoru výkonná práce, Autoškola Bystroň je tedy pracovně náročným podnikem

#### **Příklad 5.6.4.**

Vypočítejte hospodárnost výrobních faktorů dlouhodobý hmotný majetek a materiál, pokud do nákladů na tyto faktory započítáte i nákladové úroky spojené s úvěrem, který bylo nutné vzít si na jejich pořízení.

#### **Řešení**

Pokud máme do nákladů na dlouhodobý majetek a materiál zahrnout i nákladové úroky, musíme prvně zjistit hodnotu těchto aktiv hrazených z úvěru. V případě DHM se jedná o následující položky:

- Učebna, kancelář
- Automobil Audi
- Automobil Volkswagen
- Vybavení učebny
- Vybavení kanceláře

Celková hodnota těchto položek je potom 2 620 000 Kč. Materiál pořizovaný na úvěr je následující:

- Náhradní díly
- Kancelářské potřeby
- Servisní prostředky (oleje, čisticí, ...)

Hodnota materiálu hrazeného z úvěru je 135 000 Kč. Celková hodnota aktiv pořízených na úvěr je potom 2 755 000 Kč, což odpovídá celkovému cizímu kapitálu, jak byl vypočítán ve zjednodušené rozvaze v příkladu výše.

Následujícím krokem je určení podílu aktiv na úvěru, respektive na nákladových úrocích, které zjistíme následovně:

$$\text{Podíl DHM na nákladových úrocích} = \frac{2\,620\,000 \text{ Kč}}{2\,755\,000 \text{ Kč}} = 95\%$$

$$\text{Podíl materiálu na nákladových úrocích} = \frac{135\,000 \text{ Kč}}{2\,755\,000 \text{ Kč}} = 5\%$$

Celkové náklady na výrobní faktory získáme sečtením odpovídajících nákladových položek a části nákladových úroků:

$$\begin{aligned} \text{Náklady na DHM} &= \text{Odpisy} + 95\% * \text{Nákladové úroky} = 285\,000 \text{ Kč} + 209\,220 \text{ Kč} \\ &= 494\,220 \text{ Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Náklady na materiál} &= \text{spotřeba materiálu} + 5\% * \text{Nákladové úroky} \\ &= 1\,050\,000 \text{ Kč} + 10\,780 \text{ Kč} = 1\,060\,780 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Dosazením výsledků do vztahů pro hospodárnost získáme požadované výsledné hodnoty:

$$\text{Hospodárnost DHM} == \frac{4\,150\,000 \text{ Kč}}{494\,220 \text{ Kč}} = 8,40$$

$$\text{Hospodárnost materiálu} == \frac{4\,150\,000 \text{ Kč}}{1\,060\,780 \text{ Kč}} = 3,91$$

Z výsledků je patrné, že hospodárnost materiálu se změnila jen nepatrně, kdežto u hospodárnosti dlouhodobého hmotného majetku lze pozorovat výraznější změnu. Výsledkem je tedy poznání, že výběr relevantních nákladových (i výnosových) položek pro výpočty může zásadně ovlivnit výsledný dojem o situaci v podniku.

### ***Rozšiřující příklady***

#### ***Příklad 5.6.5.***

Na základě znalostí z kapitoly 3 (Právní formy podnikání) určete, jakou formu podniku osobní nebo obchodní společnosti by pan Bystroň mohl založit. Navrhněte pro něj nejvýhodnější variantu.

#### ***Příklad 5.6.6.***

Na základě znalostí z kapitoly 4 (Živnostenské podnikání, malé a střední podniky) určete, jaký druh živnostenského oprávnění musí pan Bystroň vlastnit, aby mohl daný podnik provozovat. Vyjmenujte podmínky nutné pro udělení živnostenského oprávnění.

***Příklad 5.6.7.***

Na základě znalostí z kapitoly 4 (Živnostenské podnikání, malé a střední podniky) zařad'te Autoškolu Bystroň do kategorie velikosti podniků s využitím uvedených zjednodušených informací.

***Příklad 5.6.8.***

Na základě znalostí z kapitoly 10 (Dlouhodobý hmotný majetek a materiál v organizaci) určete účetní a daňové odpisy dlouhodobého hmotného majetku Autoškoly Bystroň. Předpokládejte, že všechno majetek byl pořízen v prvním měsíci daného roku.

## Testové otázky – kapitola 5

**Příklad 5.7. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 5.7.1. Pro výrobní faktory není typické:**

- a) Jejich kombinací vzniká výstup
- b) Jejich množství je neomezené
- c) Jejich strukturu si podnik určuje individuálně
- d) Jejich cena je dána trhem

**Příklad 5.7.2. Mezi podnikohospodářské výrobní faktory patří:**

- a) Základní kapitál
- b) Půda
- c) Vlastníci
- d) Materiál

**Příklad 5.7.3. Do originální činnosti dispozičního výrobního faktoru v organizaci nespadá:**

- a) Montování
- b) Vedení
- c) Stanovení cílů
- d) Rozhodování

**Příklad 5.7.4. Vůči ostatním výrobním faktorům je v nadřazeném postavení:**

- a) Materiál
- b) Hmotný investiční majetek
- c) Dispoziční práce
- d) Výkonná práce

**Příklad 5.7.5. Mezi funkce řízení v organizaci patří:**

- a) Investování
- b) Plánování
- c) Financování
- d) Nakupování

**Příklad 5.7.6. Jako náklad na výrobní faktor dlouhodobý majetek označujeme:**

- a) Renta
- b) Přidaná hodnota
- c) Odpisy
- d) Mzda

**Příklad 5.7.7. Pro vlastnický podnik je typické:**

- a) Podnik nemá zaměstnance
- b) Vlastníci nesou podnikatelské riziko
- c) Náklady na práci jsou rovny mzdě vlastníků
- d) Jedinou možnou právní formou je veřejná obchodní společnost

**Příklad 5.7.8. Pro manažerskou organizaci je typické:**

- a) Manažeři jsou zaměstnanci organizace
- b) Typickým příkladem je veřejná obchodní společnost
- c) Manažeři a vlastníci jsou tytéž osoby
- d) Počet manažerů musí být vyšší než počet vlastníků

**Příklad 5.7.9. Oddělení vlastnictví od řízení je v podnicích nejčastěji spojeno s následujícím problémem:**

- a) Nucené ukončení činnosti firmy
- b) Potřeba dvou oddělených výrobních závodů
- c) Protichůdnost zájmů vlastníků a managementu
- d) Ztráta suverenity podniku

**Příklad 5.7.10. Pro direktoriální princip je typické:**

- a) Pouze jedna osoba ředitele
- b) Generálním ředitelem je vlastník
- c) Všechny stupně řízení mají stejné oprávnění
- d) Při rozhodování má konečné slovo jediná osoba

**Příklad 5.7.11. Cílem corporate governance je:**

- a) Řízení organizace výhradně externími odborníky
- b) Řízení organizace dle modelu veřejných společností
- c) Řízení organizace na základě optimálního rozdělení dispozičních práv
- d) Řízení organizace s nejnižšími možnými náklady

**Příklad 5.7.12. Posledním krokem v řídicím procesu dispozičního faktoru je:**

- a) Plánování
- b) Výběr vhodné varianty
- c) Kontrola
- d) Delegování

**Příklad 5.7.13. Do výrobního faktoru dlouhodobý hmotný majetek patří:**

- a) Tažná zvířata
- b) Goodwill
- c) Cenné papíry
- d) Nedokončená výroba

**Příklad 5.7.14. Do výrobního faktoru materiál patří:**

- a) Uklízečky
- b) Mobilní telefony
- c) Akcie
- d) Polotovary

**Příklad 5.7.15. Pro výrobní faktor dispoziční práce platí:**

- a) Je vždy k dispozici
- b) Zpravidla nevyužívá výrobní faktor materiál
- c) Řídí výkonnou práci
- d) Je vždy ze všech výrobních faktorů nejnákladnějších

### **Řešení**

- 5.7.1. b)
- 5.7.2. d)
- 5.7.3. a)
- 5.7.4. c)
- 5.7.5. b)
- 5.7.6. c)
- 5.7.7. b)
- 5.7.8. a)
- 5.7.9. c)
- 5.7.10. d)
- 5.7.11. c)
- 5.7.12. c)
- 5.7.13. a)
- 5.7.14. d)
- 5.7.15. c)



## 6 Systém cílů, nástroje a řízení v organizaci

Cíle organizace jsou požadované stavy, o které tato organizace usiluje. Každá organizace přitom sleduje nějaký cíl a s ohledem na to, že se pohybuje v ekonomickém prostředí, kde vedle organizace existuje celá řada dalších subjektů, které fungování organizace ovlivňují, musí organizace sledovat řadu (mnohdy konkurenčních) cílů. Proto je vhodné tyto cíle systematizovat a členit do skupin. Na některá z členění jsou pak zaměřeny následující příklady. Tato problematika navazuje na detailnější charakteristiku rozvedenou v DSO v kapitole 6 na stranách 64 – 74.

### *Cíle v organizaci*

V následujících třech příkladech máte za úkol rozčlenit cíle do jednotlivých skupin. První členění vychází z toho, zda jsou cíle primárně spjatý (nebo odvozeny) od peněz, hospodářské situace podniku, nebo zda s těmito oblastmi vůbec nesouvisí. Pro toto dělení je podstatná přímá spjatost cíle s uvedenou oblastí. Druhé členění cílů je prováděno s ohledem na čas, ať už z pohledu délky časového období nebo z pohledu změny cíle v příslušném časovém období. Třetí členění cílů je prováděno z pohledu hierarchie podniku (jejího organizačního členění).

#### ***Příklad 6.1.***

Rozdělte a zdůvodněte rozdělení uvedených cílů organizace dle kategorií:

- A. Monetární cíle
  - B. Nemonetární ekonomické cíle
  - C. Nemonetární mimoekonomické cíle
- 
- 1) Boj proti korupci
  - 2) Dobré vztahy s odboráři
  - 3) Dosažení stanovené rentability celkových aktiv
  - 4) Maximalizace přidané hodnoty
  - 5) Minimalizace dopadů na životní prostředí
  - 6) Pozitivní vystupování v médiích
  - 7) Snížení osobních nákladů
  - 8) Snížení zmetkovitosti
  - 9) Zajištění likvidity
  - 10) Zefektivnění reklamy

- 11) Zkrácení výrobních časů
- 12) Zvedení etického kodexu
- 13) Zvýšení obratu zásob
- 14) Zvýšení povědomí o značce
- 15) Zvýšení tržního podílu

### **Řešení**

#### **A. Monetární cíle**

- Dosažení stanovené rentability celkových aktiv
- Maximalizace přidané hodnoty
- Snížení osobních nákladů
- Zajištění likvidity
- Zvýšení obratu zásob

#### **B. Nemonetární ekonomické cíle**

- Snížení zmetkovitosti
- Zefektivnění reklamy
- Zkrácení výrobních časů
- Zvýšení povědomí o značce
- Zvýšení tržního podílu

#### **C. Nemonetární mimoekonomické cíle**

- Boj proti korupci
- Dobré vztahy s odboráři
- Minimalizace dopadů na životní prostředí
- Pozitivní vystupování v médiích
- Zvedení etického kodexu

### **Příklad 6.2.**

Roztřídte následující cíle do připravené tabulky dle uvedených kritérií:

- a) Během následujících dvou let dosáhnout tržního podílu v Polsku 15%
- b) Dostavět poslední dva bloky elektrárny během následujících patnácti až dvaceti let
- c) Propustit v březnu sedm zaměstnanců
- d) V druhém kvartálu prodat o 5% více výrobků oproti druhému kvartálu předchozího roku

- e) V každé z následujících dvou pětiletok zvýšit produkci o 20% oproti pětiletce předchozí
- f) V letech 2015-2017 dosahovat meziročního tempa růstu personálních nákladů -3%

**Tabulka 46: Dělení cílů - prázdné**

Cíle	Statický	Dynamický
Krátkodobý		
Střednědobý		
Dlouhodobý		

### Řešení

**Tabulka 47: Dělení cílů - řešení**

Cíle	Statický	Dynamický
Krátkodobý	Propustit v březnu sedm zaměstnanců	V druhém kvartálu prodát o 5% více výrobků oproti druhému kvartálu předchozího roku
Střednědobý	Během následujících dvou let dosáhnout tržního podílu v Polsku 15%	V letech 2015-2017 dosahovat meziročního tempa růstu personálních nákladů -3%
Dlouhodobý	Dostavět poslední dva bloky elektrárny během následujících patnácti až dvaceti let	V každé z následujících dvou pětiletok zvýšit produkci o 20% oproti pětiletce předchozí

### Příklad 6.3.

Potravinářský podnik Houska & Rohlík a.s. vyrábí pečivo, které distribuuje výhradně prostřednictvím sítě vlastních maloobchodních stánků. Jedná se o podnik náročný na materiál, jehož akcionáři nejsou spokojeni s využíváním aktiv podniku a požadují změny. Zamyslete se v následujících úlohách nad řízením podnikových cílů v roce 2014.

#### Příklad 6.3.1.

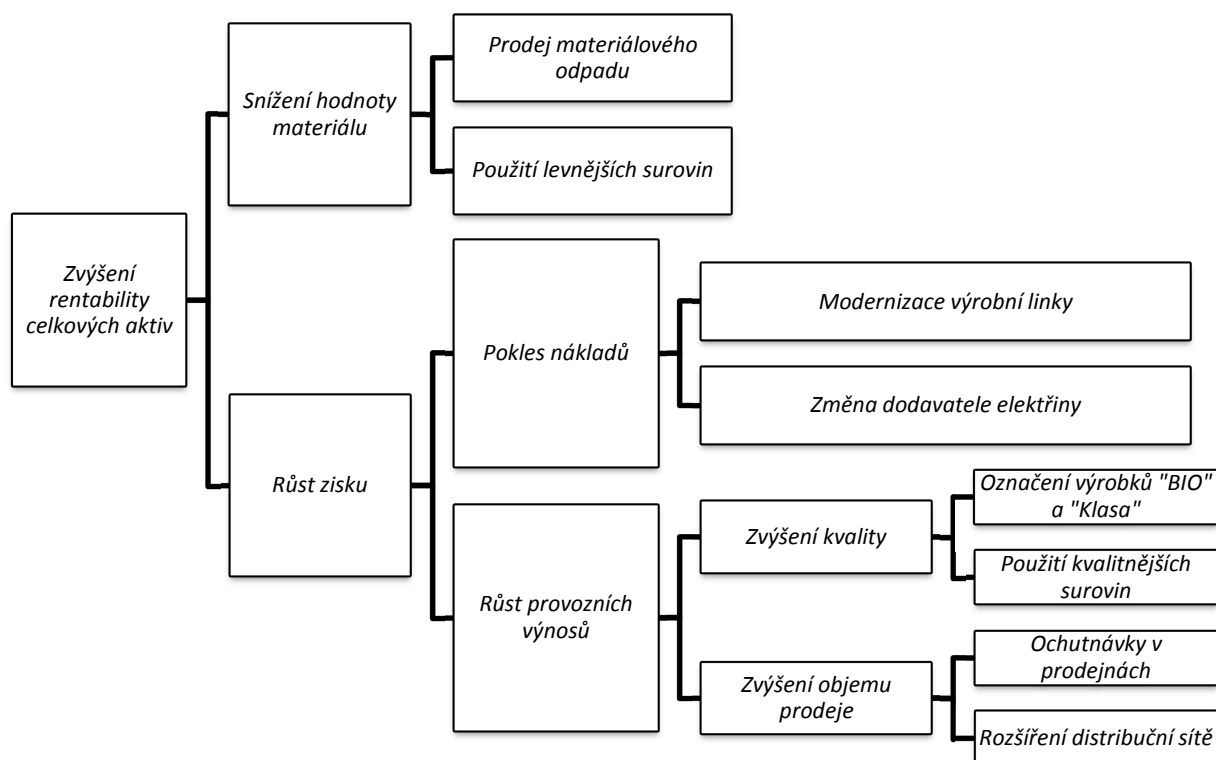
Uspořádejte navržené cíle v systému a hierarchii cílů v podniku (hlavní cíle až dílčí cíle):

- Modernizace výrobní linky
- Ochutnávky v prodejnách
- Označení výrobků "BIO" a "Klasa"
- Pokles nákladů
- Použití kvalitnějších surovin
- Použití levnějších surovin
- Prodej materiálového odpadu
- Rozšíření distribuční sítě
- Růst provozních výnosů
- Růst zisku

- k) Snížení hodnoty materiálu
- l) Změna dodavatele elektřiny
- m) Zvýšení kvality
- n) Zvýšení objemu prodeje
- o) Zvýšení rentability celkových aktiv

### Řešení

Obrázek 2: Hierarchie cílů v podniku Houska & Rohlík a.s.



Následující příklad se zabývá vztahy mezi cíli. V rámci podniku a zejména jeho řízení je vhodné, aby všechny stanovené a sledované cíle byly vzájemně buď komplementární, nebo alespoň indiferentní. V případě, že jsou vztahy mezi cíli konkurenční nebo dokonce jsou cíle protikladné, je nutné řešit priority, resp. je nutné rozhodnout, které cíle podnik upřednostní.

### Příklad 6.3.2.

Zamyslete se nad vztahy mezi jednotlivými dílčími cíli, určete cíle komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní.

### Řešení

Vztahy mezi cíli jsou dány zpravidla jejich konkrétní podobou, okolnostmi a mohou se lišit u každého hodnotitele. Jeden z možných pohledů je následující:

- Cíle *Prodej materiálového odpadu* a *Modernizace výrobní linky* mohou být vzájemně komplementární; pokud by při použití moderní linky současně došlo ke snížení objemu výrobního odpadu.
- Cíl *Prodej materiálového odpadu* může být zároveň dílčím cílem mezicíle *Růst provozních výnosů*, pokud tržby z prodeje nebudou zanedbatelné; tyto dva cíle by potom byly komplementární.
- Cíle *Použití levnějších surovin* a *Použití kvalitnějších surovin* budou pravděpodobně konkurenční nebo dokonce protikladné, protože kvalita a cena jsou zpravidla přímo úměrné a podnik si tedy bude muset vybrat, který z cílů upřednostní.
- Realizace cílů *Označení výrobků "BIO" a "Klasa"*, *Ochutnávky v prodejnách* a *Rozšíření distribuční sítě* bude pravděpodobně podnik něco stát a proto tyto cíle budou přinejmenším ve fázi zavedení konkurenční s cílem *Pokles nákladů*.
- Cílem *Změna dodavatele elektřiny* je úspora režijních, popř. přímých nákladů a ve své podstatě je tento cíl se všemi ostatními indiferentní.

Vzhledem k tomu, že cíle podniku stanovuje management, je nutné, aby tyto cíle stanovil správně, tzn. tak, aby každý zaměstnanec nejen cíli rozuměl, ale také aby byl schopen ho splnit a byl schopen si udělat představu o míře splnění stanoveného cíle. Vodítkem pro správné stanovení cíle pak může být manažerovi pravidlo SMART.

Cíle je nutné stanovit nejen správně, ale také je nutné se zamyslet nad správnými cíli. V tomto směru je nutné upozornit na to, že žádný podnik nefunguje ve vzduchoprázdnu, ale naopak je spojen s ostatními subjekty ve svém okolí, které ovlivňují (a někdy dosti zásadně) jeho fungování. Tyto subjekty však mají své vlastní cíle, přičemž některé jsou komplementární nebo indiferentní s cíli podniku, ale některé jsou k cílům podniku konkurenční nebo dokonce protikladné. Díky tomu, musí management nejen sledovat cíle těchto subjektů (tzv. stakeholderů), ale více či méně (s ohledem na jejich důležitost pro podnik) musí tyto cíle také plnit.

### **Příklad 6.3.3.**

Formulujte dílčí cíle dle metodiky SMART (*Specifické, Měřitelné, Odpovídající, Realistické, Časově vymezené*). Parametry *Odpovídající* a *Realistické* není v tomto případě potřeba vymezovat.

### **Řešení**

A. Modernizace výrobní linky

- Nákup linky typ R2-D2 v celkové pořizovací ceně do 3,25 mil Kč a uvedení do provozu nejpozději 04/2014.
- B. Ochutnávky v prodejnách
- V období 01/2014 – 05/2014 provádět ve všech vlastních prodejnách ochutnávku pečiva kategorie „denní specialita“ v maximální hodnotě 500 Kč na prodejnu a do konce období 04/2014 dosáhnout zvýšení prodeje v této kategorii o 25% oproti měsíčnímu průměru 2013.
- C. Označení výrobků "BIO" a "Klasa"
- Do konce druhého kvartálu 2013 splnit podmínky pro získání certifikace Klasa a označení BIO pro 75% sortimentu s maximálními náklady 2,5 mil Kč.
- D. Použití kvalitnějších surovin
- Do konce 03/2014 zvýšit podíl vstupních surovin od dodavatelů vlastních certifikací ISO 22000 na 90% veškerých surovin.
- E. Použití levnějších surovin
- Snížení průměrných měsíčních nákladů na suroviny pro rok 2014 o 10% oproti měsíčnímu průměru 2013.
- F. Prodej zbytků z výroby
- V období 2014 realizovat prodej výrobního odpadu v celkové výši minimálně 50% objemu a při dosažení výnosů min 25% pořizovací hodnoty.
- G. Rozšíření distribuční sítě
- V každém kvartálu 2014 uvést do plného provozu 5 nových prodejních míst.
- H. Změna dodavatele elektřiny
- V období 2014 snížit náklady na elektrickou energii o 5% oproti celkovým nákladům 2013 prostřednictvím přechodu od dodavatele *Edison a.s.* k dodavateli *Tesla s.r.o.*

**Příklad 6.4.**

Přiřaďte k jednotlivým stakeholderským skupinám pro ně typické cíle.

- A. Dodavatelé
- B. Ekologické organizace
- C. Management
- D. Odběratelé
- E. Odbory
- F. Poskytovatelé kapitálu

## G. Státní instituce

## H. Zaměstnanci

- 1) Dlouhá záruka
- 2) Dlouhodobé kontrakty
- 3) Dobré pracovní podmínky
- 4) Dodržování účetních předpisů
- 5) Kvalitní výrobky
- 6) Maximální investice do rozvoje
- 7) Milá osobnost nadřízeného
- 8) Možnost karierního růstu
- 9) Nízká spotřeba energií
- 10) Nízké podnikatelské riziko
- 11) Podíl na zisku společnosti
- 12) Pravidelné odběry zboží
- 13) Pružná pracovní doba
- 14) Respektování chráněných druhů
- 15) Rychlé dodací lhůty
- 16) Řádné čerpání přiznaných dotací
- 17) Řádné plnění daní
- 18) Řádné splácení půjček
- 19) Snížení emisí
- 20) Včasná splatnost faktur
- 21) Včasné vyplácení mezd
- 22) Vysoká rentabilita vlastního kapitálu
- 23) Vysoké odstupné
- 24) Zachování třináctých platů

## **Řešení**

### A. Dodavatelé

- Dlouhodobé kontrakty
- Pravidelné odběry zboží
- Včasná splatnost faktur

### B. Ekologické organizace

- Nízká spotřeba energií
- Respektování chráněných druhů
- Snížení emisí

### C. Management

- Maximální investice do rozvoje
- Podíl na zisku společnosti
- Vysoké odstupné

### D. Odběratelé

- Dlouhá záruka
- Kvalitní výrobky
- Rychlé dodací lhůty

#### E. Odbory

- Dobré pracovní podmínky
- Včasné vyplácení mezd
- Zachování třináctých platů

#### F. Poskytovatelé kapitálu

- Nízké podnikatelské riziko
- Řádné splácení půjček
- Vysoká rentabilita vlastního kapitálu

#### G. Státní instituce

- Dodržování účetních předpisů
- Řádné čerpání přiznaných dotací
- Řádné plnění daní

#### H. Zaměstnanci

- Milá osobnost nadřízeného
- Možnost karierního růstu
- Pružná pracovní doba

### *Nástroje řízení*

Kromě správného stanovení správných cílů je nutné také (podřízené) zaměstnance přimět k tomu, aby příslušné cíle splnili. K tomu slouží zvolený způsob komunikace s těmito zaměstnanci, resp. styl řízení, který nadřízený zaměstnanec (manažer) pro tuto komunikaci zvolí.

Kromě způsobu komunikace může také manažer na podřízeného zaměstnance přenést část své práce (zejména pokud se jedná o rutinní úkoly) včetně pravomocí a odpovědnosti, což může podřízené více motivovat. K této delegaci úkolů manažer může využít standardních manažerských technik, čímž si může (na druhou stranu) rozvázat ruce pro plnění nezastupitelných úkolů (např. tvorbu strategických cílů a plánů).

#### ***Příklad 6.5.***

Přiřaďte uvedené charakteristiky k jednotlivým řídicím stylům:

- A. Autokratický styl
- B. Byrokratický styl
- C. Charismatický styl
- D. Kooperativní styl



## E. Patriarchální styl

- 1) Přirozeně autoritativní postavení řídicího pracovníka po vzoru rodiny
- 2) Řízení založené na kouzlu osobnosti řídicího pracovníka
- 3) Řídicí pracovník rozhoduje sám dle svých pravomocí a vlastní vůle
- 4) Řízení založené na nastavení systému pravidlech
- 5) Řídicí pracovník rozhoduje ve spolupráci s podřízenými pracovníky

### **Řešení**

#### A. Autokratický styl

- Řídicí pracovník rozhoduje sám dle svých pravomocí a vlastní vůle

#### B. Byrokratický styl

- Řízení založené na nastavení systému pravidlech

#### C. Charismatický styl

- Řízení založené na kouzlu osobnosti řídicího pracovníka

#### D. Kooperativní styl

- Řídicí pracovník rozhoduje ve spolupráci s podřízenými pracovníky

#### E. Patriarchální styl

- Přirozeně autoritativní postavení řídicího pracovníka po vzoru rodiny

### **Příklad 6.6.**

Přiřaďte uvedené charakteristiky k jednotlivým manažerským technikám:

- A. Řízení delegací úkolů
- B. Řízení podle cílů
- C. Řízení podle výjimek
- D. Řízení pomocí regulace systému

- 1) Řízení v případě předem definovaných odchylek od plánovaného průběhu práce nižších instancí
- 2) Přenášení rutinních činností na nižší stupně, řízení klíčových činností a provádění kontroly
- 3) Co nejrozsáhlejší přenášení úkolů na nižší stupně řízení s využitím automatických kontrolních mechanismů
- 4) Stanovení činností a odpovědnosti jednotlivých pracovníků podle cílů, kterých má dosáhnout

## ***Řešení***

### A. Řízení delegací úkolů

- Přenášení rutinních činností na nižší stupně, řízení klíčových činností a provádění kontroly

### B. Řízení podle cílů

- Stanovení činností a odpovědnosti jednotlivých pracovníků podle cílů, kterých má dosáhnout

### C. Řízení podle výjimek

- Řízení v případě předem definovaných odchylek od plánovaného průběhu práce nižších instancí

### D. Řízení pomocí regulace systému

- Co nejrozsáhlejší přenášení úkolů na nižší stupně řízení s využitím automatických kontrolních mechanismů

**Vzorový podnik – Přemek v.o.s.**

**Příklad 6.7.**

Zaběhnutá společnost Přemek v.o.s. vyrábí dřevěné podlahy na míru. Vlastní ji tři společníci, kteří již ve společnosti působí pouze jako vlastníci a řízením společnosti pověřili výkonného ředitele pana Třísku. Společníkům se nelíbí, že v posledních letech klesá výnos z jejich kapitálových vkladů. Pan Tříška se tedy rozhodl stanovit nové cíle podniku do dalších let a provést patřičné změny.

**Tabulka 48: Rozvaha podniku Přemek v.o.s. v letech 2013 a 2014 (v tis. Kč)**

	<b>Rok 2013</b>	<b>Rok 2014</b>		<b>Rok 2013</b>	<b>Rok 2014</b>
<b>Aktiva</b>	<b>23 245</b>	<b>29 385</b>	<b>Pasiva</b>	<b>23 245</b>	<b>29 385</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>21 115</b>	<b>24 625</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>20 781</b>	<b>24 652</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	15	15	Základní kapitál	17 000	17 000
Dlouhodobý hmotný majetek	21 000	24 500	Výsledek hospodaření minulých let	260	2 081
Dlouhodobý finanční majetek	100	110	Výsledek hospodaření běžného období	3 521	5 571
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2 130</b>	<b>4 760</b>	<b>Cizí kapitál</b>	<b>2 464</b>	<b>4 733</b>
Zásoby	350	520	Rezervy	1 800	1 800
Pohledávky	380	440	Závazky	664	633
Krátkodobý finanční majetek	1 400	3 800	Bankovní úvěry	-	2 300

**Tabulka 49: Výsledovka podniku Přemek v.o.s. v letech 2013 a 2014 (v tis. Kč)**

	<b>Rok 2013</b>	<b>Rok 2014</b>
Tržby z prodeje zboží	120	150
Náklady na prodané zboží	110	145
Tržby za prodej výrobků	34500	42250
Spotřeba materiálu a energie	28300	33400
Služby	290	450
Přidaná hodnota	?	?
Mzdové náklady	1500	1800
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	500	600
Odpisy	420	470
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	22	7
Tržby z prodeje materiálu	5	4
Zůstatková cena dlouhodobého majetku	20	2
Zůstatková cena materiálu	4	5
Provozní výsledek hospodaření	?	?
Finanční výsledek hospodaření	18	32
<b>Výsledek hospodaření za účetní jednotku</b>	<b>?</b>	<b>?</b>

### Příklad 6.7.1.

Dopočítejte chybějící položky výsledovky v daných letech.

### Řešení

Podstatné je pouze uvědomit si, které položky zde vystupují jako náklad, které jako výnos, a které jako součet. Řešení je znázorněné v tabulce níže.

**Tabulka 50: Doplněná výsledovka podniku Přemek v.o.s. v letech 2013 a 2014 (v tis. Kč)**

	<b>Rok 2013</b>	<b>Rok 2014</b>	<b>Charakter</b>
Tržby z prodeje zboží	120	150	Výnos
Náklady na prodané zboží	110	145	Náklad
Tržby za prodej výrobků	34 500	42 250	Výnos
Spotřeba materiálu a energie	28 300	33 400	Náklad
Služby	290	450	Náklad
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>5 920</b>	<b>8 405</b>	Suma položek výše
Mzdové náklady	1 500	1 800	Náklad
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	500	600	Náklad
Odpisy	420	470	Náklad
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	22	7	Výnos
Tržby z prodeje materiálu	5	4	Výnos
Zůstatková cena dlouhodobého majetku	20	2	Náklad
Zůstatková cena materiálu	4	5	Náklad
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>3 503</b>	<b>5 539</b>	Suma přidané hodnoty a položek výše
Finanční výsledek hospodaření	18	32	Suma finančních nákladů a výnosů
<b>Výsledek hospodaření za účetní jednotku</b>	<b>3 521</b>	<b>5 571</b>	Suma provozního a finančního výsledku hospodaření

### Příklad 6.7.2.

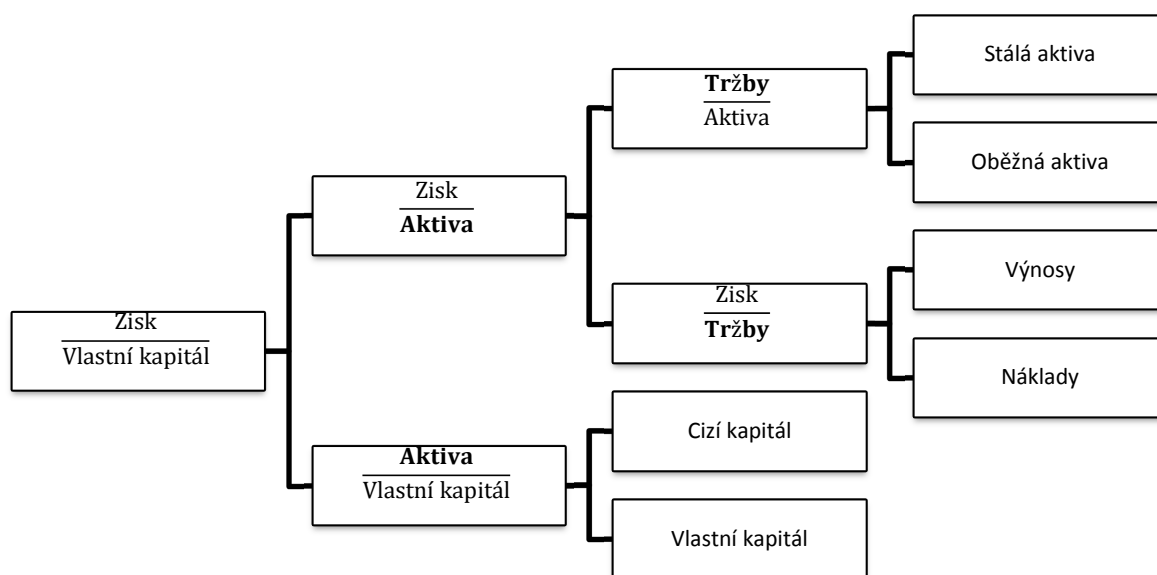
Manažer Tříška si na základě studia literatury<sup>4</sup> uvědomil, že ukazatel, s jehož vývojem nejsou společníci nespokojení, se označuje jako rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rozhodl se tedy zaměřit na jeho růst. Ví, že se jedná o poměr zisku a vlastního kapitálu podniku, ovšem není si jistý vlivem základních položek rozvahy a výsledovky na tento ukazatel.

Rozhodněte tedy s využitím obrázku níže, jak lze stimulovat růst rentability vlastního kapitálu prostřednictvím řízení stálých a oběžných aktiv, vlastního a cizího kapitálu a nákladů a výnosů za předpokladu, že velikost bilanční sumy se nezmění.

---

<sup>4</sup> Studovali zejména z publikace SUCHÁNEK, P. *Finanční management*. 1. vydání. Brno. Masarykova Univerzita, 2007. 128 s. ISBN 978-80-210-4277-3.

Obrázek 3: Vliv klíčových položek na ROE



### Řešení

Ze znázornění vyplývá následující:

1. K růstu ROE dojde, bude-li docházet 1. k poklesu vlastního kapitálu nebo 2. ke zvýšení zisku
  - 1.1. Pokud chceme snížit velikost vlastního kapitálu beze změny bilanční sumy, je potřeba zároveň zvýšit množství cizího kapitálu v podniku.
  - 1.2. Zisk je dán jako rozdíl výnosů a nákladů a tedy k jeho zvýšení lze buďto zvýšit výnosy, anebo snížit náklady, popř. obojí najednou.
2. Chceme-li stimulovat růst ROE a zároveň zachovat velikost bilanční sumy, nebude mít velikost oběžných ani stálých na aktiv vliv, ovšem můžeme libovolně měnit jejich strukturu.

### Příklad 6.7.3.

Na základě předchozích zjištění rozhodněte, které z nápadů společníků lze považovat za relevantní dílčí cíle ke splnění vrcholového cíle *Růst rentability vlastního kapitálu*, které jdou proti tomuto cíli, které jsou pro jeho naplnění irelevantní a u kterých to nelze rozhodnout. Jednotlivé cíle vždy posuzujte izolovaně za jinak nezměněných podmínek.

- 1) Kumulace nerozděleného výsledku hospodaření
- 2) Nákup nové výrobní linky
- 3) Nový dlouhodobý bankovní úvěr
- 4) Prodloužení splatnosti dodavatelům

- 5) Snížení základního kapitálu
- 6) Změna právní formy na akciovou společnost
- 7) Zvýšení cen produktů
- 8) Zvýšení mezd zaměstnancům

### **Řešení**

#### **A. Pro splnění cíle**

- Nový dlouhodobý bankovní úvěr – zvýšením cizího kapitálu se sníží podíl vlastního kapitálu v podniku, čímž lze stimulovat růst ROE.
- Snížení základního kapitálu – růst ROE lze teoreticky stimulovat i snížením základního kapitálu, který je položkou kapitálu vlastního. Ačkoliv by takovýto plán pravděpodobně přinesl v procentním vyjádření vyšší zhodnocení vkladů společníků, reálně k těmto krokům často nedochází, protože je v tomto případě nutné ve stejné míře snížit aktiva podniku, což zpravidla negativně ovlivní jeho další produkční možnosti a potenciální rozvoj.
- Zvýšení cen produktů – za jinak nezměněných okolností vede zvýšení cen k vyšším tržbám a výnosům a tedy i k vyššímu zisku.

#### **B. Proti splnění cíle**

- Kumulace nerozděleného výsledku hospodaření – došlo by tím k zvyšování vlastního kapitálu, který není sice přímo součástí vkladů společníků, ovšem hodnota ukazatele ROE by byla snížena.
- Změna právní formy na akciovou společnost – samotná změna by byla přinejmenším administrativně náročná a značně nákladná, čímž by pravděpodobně došlo ke snížení zisku a tedy i ROE.
- Zvýšení mezd zaměstnancům – znamenalo by růst osobních nákladů a tedy opět snížení zisku.

#### **C. Irelevantní**

- Prodloužení splatnosti dodavatelům – pravděpodobně dojde jen k přesunu inkasa peněz v čase a tedy změnám ve struktuře aktiv, přímý vliv na ROE zde není.

#### **D. Nelze rozhodnout**

- Nákup nové výrobní linky – samotný nákup představuje nemalé náklady a snížení zisku, ovšem pokud by měla nová linka vysokou návratnost a dokázala přinést do podniku adekvátní zvýšení výnosů, mohlo by dojít i k růstu zisku. Zároveň by

záleželo, jakým způsobem by byla linka financována. V tomto případě není jednoduché rozhodnutí o vlivu na ROE možné.

#### **Příklad 6.7.4.**

Manažer Tříška se nakonec rozhodl v lednu 2014 investovat do nové výrobní linky a rozšířit tak výrobu. Výrobní linka má hodnotu 3,5 milionů korun, z toho 1,2 mil. Kč bude hrazeno z hotovostních prostředků podniku a na zbytek bude zřízen bankovní úvěr. Před touto investicí si stanovil následující cíle:

- 1) Nákup linky nesmí ohrozit platební schopnost podniku.
- 2) Přímým důsledkem investice bude nárůst tržeb o 10%.
- 3) Nepřímým důsledkem investice bude meziroční zvýšení ukazatele ROE o 5 procentních bodů.
- 4) Vzroste zisk.

Zhodnoťte stanovené cíle dle následujících kritérií a navrhněte jejich zlepšení:

- A. Formulace cílů (využijte např. přístup SMART)
- B. Kvantitativní vyhodnocení dle uvedených dat.

#### **Řešení**

- 1) Nákup linky nesmí ohrozit platební schopnost podniku.
  - A. Cíl je vyjádřen obecně, chybí časové vymezení a konkrétní vymezení „platební schopnosti“. Vhodnější by byl cíl stanovený například následovně: *Pohotová likvidita v roce 2014 nebude nižší než v roce 2013.*
  - B. Kvantitativní vyhodnocení není vzhledem k zadání cíle možné. Z údajů uvedených v rozvahách ovšem vidíme, že podnik měl na konci roku 2013 na účtu (popř. pokladně) pouze 1,4 mil. Kč. Po uhrazení 1,2 mil. Kč na nákup linky zůstalo podniku k dispozici pouze 200 tis. Kč, což není optimální vzhledem k okamžité hodnotě závazků, která je více než trojnásobná. Cíl se tedy podniku patrně příliš splnit nepodařilo.
- 2) Přímým důsledkem investice bude nárůst tržeb o 10%.
  - A. Chybí zejména časové vymezení a vymezení tržeb. Pro další rozhodování můžeme uvažovat o meziročním růstu tržeb a pouze o tržbách z prodeje výrobků a služeb, protože na ně má nákup linky přímý vliv.

B. Z výsledků hospodaření vyplývá, že v roce 2013 byly tržby z prodeje výrobků a služeb 34,5 mil. Kč a v roce 2014 42,25 mil. Kč. Jedná se tedy o změnu 122% a cíl lze teoreticky považovat za splněný. Problémem ovšem je, že na základě uvedených účetních dat není možné rozhodnout, zda zjištěný růst tržeb je skutečně přímým důsledkem investice do výrobní linky, či je způsoben jinými faktory.

3) Nepřímým důsledkem investice bude meziroční zvýšení ukazatele ROE o 5 procentních bodů.

A. Cíl je definován vhodně, je zde jasné, jaké údaje je potřeba porovnávat a na základě jakých hodnot rozhodnout o splnění cíle.

B. Z uvedených dat vypočítáme ukazatel dle postupu níže. Za zisk můžeme v tuto chvíli považovat Výsledek hospodaření za účetní období:

$$ROE\ 2013 = \frac{3\ 521}{20\ 781} = 16,94\ \%$$

$$ROE\ 2014 = \frac{5\ 571}{24\ 652} = 22,60\ \%$$

$$Rozdíl\ ROE = 22,60\ \% - 16,94\ \% = 5,66\ \%$$

Z výsledků vyplývá, že meziroční růst ukazatele byl 5,66%, což splňuje stanovený cíl.

4) Vzroste zisk.

A. Cíl je opět definován nedostatečně. Je třeba vymezit, o jakou formu zisku se z účetního hlediska bude jednat, ve kterém časovém okamžiku bude změna posuzovaná, a o jak velký růst by mělo jít.

B. Pokud bychom chtěli posuzovat meziroční změnu výsledku hospodaření za účetní jednotku, zjistíme rozdíl 158%, což odpovídá stanovenému cíli.

### ***Rozšiřující příklady***

#### ***Příklad 6.7.5.***

Na základě znalostí z kapitoly 3 (Právní formy podnikání) určete čistý příjem společníků v roce 2013, pokud víte následující:

A. Vklad společníka A činí 8 000 tis. Kč, vklad společníka B 5 000 tis. Kč, vklad společníka C 4 000 tis. Kč.

B. Daň z příjmu fyzických osob je 15%.

C. Společníci si rozdělí pouze zúročení kapitálových vkladů ve výši 10%, zbytek zůstane ve společnosti ve formě nerozděleného zisku.



***Příklad 6.7.6.***

Na základě znalostí z kapitoly 5 (Výrobní faktory) vypočtete hospodárnost na jednotlivé výrobní faktory v uvedených letech a odhadněte dopad realizované investice na změny meziroční hospodárností.

## Testové otázky – kapitola 6

**Příklad 6.8. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 6.8.1. Vrcholovým cílem podniku v tržní ekonomice je zpravidla:**

- a) Maximalizace daňových odvodů
- b) Dlouhodobá maximalizace zisku
- c) Dobré vztahy s odboráři
- d) Maximalizace počtu akcionářů

**Příklad 6.8.2. Jako cíl monetární lze klasifikovat cíl:**

- a) Růst obratu
- b) Růst tržního podílu
- c) Zajištění zaměstnanosti
- d) Získání politického vlivu

**Příklad 6.8.3. Jako cíl nemonetární ekonomický lze klasifikovat cíl:**

- a) Růst hospodářského výsledku po zdanění
- b) Vedení v nejnižších nákladech
- c) Růst obratu aktiv
- d) Růst tržeb

**Příklad 6.8.4. Jako cíl nemonetární mimoekonomický lze klasifikovat cíl:**

- a) Dominantní postavení na lokálním trhu
- b) Růst krátkodobé likvidity
- c) Minimalizace daňových odvodů
- d) Ochrana životního prostředí

**Příklad 6.8.5. Cíle minimalizace osobních nákladů a maximalizace čistého zisku jsou s ohledem na vzájemný vztah cíle:**

- a) Komplementární
- b) Konkurenční
- c) Protikladné
- d) Indiferentní

**Příklad 6.8.6. Cíle růst běžné likvidity a růst rentability celkových aktiv jsou s ohledem na vzájemný vztah cíle:**

- a) Komplementární
- b) Konkurenční
- c) Protikladné
- d) Indiferentní

**Příklad 6.8.7. Cíle maximalizace objemu zásob a minimalizace nedokončené výroby jsou s ohledem na vzájemný vztah cíle:**

- a) Komplementární
- b) Konkurenční
- c) Protikladné
- d) Indiferentní

**Příklad 6.8.8. Cíle maximalizace tržního podílu a snížení nákladu na pořízení materiálu jsou s ohledem na vzájemný vztah cíle:**

- a) Komplementární
- b) Konkurenční
- c) Protikladné
- d) Indiferentní

**Příklad 6.8.9. Jestliže chce zaměstnanec maximalizovat svou mzdu a podnik minimalizovat osobní náklady, jedná se o cílový konflikt:**

- a) Individuální
- b) Hierarchicky podmíněný
- c) Uvnitř organizace
- d) Systémový

**Příklad 6.8.10. Jestliže oddělení marketingu žádá o maximální příspěvky na reklamu a finanční oddělení chce minimalizovat režijní náklady, jedná se o cílový konflikt:**

- a) Individuální
- b) Hierarchicky podmíněný
- c) Uvnitř organizace
- d) Manažerský

**Příklad 6.8.11. K motivaci zaměstnanců zpravidla nepřispívá:**

- a) Pracovní podmínky
- b) Protipožární směrnice
- c) Odměna za práci
- d) Podnikové sociální požitky

**Příklad 6.8.12. Obohacení práce znamená:**

- a) Změna pracovního kolektivu
- b) Změna odměny za práci
- c) Změna struktury práce
- d) Změna pracovních předpisů

**Příklad 6.8.13. Pro řízení dle výjimek je typické:**

- a) Samostatná práce s minimálními zásahy nadřízených
- b) Práce pouze na výjimečných úkolech
- c) Přenechávání práce výjimečným zaměstnancům
- d) Nahodilá a občasná kontrola práce podřízených

**Příklad 6.8.14. Pro řízení delegací úkolů je typické:**

- a) Dispozitivní práce je zcela delegována na práci výkonnou
- b) Pracovníci se sami rozhodují v rámci vymezených úkolů
- c) Všechny stupně řízení mohou své úkoly libovolně přenechávat nižším stupňům
- d) Delegovány jsou klíčové strategické úkoly

**Příklad 6.8.15. Pro řízení podle cílů je typické:**

- a) Všechny podnikové cíle jsou komplementární nebo indiferentní
- b) Cíle podniku vycházejí z cílů konkurence
- c) Strategické cíle jsou upřednostňovány před dlouhodobými cíli podniku
- d) Úkoly a odpovědnost zaměstnance jsou určeny dle cílů, kterých má dosáhnout

### ***Řešení***

- 6.8.1. b)
- 6.8.2. a)
- 6.8.3. b)
- 6.8.4. d)
- 6.8.5. a)
- 6.8.6. b)
- 6.8.7. c)
- 6.8.8. d)
- 6.8.9. a)
- 6.8.10. c)
- 6.8.11. b)
- 6.8.12. c)
- 6.8.13. a)
- 6.8.14. b)
- 6.8.15. d)

## 7 Plánování a rozhodování v organizaci

### *Plánování v organizaci*

Plánování je další důležitou činností dispozitivního výrobního faktoru. Tato činnost bezprostředně navazuje na stanovení cílů. Jestliže cíl je určitý požadovaný stav, potom plán je způsob (cesta), kterým lze tento požadovaný stav dosáhnout. Vzhledem k tomu, že způsobů jak dosáhnout cíle existuje zpravidla více, je na managementu, aby zvolil nejvhodnější způsob (plán), kterým stanoveného cíle dosáhne. Vhodnost plánu je přitom vhodné posuzovat především s ohledem na pravděpodobnost dosažitelnosti (splnitelnosti) plánu. Tato kapitola přitom rozvádí kapitolu 7 DSO (konkrétně problematiku uvedenou na str. 75 – 87).

#### ***Příklad 7.1.***

Zařaďte následující příklady podnikových plánů ke čtyřem plánovacím komplexům.

- A. Plánování vize organizace
  - B. Strategické plánování
  - C. Operativní plánování
  - D. Plánování výsledků a likvidity
- 
1. Během měsíců července a srpna inovujeme aulu fakulty.
  2. Během následujících let expandujeme s našimi svíčkami do všech zemí Visegrádské čtyřky.
  3. Do deseti let zvýšíme podíl elektromobilů v portfoliu na 25%.
  4. Do půl roku zavedeme integrovaný systém řízení.
  5. Letos snížíme průběrnou inkasní dobu z 68 dní na 62 dní.
  6. Poskytneme našim zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky.
  7. Staneme se spolehlivým partnerem strojírenských firem.
  8. Udržíme podíl na trhu čokoládových dortíků nad 33%
  9. Udržíme roční tempo růstu ukazatele ROA minimálně na 7,5%.
  10. V letošním roce vyrobíme o 5% více klobouků než v roce loňském.
  11. Ve čtvrtém kvartále 2015 dosáhneme EBIT minimálně stejné výše jako ve stejném období předcházejícího roku.
  12. Zvýšíme zaměstnanost v kraji.

## **Řešení**

### A. Plánování vize organizace

- Poskytneme našim zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky.
- Staneme se spolehlivým partnerem strojírenských firem.
- Zvýšíme zaměstnanost v kraji.

### B. Strategické plánování

- Během následujících let expandujeme s našimi svíčkami do všech zemí Visegrádské čtyřky.
- Do deseti let zvýšíme podíl elektromobilů v portfoliu na 25%.
- Udržíme podíl na trhu čokoládových dortíků nad 33%

### C. Operativní plánování

- Během měsíců července a srpna inovujeme aulu fakulty.
- Do půl roku zavedeme integrovaný systém řízení.
- V letošním roce vyrobíme o 5% více klobouků než v roce loňském.

### D. Plánování výsledků a likvidity

- Letos snížíme průběrnou inkasní dobu z 68 dní na 62 dní.
- Udržíme roční tempo růstu ukazatele ROA minimálně na 7,5%.
- Ve čtvrtém kvartále 2015 dosáhneme EBIT minimálně stejné výše jako ve stejném období předcházejícího roku.

## ***SWOT analýza***

Další příklad je zaměřen na praktickou aplikaci důležitého nástroje, který managementu umožňuje provést syntézu analýz vnitřního a vnějšího prostředí a z nich vyvodit závěry pro strategická rozhodnutí. Tímto nástrojem je SWOT analýza, resp. analýza silných (S) a slabých (W) stránek, příležitostí (O) a hrozeb (T). Přestože je tato analýza subjektivně ovlivněna osobou, který ji vypracovává, musí být založena na maximálně objektivních analýzách (zjištění), aby návrh řešení, který z ní vyplyne, v maximální míře odpovídal skutečnosti (realitě) se kterou se podnik potýká, ev. se kterou se bude potýkat v budoucnu.

SWOT analýzu je nutné rozdělit na dvě části, na analýzu zaměřenou na vnitřní prostředí podniku (analýza silných a slabých stránek) a na analýzu zaměřenou na vnější prostředí podniku (analýza příležitostí a hrozeb). K analýze vnitřního prostředí lze využít např. analýzu portfolia (viz příklad 7.3), analýzu životního cyklu produktu (či podniku), finanční analýzu,

Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil (alespoň částečně) apod. K analýze vnějšího prostředí lze naopak využít např. SLEPT nebo STEP analýzu.

Výsledkem těchto analýz jsou příslušné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které je vhodné zanechat do společné tabulky. Zároveň je vhodné zvážit jejich sílu (vliv) na podnik (ať už v rámci prostého seřazení nebo – lépe – přímým bodovým hodnocením jednotlivých položek). Na základě takto provedené SWOT analýzy lze zvažovat (a posléze volit) různé strategické cíle a následně také různé strategie (tzv. Porterovy generické strategie), které bude podnik sledovat (více viz např. Bělohlávek, Košťan, Šuleř, Management, 2006).

### ***Příklad 7.2.***

Malý rodinný Start-Up podniká v oblasti vývoje a výroby komunikačních technologií. Zpracujte následující údaje o prostředí podniku dle SWOT analýzy.

#### ***Příklad 7.2.1.***

Zařaďte dané faktory do jednotlivých oblastí SWOT matice.

A. Hrozby

B. Příležitosti

C. Silné stránky

D. Slabé stránky

1. Aktuální vysoká poptávka po chytrých hodinkách
2. Klesající přidaná hodnota
3. Klesající státní investice
4. Minimální zmetkovitost a nutnost servisních zásahů
5. Neefektivní systém řízení
6. Nejkratší dodací doby
7. Nejnižší fixní náklady v odvětví
8. Nestabilita zahraničních trhů
9. Permanentní nedostatek finančních prostředků
10. Plánované zjednodušení zákona o účetnictví
11. Vzdávající daňové zatížení
12. Nové dotační programy podporující elektrotechnické podniky

## **Řešení**

### A. Hrozby

- Klesající státní investice
- Nestabilita zahraničních trhů
- Vzdávající daňové zatížení

### B. Příležitosti

- Aktuální vysoká poptávka po chytrých hodinkách
- Plánované zjednodušení zákona o účetnictví
- Nové dotační programy podporující elektrotechnické podniky

### C. Silné stránky

- Minimální zmetkovitost a nutnost servisních zásahů
- Nejkratší dodací doby
- Nejnižší fixní náklady v odvětví

### D. Slabé stránky

- Klesající přidaná hodnota
- Neefektivní systém řízení
- Permanentní nedostatek finančních prostředků

## **Příklad 7.2.2.**

Jmenujte pro každou dimenzi matice alespoň dva vhodné strategické cíle.

1. S-O strategie – využití příležitostí prostředí pomocí silných stránek podniku
2. W-O strategie – využití příležitostí prostředí k odstranění slabých stránek podniku
3. S-T strategie – využití silných stránek podniku pro minimalizaci hrozeb prostředí
4. W-T strategie – minimalizace hrozeb využívajících slabé stránky podniku

## **Řešení**

1. S-O strategie – využití příležitostí prostředí pomocí silných stránek podniku
  - Další snížení fixních nákladů prostřednictvím snížení nákladů na administrativu (účetnictví).
  - Zajištění nejrychlejších komunikačních a distribučních cest k nově vznikajícím poptávkám.
2. W-O strategie – využití příležitostí prostředí k odstranění slabých stránek podniku
  - Využití prostředků z dotací k přechodnému zajištění likvidity podniku.
  - Zrychlení řídicího procesu outsourcingem podnikové účetní.



3. S-T strategie – využití silných stránek podniku pro minimalizaci hrozeb prostředí
  - Vytvoření v zahraničí povědomí o značce jako o nejkvalitnější dostupné volbě.
  - Vytvoření finančních rezerv pro očekávané zvýšené daňové odvody prostřednictvím současné relativně vysoké marže.
4. W-T strategie – minimalizace hrozeb využívajících slabé stránky podniku
  - Zajištění klíčových vysoce solventních odběratelů mimo státní sektor.
  - Využívání externích poradců v oblasti daní.

### *Analýza portfolia*

#### **Příklad 7.3.**

Analyzujte pomocí Bostonské matice portfolia banku Veselý úrok a.s. V tabulce níže jsou uvedeny klíčové údaje za rok 2013 a zároveň údaje jejího největšího konkurenta, banky Skrblík v.o.s. Rozdělte produkty do jednotlivých kvadrantů a definujte vhodné strategie.

**Tabulka 51: Situace na bankovním trhu**

Produkt	Tržby (v milionech Kč)		
	Skrblík 2013	Veselý úrok 2013	Veselý úrok 2012
Běžné účty	110	112	128
Důchodové spoření	115	84	109
Firemní účty	104	208	161
Hypotéky	25	27	23
Spořicí účty	180	325	324
Stavební spoření	230	128	120
Zdravotní pojištění	115	126	120

#### **Řešení**

Pro vytvoření matice je třeba znát pro každý produkt následující položky:

- Relativní tržní podíl
- Růst trhu
- Podíl na obratu

Jednotlivé položky z uvedených informací vypočteme následovně:

$$\text{Relativní tržní podíl} = \frac{\text{Prodej podniku}}{\text{Prodej největšího konkurenta}}$$

$$\text{Růst trhu} = \frac{\text{Prodej v roce (n)} - \text{Prodej v roce (n - 1)}}{\text{Prodej v roce (n - 1)}} * 100\%$$

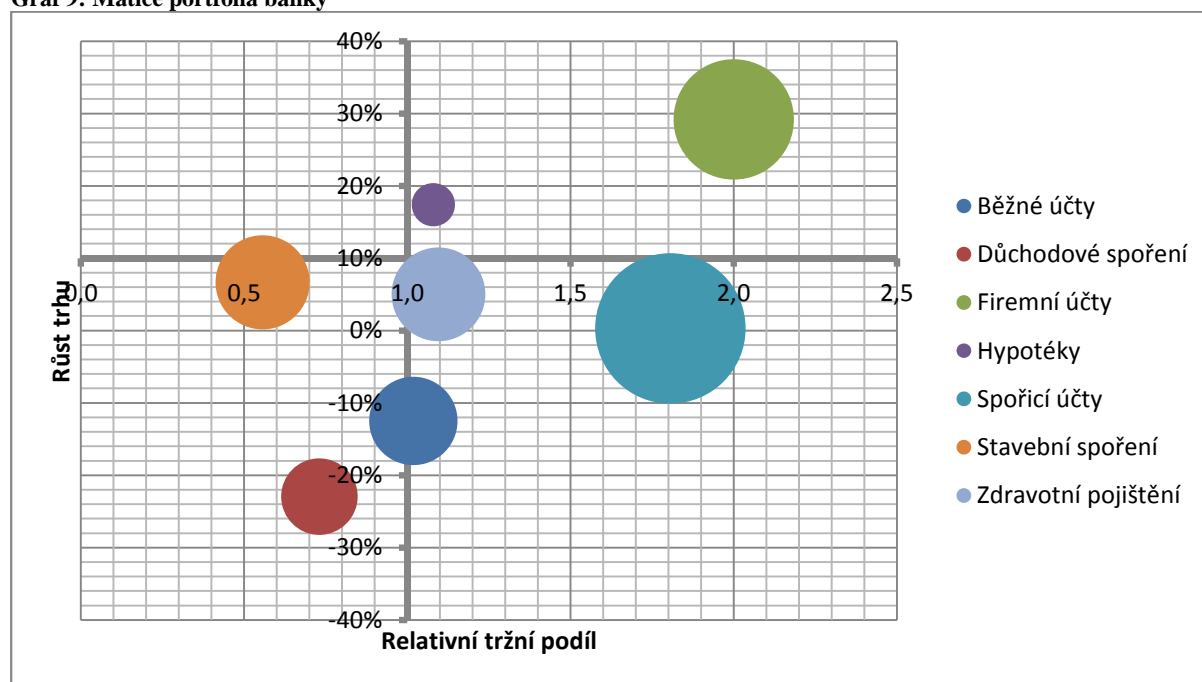
$$\text{Podíl na obratu} = \frac{\text{Prodej produktu}}{\text{Prodej všech produktů}}$$

Výsledné hodnoty a matice pro Veselý úrok a.s. v roce 2013 jsou uvedeny níže.

**Tabulka 52: Situace produktů banky Veselý úrok a.s.**

Produkt	Relativní tržní podíl	Růst trhu	Podíl na obratu
Běžné účty	1,0	-13%	11%
Důchodové spoření	0,7	-23%	8%
Firemní účty	2,0	29%	21%
Hypotéky	1,1	17%	3%
Spořicí účty	1,8	0%	32%
Stavební spoření	0,6	7%	13%
Zdravotní pojištění	1,1	5%	12%

**Graf 9: Matice portfolia banky**



#### A. Hvězdy

- Firemní účty – vynikající postavení a druhý nejvyšší podíl na obratu. Doporučit lze růstovou strategii.
- Hypotéky – na hraně mezi hvězdami a otazníky. Nejvýznamnější je relativně vysoký růst trhu, problémem je zejména minimální podíl na obratu. Doporučit lze expanzivní strategii a zvýšení objemu tohoto produktu.

#### B. Krávy

- a. Spořicí účty – největší podíl na obratu trhu spolu a zároveň největší podíl na trhu. Problémem je nulový tržní růst, který je vhodné stimulovat se zvláštní péčí, zejména z důvodu zmíněného velkého významu na tržby banky.
- b. Zdravotní pojištění – problematický produkt vycházející analýzou v sektoru *krav*, ovšem s velmi malým tržním podílem. Doporučit lze stimulaci tržního podílu směřující k přetáhnutí klientely od konkurence.

#### C. Otazníky

- a. Stavební spoření – od *psa* zachráněn pouze relativně vysokým růstem trhu. Má ovšem významný podíl na obratu, proto je vhodné se na tento produkt zaměřit a pokusit se přinejmenším stimulovat další tržní růst.

#### D. Psi

- a. Běžné účty a Důchodové spoření- v obou případech je problémem zejména klesajícím trendem trhu, který je v případě důchodového spoření umocněn druhým nejnižším tržním podílem a druhým nejnižším podílem na obratu. Z pohledu banky lze uvažovat o strategii postupného zrušení tohoto produktu, resp. jeho udržování na nejnižší možné míře a přesun pozornosti k lukrativnějším produktům.

### ***Rozhodování v organizaci***

#### ***Příklad 7.4.***

Nadnárodní výrobní podnik působící v Evropě hledá nové místo pro svou další pobočku. Z předběžné analýzy vyplynulo, že v úvahu připadají 4 místa. ( $a_1, a_2, a_3, a_4$ ). Jako podstatná kritéria rozhodování - pro rozhodování podstatné stavy okolí ( $s_1, s_2, s_3$ ) - byly určeny náklady na výstavbu areálu v dané lokalitě, místní byrokratická zátěž a tempo růstu lokálního trhu. Jednotlivé elementy rozhodování jsou uvedeny v matici níže.

**Tabulka 53: Výsledková matice**

Místo	Náklady na výstavbu areálu (mil. Kč)	Byrokratická zátěž	Růst trhu
1. místo	112	střední	15%
2. místo	127	malá	75%
3. místo	104	velmi vysoká	5%
4. místo	95	vysoká	40%

Transformujte tuto výsledkovou matici na rozhodovací s využitím 5 bodové škály užítku a rozhodněte, kterou variantu má podnik vybrat.

### Řešení

Prvním krokem je vytvoření pětibodové škály užítku pro každý stav okolí. Situace je komplikovaná tím, že dvě kritéria jsou kvantitativního a jedno kvalitativního charakteru. Z možných metod hodnocení užítku zde bude aplikována metoda aplikací přímého stanovení dílčích ohodnocení expertem, kdy je přiřazení bodů provedeno odhadem a nikoli na základě funkčního stavu.

V tomto případě byly stanoveny škály na základě vyhledání nejpříznivější hodnoty (5 bodů) a rozdělení stupnice ve stejných intervalech tak, aby došlo i k zahrnutí nejméně příznivé hodnoty do škály v posledním intervalu (1 bod). Výsledné rozdělení je znázorněno v následující tabulce.

Podstatné je uvědomit si, že stavy okolí  $s_1$  a  $s_2$  chceme minimalizovat, zatímco stav okolí  $s_3$  je zde maximalizován, a tomu potom přizpůsobit transformaci na body.

**Tabulka 54: Pětibodová škála k transformaci**

Body	Náklady na výstavbu areálu (mil. Kč)	Byrokratická zátěž	Růst trhu
5 bodů	95	velmi malá	75%
4 body	105	malá	55%
3 body	115	střední	35%
2 body	125	vysoká	15%
1 bod	135	velmi vysoká	-5%

V případě stavu okolí  $s_2$  je přiřazení bodů snadné, neboť jednotlivé stavy pro vybraná místa lze přímo přiřadit k bodovému hodnocení. U stavů  $s_1$  a  $s_3$  je bodování provedeno na základě přiřazení nejbližší hodnotě. Výsledkem je upravená výsledková matice, ze které lze získat matici rozhodovací.

**Tabulka 55: Upravená výsledková matice**

Místo	Náklady na výstavbu areálu (mil. Kč)	Body	Byrokratická zátěž	Body	Růst trhu	Body
1. místo	112	3	střední	3	15%	2
2. místo	127	2	malá	4	75%	5
3. místo	104	4	velmi vysoká	1	5%	1
4. místo	95	5	vysoká	2	40%	3

V rozhodovací matici jsou původní proměnné již zcela zastoupeny bodovým hodnocením, které lze jednoduše sečíst a dle výsledného hodnocení vybrat optimální variantu.

**Tabulka 56: Rozhodovací matice**

Místo	Náklady na výstavbu areálu (mil. Kč)	Byrokratická zátěž	Růst trhu	Celkem:
1. místo	3	3	2	8 bodů

<b>2. místo</b>	2	4	5	11 bodů
<b>3. místo</b>	4	1	1	6 bodů
<b>4. místo</b>	5	2	3	10 bodů

V tomto případě získala nejvíce bodů varianta 2. – 2. místo – a za daných okolností je tedy pro podnik nejvhodnější založit novou pobočku právě tam.

## *Vzorový podnik – Umbrella s.r.o.*

### ***Příklad 7.5.***

Společnost Umbrella s.r.o. provozuje horský hotel Mýval. Hotel poskytuje nejen ubytovací služby, patří k němu i pro veřejnost otevřená restaurace, sauna a minikino. Hotel je situován u soukromé sjezdovky s vlekem, která je pro něj v zimních měsících výrazným zdrojem příjmů. Prostředí podniku se v roce 2014 dá popsat následovně:

Hotel mýval se nachází v národním parku Jeseníky poblíž odříznuté horské vesnice, ve které fungují další tři podobná zařízení. Všechna nabízejí rovněž ubytování a stravování, dvě ovšem disponují vlastním Wellness. Na druhou stranu žádný z konkurentů nedisponuje vlastní sjezdovkou, za tou musí hosté z vesnice dojíždět na okolní svahy. Turisté v posledních letech preferují zázemí a služby vsi a do vzdálenějšího hotelu Mýval se jim nechce tolik jako v předchozích letech, což se projevuje zejména na velmi nízké návštěvnosti minikina. Současně zastupitelé vsi investují do rozvoje služeb turistům, ve vsi vzniká velký počet nových penzionů, kaváren a restaurací.

V současné době je v dolní sněmovně parlamentu projednáván zákon omezující volnočasové aktivity v národních parcích, zároveň bylo v dané oblasti objeveno vzácně žijící ptactvo. V územním plánu na příští rok se počítá s rekonstrukcí silnice vedoucí do vsi, která si vyžádá dopravní omezení, ale do budoucích let zajistí lepší dostupnost. V dalších letech se počítá s pokračováním programu Zelená úsporám. Díky vývoji kurzu koruny se pro Čechy stává relativně levnější dovolená v tuzemsku, zároveň se ovšem snižuje podíl výdajů domácností na volnočasové aktivity. Od příštího roku hrozí zvýšení daně z příjmů právnických osob o čtyři procentní body, spotřební daň zůstane pravděpodobně beze změny, lobbistické skupiny usilují o znevýhodnění obnovitelných zdrojů energie. V blízkém údolí se nalézá ve městě pivovar, který hledá v posledních měsících strategického partnera z řad horských středisek.

Hotel má vystavěnu malou fotovoltaickou elektrárnu, díky které má nižší náklady na elektrickou energii. Ze stejného důvodu hotel drží nižší ceny za ubytování, než je průměr jeho konkurence. Zároveň je její kuchyně vyhlášena jako nejlepší oblasti a do restaurace sjíždějí hosté z daleka. Problémem je ovšem nedostatek personálu, v hotelu je vysoká fluktuace. Nejčastějším důvodem se zdá být lokalita hotelu a tedy odříznutost zaměstnanců od světa. Většina budov hotelu by rovněž potřebovala zrekonstruovat a zateplit, na což ovšem chybí v rozpočtu peníze.

### ***Příklad 7.5.1.***

Sestavte SWOT matici hotelu Mýval.

#### ***Řešení***

Konkrétní podoba SWOT matice může vypadat různě v závislosti na podrobnějších analýzách, konkrétnějších informacích a kontextu. Z uvedených informací lze odvodit následující faktory prostředí hotelu:

#### Silné stránky

- Kvalita restaurace
- Vlastní sjezdovka
- Nízké náklady na energie
- Relativně nižší ceny

#### Slabé stránky

- Vysoká fluktuace
- Absence Wellness
- Vzdálenost od vsi
- Nízká návštěvnost minikina

#### Příležitosti

- Možnost čerpat finance na inovaci budov z programu Zelená úsporám
- Rostoucí poptávka po tuzemských dovolených
- Modernizace infrastruktury – zlepšení dostupnosti
- Strategický partner – pivovar

#### Hrozby

- Omezení turistických aktivit z ekologických důvodů
- Rostoucí konkurence v přilehlé vsi
- Zvýšení daňového zatížení
- Postihy pro fotovoltaiku

### ***Příklad 7.5.2.***

Sestavte Bostonskou matici portfolia Hotelu Mýval, pokud znáte následující údaje:

- Za největšího konkurenta považují manažeři hotelu Mýval penzion Alfa nacházející se v blízké vsi
- Turistické aktivity = lyžařské služby hotelu Mýval, půjčovna kol, tenisové kurty apod. penzionu Alfa

- Kulturní aktivity = minikino hotelu Mýval, nabídka školení, seminářů, teambuildingu apod. penzionu Alfa
- Odpočinkové aktivity = sauna hotelu Mýval, Wellness penzionu Alfa

Tabulka 57: Situace hotelu a penzionu

Produkt / Služba	Tržby (v tisících Kč)		
	Alfa 2014	Mýval 2014	Mýval 2013
Ubytování	1 600	1 300	1 200
Restaurace	1 400	1 900	1 500
Turistické aktivity	2 200	3 600	3 500
Kulturní aktivity	700	100	120
Odpočinkové aktivity	800	300	200

### Řešení

Pro sestavení matice je potřeba vyjádřit z uvedených informací ukazatele Relativní tržní podíl, Růst trhu a Podíl na obratu. Vzorce pro výpočet ukazatelů jsou následující:

$$\text{Relativní tržní podíl} = \frac{\text{Prodej podniku}}{\text{Prodej největšího konkurenta}}$$

$$\text{Růst trhu} = \frac{\text{Prodej v roce (n)} - \text{Prodej v roce (n - 1)}}{\text{Prodej v roce (n - 1)}} * 100\%$$

$$\text{Podíl na obratu} = \frac{\text{Prodej produktu}}{\text{Prodej všech produktů}}$$

Dosazením zadaných hodnot získáme následující údaje o nabídce hotelů Mýval:

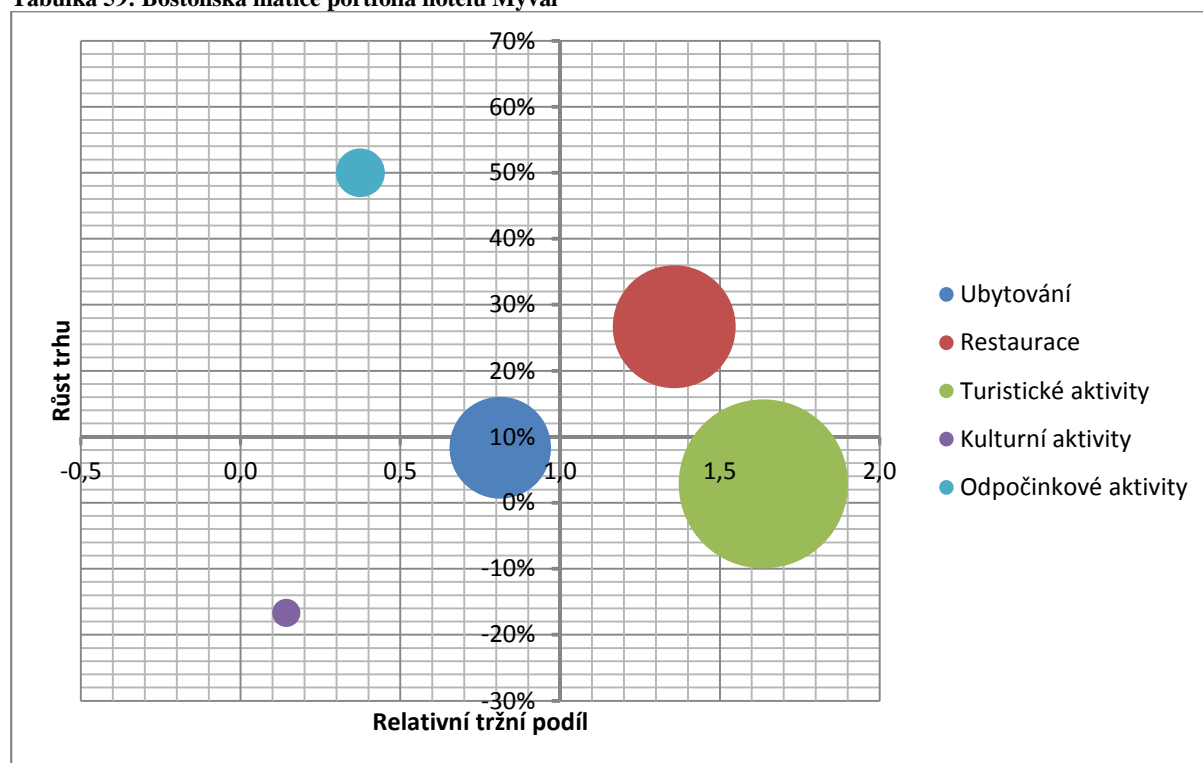
Tabulka 58. Nabídka hotelu Mýval

Produkt / Služba	Relativní tržní podíl	Růst trhu	Podíl na obratu
Ubytování	0,8	8%	18%
Restaurace	1,4	27%	26%
Turistické aktivity	1,6	3%	50%
Kulturní aktivity	0,1	-17%	1%
Odpočinkové aktivity	0,4	50%	4%

Dosazením hodnot do matice získáme následující výsledek:



Tabulka 59: Bostonská matice portfolia hotelu Mýval



Z analýzy portfolia vyplývá, že nejproblematictějším produktem hotelu Mýval jsou kulturní aktivity, konkrétně tedy minikino. Relativní tržní podíl je minimální, než tržní růst zde sledujeme pokles trhu a podíl na obratu hotelu je rovněž minimální. Otazníkem zde jsou odpočinkové aktivity, kde lze sledovat značný růst trhu a tedy i potenciál. Problémem je zde fakt, že konkurence nabízí v dané kategorii mnohem komplexnější služby. Jako klíčová služba se z pohledu Bostonské matice jeví turistické aktivity, tj. sjezdovka. Zde je ovšem potřeba vzít v patrnost sezónnost, která neumožňuje hotelu využívat této výhody po celý rok rovnoměrně. Hvězdou je v případě hotelu Mýval jeho restaurace, která má jednak druhý největší podíl na obratu a dále zde sledujeme jak vysoký relativní tržní podíl, tak i relativně vysoký růst trhu.

### **Příklad 7.5.3.**

Na základě předchozích analýz navrhnete vhodné strategické cíle podniku.

### **Řešení**

Je potřeba si uvědomit, že konkrétní strategie vždy vycházejí z finančních možností podniku, o kterých zde v zadání chybí konkrétnější údaje. Základní strategické cíle mohou vypadat například následovně:

1. Zvýšení nákladové výhody prostřednictvím vyšších úspor za energii. Toho lze dosáhnout využitím programu Zelená úsporám a zateplít budovy hotelu.
2. Navázání strategické spolupráce s pivovarem a zvýšení náskoku ve stravovacích službách oproti konkurenci. Jedinečná nabídka může d odlehlého hotelu přilákat ze vsi další návštěvníky. Kvalitu stravování je vhodné rovněž udržet motivací zaměstnanců zůstat v hotelu a snížit jejich fluktuaci.
3. Uzavření minikina a rekonstrukce jeho prostor pro jiné účely. Nabízí se rozšíření sauny o Wellness a tím jednak dorovnání konkurenční nabídky, v druhé řadě o rozšíření služeb v letních měsících a diverzifikaci aktivit pro případ legislativních omezení lyžování v oblasti.

#### **Příklad 7.5.4.**

Majitelé hotelu se vzhledem k situaci rozhodli uzavřít minikino a využít jeho prostory efektivněji. Uvažují o rozšíření restaurace, zřízení Wellness a vybudování bazénu s barem. Základní rozhodovací kritéria jsou uvedena v tabulce níže. Rozhodněte o nejvhodnější variantě využitím metody bazické varianty.

**Tabulka 60: Výsledková matice hotelu Mýval**

<b>Varianta</b>	<b>Pořizovací náklady (mil. Kč)</b>	<b>Provozní náklady (mil. Kč / rok)</b>	<b>Doba návratnosti (roky)</b>	<b>Životnost (roky)</b>
Restaurace	1,5	0,2	3	10
Wellness	2,7	0,5	1,5	8
Bazén	3,5	0,3	3,25	15
<b>Váha kritéria</b>	<i>0,4</i>	<i>0,2</i>	<i>0,3</i>	<i>0,1</i>

#### **Řešení**

Metoda bazické varianty spočívá v ohodnocení variant u každého rozhodovacího kritéria srovnáním s nejvýhodnější (tzv. bazickou) variantou. Zjednodušeně – nejlepší varianta dle daného kritéria má užitek 1,00 a další užitek nižší. Podstatné je uvědomit si, která kritéria chceme maximalizovat a která minimalizovat. V případě hotelu Mýval chceme minimalizovat Pořizovací náklady, Provozní náklady a Dobu návratnosti, Životnost dané varianty potom chceme maximalizovat. Vzhledem k zadání budou bazické varianty následující:

**Tabulka 61: Nejvhodnější varianty hotelu Mýval v případě jednotlivých kritérií**

Bazická varianta	Pořizovací náklady (mil. Kč)	Provozní náklady (mil. Kč / rok)	Doba návratnosti (roky)	Životnost (roky)
Hodnota	1,5	0,2	1,5	15
Varianta	Restaurace	Restaurace	Wellness	Bazén

Jednotlivé užítky získáme výpočtem následovně:

$$\text{Užitek v případě minimalizace kritéria} = \frac{\text{Hodnota bazické varianty}}{\text{Hodnota dané varianty}}$$

$$\text{Užitek v případě maximalizace kritéria} = \frac{\text{Hodnota dané varianty}}{\text{Hodnota bazické varianty}}$$

Dosazením do zadaných hodnot získáme následující transformovanou matici:

**Tabulka 62: Transformace hodnot kritérií hotelu Mýval**

Varianta	Pořizovací náklady (mil. Kč)	Provozní náklady (mil. Kč / rok)	Doba návratnosti (roky)	Životnost (roky)
Restaurace	1,00	1,00	0,50	0,67
Wellness	0,56	0,40	1,00	0,53
Bazén	0,43	0,67	0,46	1,00

Vynásobením každé hodnoty příslušnou váhou pro dané kritérium získáme výslednou rozhodovací matici. Součtem hodnot jednotlivých kritérií u každé varianty získáme potom celkový užitek variant, který chceme rovněž maximalizovat.

**Tabulka 63: Rozhodovací matice hotelu Mýval**

Varianta	Pořizovací náklady (mil. Kč)	Provozní náklady (mil. Kč / rok)	Doba návratnosti (roky)	Životnost (roky)	Celkem
Restaurace	0,40	0,20	0,15	0,07	0,82
Wellness	0,22	0,08	0,30	0,05	0,66
Bazén	0,17	0,13	0,14	0,10	0,54

Z rozhodovací matice hotelu Mýval je zřejmé, že za daných podmínek se jako nejvhodnější jeví varianta rozšíření restaurace, po ní zařízení Wellness a nejméně výhodná je varianta vybudování bazénu.

### *Rozšiřující příklady*

**Příklad 7.5.5.**

Na základě znalostí z kapitoly 4 (Živnostenské podnikání, malé a střední podniky) určete podmínky nutné pro provozování všech činností hotelu Mýval. Změní se nějak otevřením vlastního Wellness centra?

**Příklad 7.5.6.**

Na základě znalostí z kapitoly 6 (Systém cílů, nástroje a řízení v organizaci) určete v kontextu informací o hotelu Mýval pro následující cíle vždy jeden příklad cíle:

- A. Komplementárního
- B. Konkurenčního
- C. Protikladného
- D. Indiferentního

- 1) Zvýšení tržeb z restaurace o 15%.
- 2) Snížení fluktuace zaměstnanců hotelu na 50%.
- 3) Zajištění 40% obsazenosti nového Wellness centra během prvního roku od otevření.
- 4) Snížení průměrných zásob surovin v kuchyni restaurace na 80% průměru roku 2013.
- 5) Dosáhnutí výsledku hospodaření po zdanění v minimální výši 120% hodnoty roku 2013.

## *Testové otázky – kapitola 7*

### ***Příklad 7.6. Vyberte právě jednu správnou odpověď***

#### ***Příklad 7.6.1. Za plán vize lze označit:***

- a) Chceme být předním dodavatelem výpočetní techniky.
- b) Ve třetím kvartálu vyrobíme miliontý metr čtvereční pyrometrické usně
- c) V letech 2013-2016 dosáhneme ročního tempa růstu obrátu 5%
- d) Zítra přijdeme na směnu o 30 minut dříve

#### ***Příklad 7.6.2. Za strategický plán lze označit:***

- a) Simply clever
- b) Do roku 2015 budeme mít největší podíl na Rumunském trhu
- c) Pracovníci divize bezdrátových myší vykazují minimální přesčasy
- d) Naše společnost snoubí průmyslovou tradici a odpovědnost k životnímu prostředí

#### ***Příklad 7.6.3. Retrogradní plánování znamená:***

- a) Plány nižších úrovní se odvozují od plánů vyšších plánovacích úrovní
- b) Plány vyšších úrovní jsou přizpůsobeny kapacitám výroby
- c) Plánování probíhá po ose nákup – výroba - prodej
- d) Plánování probíhá nahodile dle momentálních okolností

#### ***Příklad 7.6.4. Progresivní plánování znamená:***

- a) Plánování začíná od nejzávažnějších úkolů
- b) Plánuje se od nejnižší plánovací úrovně
- c) Plánování probíhá pouze v krátkodobém horizontu
- d) Kontrola probíhá pouze v případě strategických plánů

#### ***Příklad 7.6.5. Protisměrné plánování znamená:***

- a) Plánování probíhá v organizaci nezávisle na stupni řízení, prioritní jsou aktuálnější či ziskovější plány
- b) Plánování probíhá od vrcholového managementu i operativního plánování zároveň, sladění plánů zajišťuje speciální útvar
- c) Vrcholový management sestavuje rámcový plán, který je připomínkován na nižších úrovních a schvalován opětovně na vyšších
- d) Na základě historických údajů je sestaven strategický plán, který je pro jednotlivé nižší organizační stupně přizpůsobován dle jejich minulého vývoje

#### ***Příklad 7.6.6. Mezi charakteristiky SBU patří:***

- a) Má vymezen samostatný tržní úkol
- b) Financování probíhá výhradně z vlastních zdrojů
- c) Vyrábí největší množství daného produktu v rámci poboček organizace
- d) Rozpočet je schvalován bez ohledu na tržní situaci

**Příklad 7.6.7. Mezi fáze životního cyklu produktu nepatří:**

- e) Růst
- f) Zánik
- g) Nasycení
- h) Zrání

**Příklad 7.6.8. Pro segment „hvězdy“ platí:**

- a) Nízký tržní růst a nízký tržní podíl
- b) Vysoký tržní růst a vysoký tržní podíl
- c) Vysoký tržní růst a nízký tržní podíl
- d) Nízký tržní růst a vysoký tržní podíl

**Příklad 7.6.9. Pro segment „psi“ platí:**

- i) Nízký tržní růst a nízký tržní podíl
- j) Vysoký tržní růst a vysoký tržní podíl
- k) Vysoký tržní růst a nízký tržní podíl
- l) Nízký tržní růst a vysoký tržní podíl

**Příklad 7.6.10. Pro segment „dojné krávy“ platí**

- m) Nízký tržní růst a nízký tržní podíl
- n) Vysoký tržní růst a vysoký tržní podíl
- o) Vysoký tržní růst a nízký tržní podíl
- p) Nízký tržní růst a vysoký tržní podíl

**Příklad 7.6.11. Pro segment „otazníky“ platí:**

- q) Nízký tržní růst a nízký tržní podíl
- r) Vysoký tržní růst a vysoký tržní podíl
- s) Vysoký tržní růst a nízký tržní podíl
- t) Nízký tržní růst a vysoký tržní podíl

**Příklad 7.6.12. O rozhodování za podmínek jistoty hovoříme, když:**

- a) Známe výsledky všech jevů v okolí
- b) Známe všechny stavy okolí a víme, který nastane
- c) Známe přesně užitek, kterého dosáhneme
- d) Víme jistě, že naše rozhodnutí nemůže být vetováno

**Příklad 7.6.13. O rozhodování za podmínek rizika hovoříme, když:**

- a) Známe stavy okolí a neznáme pravděpodobnost jejich výskytu
- b) Neznáme stavy okolí, ale víme, která možnost nastane
- c) Známe pravděpodobné stavy okolí a jistotu jejich výskytu
- d) Známe stavy okolí a pravděpodobnost jejich výskytu

**Příklad 7.6.14.**      ***O rozhodování za podmínek nejistoty hovoříme, když:***

- a) Známe stavy okolí a neznáme pravděpodobnost jejich výskytu
- b) Víme jistě, která možnost nastane, ale nevíme kdy
- c) Dopady rozhodnutí nejsou předem známy
- d) Není známá nejlepší varianta

***Řešení***

- 7.6.1.    a)
- 7.6.2.    b)
- 7.6.3.    a)
- 7.6.4.    b)
- 7.6.5.    c)
- 7.6.6.    a)
- 7.6.7.    b)
- 7.6.8.    b)
- 7.6.9.    a)
- 7.6.10.   d)
- 7.6.11.   c)
- 7.6.12.   b)
- 7.6.13.   d)
- 7.6.14.   a)

## 8 Organizování a kontrola v organizaci

Organizování a kontrola jsou další dvě manažerské funkce, které navazují na stanovení cílů a plánování v podniku. Tato problematika je blíže rozebrána v DSO v kapitole 8 na str. 88 – 104. V rámci organizování je nejprve vhodné vymezit typ organizačních úprav v závislosti na jejich časové omezenosti. Z tohoto pohledu pak můžeme rozlišit organizaci (v podstatě organizační normy, jako časově neomezenou organizační úpravu), dispozici (jako dočasnou – s ohledem na čas přesně vymezenou – organizační úpravu) a improvizaci (jako jednorázovou organizační úpravu).

### *Uspořádání v organizaci*

#### ***Příklad 8.1.***

Zařaďte uvedené příklady uspořádání v organizaci k jednotlivým kategoriím:

- A. Organizace
- B. Improvizace
- C. Dispozice

- 1) Dočasné rozvržení směn v době povodní
- 2) Přiznání odměny za nadstandardní publikační činnost
- 3) Stanovení pracovní doby skladníků
- 4) Vyhlášení celozávodní dovolené z důvodu prezidentských voleb
- 5) Vyhlášení požárního poplachu
- 6) Vymezení odpovědnosti pracovníků marketingu
- 7) Zaměstnání brigádnice jako náhrady za mateřskou
- 8) Zřízení projektového teamu pro první zakázku svého druhu
- 9) Zřízení samostatné divize bezpečnostních potravin

#### ***Řešení***

- A. Organizace
  - Stanovení pracovní doby skladníků
  - Vymezení odpovědnosti pracovníků marketingu
  - Zřízení samostatné divize bezpečnostních potravin
- B. Improvizace
  - Dočasné rozvržení směn v době povodní
  - Zaměstnání brigádnice jako náhrady za mateřskou



- Zřízení projektového teamu pro první zakázku svého druhu

### C. Dispozice

- Přiznání odměny za nadstandardní publikační činnost
- Vyhlášení celozávodní dovolené z důvodu prezidentských voleb
- Vyhlášení požárního poplachu

### **Organizační struktury**

Organizační strukturu lze rozlišit dle typu specializace (v rámci dělby práce) a dle způsobu vymezení kompetencí. Dle typu specializace lze sledovat funkční a předmětnou specializaci, dle způsobu vymezení kompetencí pak jednoliniový nebo více liniový systém. Z kombinace těchto hledisek pak vznikají typizované organizační struktury. První z nich je struktura jednoliniová (nebo funkcionální), která je kombinací funkční specializace a jednoliniového systému vymezení kompetencí. Druhou strukturou je divizionální organizace, která je typická předmětnou specializací a jednoliniovým systémem vymezení kompetencí. Třetí strukturou je maticová organizace, která je typická víceliniovým (dvojliniovým) vymezením kompetencí, přičemž není zřejmé (nelze rozhodnout), zda se jedná o předmětnou nebo funkční specializaci.

#### **Příklad 8.2.**

Seskupte činnosti v níže uvedeném schématu dle funkční a předmětné specializace a naznačte možnou organizační strukturu.

Obrázek 4: Organizační matice

	Logistika	Obchod	Projekce	Realizace	Kvalita
Výrobek 1	Proces 1-1	Proces 1-2	Proces 1-3	Proces 1-4	Proces 1-5
Výrobek 2	Proces 2-1	Proces 2-2	Proces 2-3	Proces 2-4	Proces 2-5
Výrobek 3	Proces 3-1	Proces 3-2	Proces 3-3	Proces 3-4	Proces 3-5

#### **Řešení**

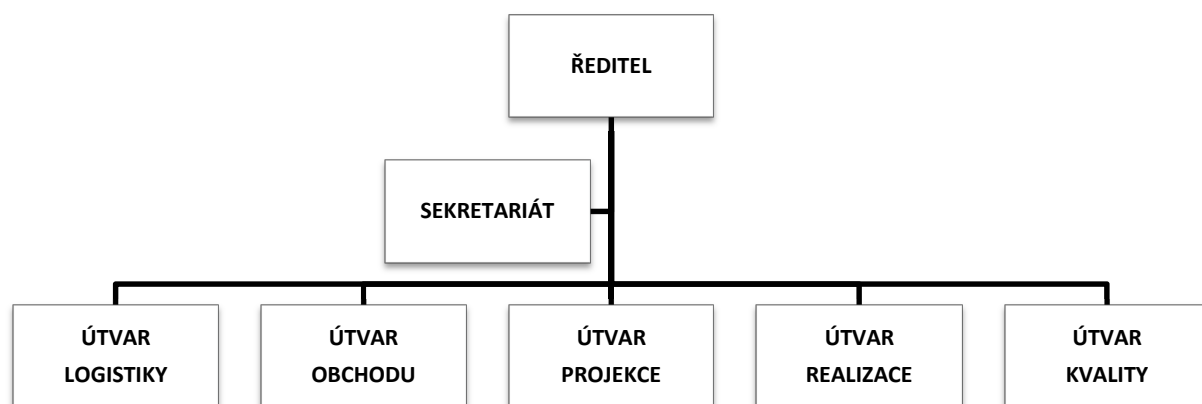
V případě funkční specializace se do individuálních útvarů shromažďují sobě podobné procesy bez ohledu na typ výstupu (druh produkovaného výrobku či poskytované služby):

Obrázek 5: Funkční specializace

	Logistika	Obchod	Projekce	Realizace	Kvalita
Výrobek 1	Proces 1-1	Proces 1-2	Proces 1-3	Proces 1-4	Proces 1-5
Výrobek 2	Proces 2-1	Proces 2-2	Proces 2-3	Proces 2-4	Proces 2-5
Výrobek 3	Proces 3-1	Proces 3-2	Proces 3-3	Proces 3-4	Proces 3-5

Organizační struktura vycházející z funkční specializace bude potom vypadat například následovně:

Obrázek 6: Funkční specializace II



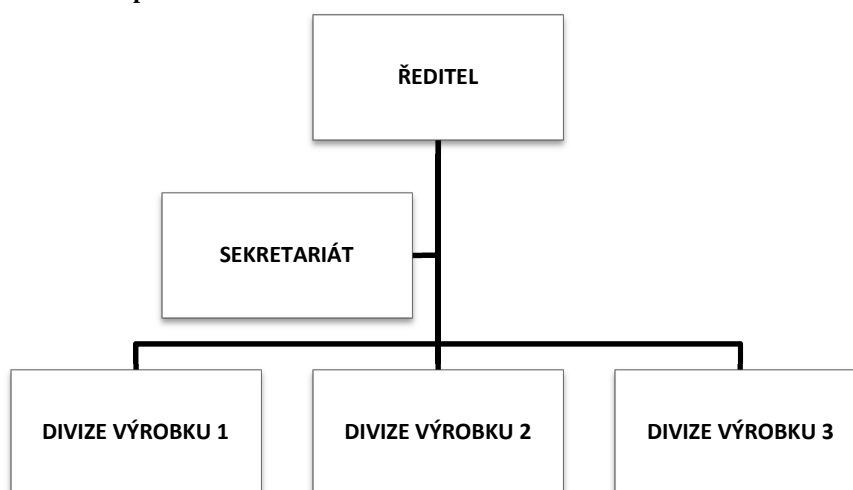
V případě předmětné specializace se do individuálních útvarů shromažďují sobě podobné výrobky nebo služby.

Obrázek 7: Předmětná specializace

	Logistika	Obchod	Projekce	Realizace	Kvalita
Výrobek 1	Proces 1-1	Proces 1-2	Proces 1-3	Proces 1-4	Proces 1-5
Výrobek 2	Proces 2-1	Proces 2-2	Proces 2-3	Proces 2-4	Proces 2-5
Výrobek 3	Proces 3-1	Proces 3-2	Proces 3-3	Proces 3-4	Proces 3-5

Organizační struktura vycházející z předmětné specializace bude potom vypadat například následovně:

Obrázek 8: Předmětná specializace II



### **Příklad 8.3.**

Uvažujte o založení potravinářského podniku zpracovávajícího ovoce. Vyráběny budou dvě skupiny výrobků – ovoce v tekutém stavu (ovocné šťávy, sirupy,...) a ovoce v pevném stavu (zavařeniny, sušené ovoce,...). Surové ovoce bude nakupováno hromadně pro zajištění výhodnějších cen a pro účely jednotlivých produktových řad členěno až v podniku. Podnik bude situován v jednom závodu v minimálním možném počtu budov, opět kvůli nižším nákladům. Bude se jednat o manažerský podnik, kdy vedením bude pověřen generální ředitel.

#### **Příklad 8.3.1.**

Sestavte organizační strukturu podniku, pokud máte zařadit následující organizační složky:

- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| a) Controlling             | l) Přípravná výroba                 |
| b) Ekonomika               | m) Řízení kvality                   |
| c) Generální ředitel       | n) Sekretariát generálního ředitele |
| d) Marketing               | o) Sklady                           |
| e) Nákup                   | p) Správa DHM                       |
| f) Obchod                  | q) Správa IT                        |
| g) Odbyt                   | r) Technika                         |
| h) Ovocné nápoje           | s) Účetnictví                       |
| i) Ovocné zavařeniny apod. | t) Výroba                           |
| j) Personalistika          | u) Zásobování                       |
| k) Právní záležitosti      |                                     |

#### **Příklad 8.3.2.**

Sestavte organizační strukturu podniku dle funkční specializace.

#### **Řešení**

Protože dle přístupu funkční specializace není brán ohled na produkované výrobky či služby, bude většina činností organizována pro obě dvě skupiny výrobků společně.

Na vrcholu organizační struktury bude generální ředitel, který bude mít přímo pod sebou jinak spíše nezávislé oddělení: právní oddělení, oddělení řízení kvality a personální oddělení. Tyto činnosti zastřešují organizaci jako celek a prostupují všemi ostatními odděleními a procesy. Přímo pod generálního ředitele bude spadat rovněž jeho sekretariát, jehož pracovní náplně budou rovněž často úkoly pro podnik jako celek.

V organizaci členěné dle funkční specializace lze dle zadání dále určit vrcholové útvary zajišťující základní podnikové funkce. Přeměnu vstupů ve výstup budou zajišťovat útvary

zásobování, výroby a odbytu, správu výrobních faktorů bude zajišťovat technický útvar a posledním bude ekonomický útvar, jehož smyslem je řízení podniku po finanční stránce.

Nejpodstatnější je v podniku výroba, která bude probíhat po technologické stránce pravděpodobně značně odlišně pro výrobky ze skupiny ovocných nápojů a ovocného jídla. Útvar výroby se tedy bude členit na oddělení přípravné výroby, které rozdělí nakupované ovoce pro následující zpracování. Samostatná potom budou oddělení výroby ovocných nápojů a oddělení ovocných zavařenin (a dalšího).

Do útvaru zásobování bude patřit oddělení nákupu, které se bude zabývat pořizováním vstupů a oddělení skladování, které bude zajišťovat správu a distribuci vstupů v prostorách podniku. Oddělení skladování by mohlo částečně či úplně patřit rovněž do útvaru odbytu, pokud by podnik vlastnil významný stav skladových zásob (ať už hotových výrobků či jiných) určených pro prodej.

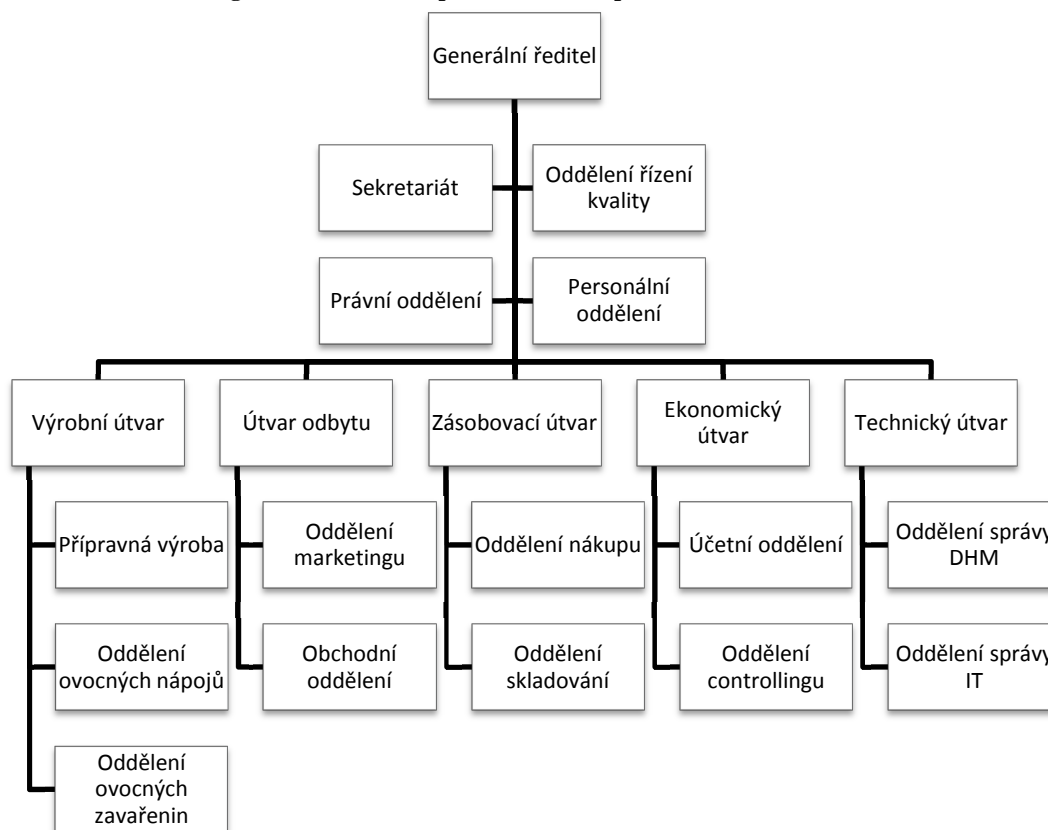
Útvar odbytu bude zahrnovat obchodní oddělení, které bude zajišťovat realizaci kontraktů s odběrateli a dále pravděpodobně marketingové oddělení, jehož úkolem je přizpůsobovat výrobky zákazníkům tak, aby byl zajištěn požadovaný odbyt. Toto oddělení by mohlo být rovněž zařazeno samostatně pod generálního ředitele, pokud by vedení podniku ta uznalo za vhodné.

Pod ekonomický útvar bude zařazeno oddělení finančního účetnictví zabývající se zejména plánováním a realizováním finančních toků v podniku a dále oddělení controllingu, které se dle svého názvu bude zabývat kontrolou finančních a příbuzných procesů.

Posledním je technický útvar skládající se z oddělení správy DHM a oddělení správy IT.

Celková možná organizační struktura je potom znázorněna na obrázku níže.

Obrázek 9: Funkční organizační struktura potravinářského podniku



### Příklad 8.3.3.

Sestavte organizační strukturu podniku dle předmětné specializace.

### Řešení

V případě předmětné specializace budou v podniku vytvořeny dvě divize, pro každou skupinu výrobků jedna. Další rozdělení oddělení bude do značné míry záviset na odlišnosti procesů v jednotlivých divizích. Situace by mohla vypadat následovně.

Nejvyšší pozicí bude opět generální ředitel, který bude mít přímo podřízeno oddělení sekretariátu, personální oddělení a právní oddělení. Na rozdíl od funkční specializace bude oddělení kvality pravděpodobně zařazeno do jednotlivých divizí.

Pro obě divize bude společný, a tedy přímo generálnímu řediteli podřízený, útvar zásobovací a technický. V zásobovacím útvaru bude opět oddělení nákupu a nejlépe sem bude vhodné zařadit oddělení přípravné výroby, neboť jeho činnosti jsou ještě společné pro obě skupiny výrobků. Přípravná výroba by také mohla být organizačně zařazena pod obě divize současně, jednalo by se potom o víceliniový systém. V případě technického útvaru se pravděpodobně nic nezmění a bude nadále obsahovat oddělení správy DHM a oddělení správy IT. Tato oddělení by teoreticky mohla mít každá divize zvlášť, protože je ale podnik situován na

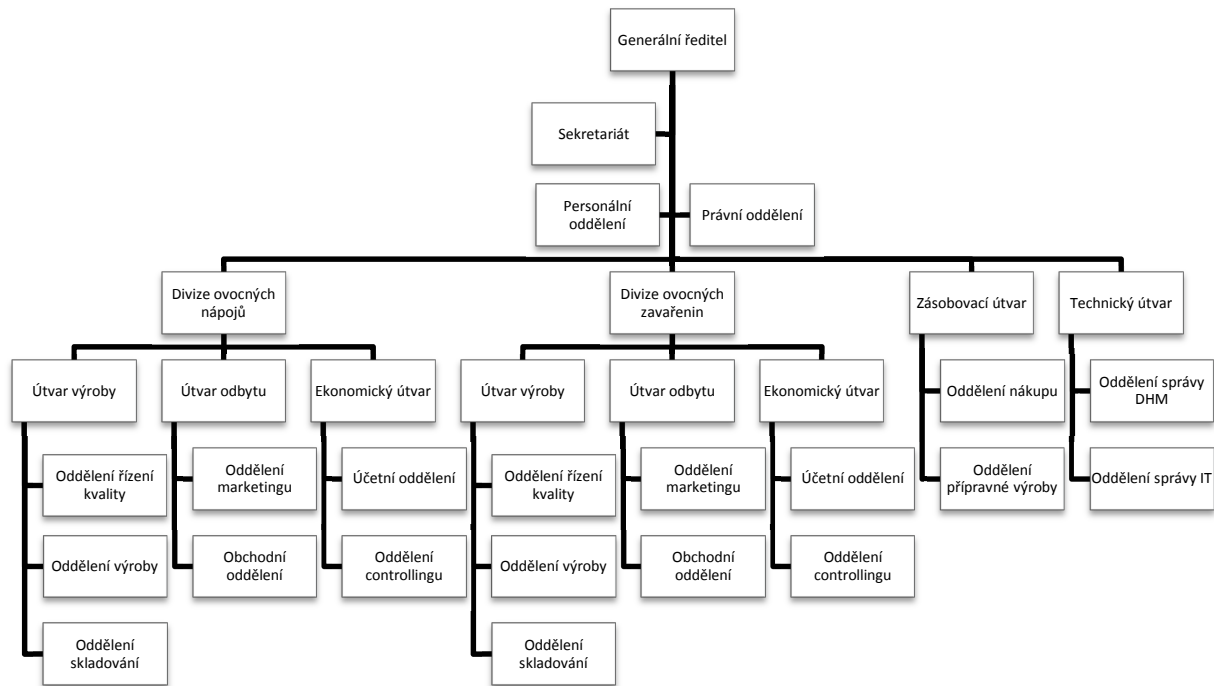
jednom místě, nebylo by takové rozdělení efektivní. Opačná situace by nastala v případě velké vzdálenosti mezi oběma divizemi.

Vnitřní členění obou divizí bude prakticky totožné, protože v žádné z nich neprobíhají procesy, které by zároveň neprobíhaly v té druhé. V každé divizi tedy bude útvar výroby, útvar odbytu a ekonomický útvar.

Ekonomický útvar celý, popřípadě přinejmenším účetní oddělení, by mohl být pro celý podnik společný, tady spíše záleží, nakolik chce vedení podniku oddělit jednotlivé výroby po finanční stránce. Útvar výroby bude vždy zahrnovat oddělení výroby a oddělení skladování. Navíc zde bude zařazeno i oddělení řízení kvality, které bude mít na starost pouze kvalitu příslušné divize. Útvar odbytu bude opět složen z obchodního oddělení a oddělení marketingu, každé bude pracovat pouze na svých výrobcích.

Tato pravděpodobná organizační struktura je graficky vyjádřena níže.

**Obrázek 10: Předmětná organizační struktura potravinářského podniku**



**Příklad 8.3.4.**

Uveďte konkrétní výhody a nevýhody jednotlivých uspořádání v rámci daného podniku.

**Řešení**

Výhodou i nevýhodou bude vyšší počet stupňů řízení v podniku v případě předmětné specializace. Pro podnik to sice znamená, že generální ředitel nebude natolik vytížen, neboť velkou část práce za něj odvedou ředitelé jednotlivých divizí. Prodlouží se ovšem komunikační doba a zvýší se pravděpodobnost „komunikačního šumu“.

Výhodou v případě funkční specializaci může být jeden výrobní útvar, pokud výroba probíhá více automatizovaně a podobně a řízení výroby tedy není tolik náročné. Naopak v případě velmi diferencovaného výrobního procesu je výhodnější předmětná specializace, kdy každá divize může zaměstnat pro řízení výroby specializované odborníky. Vyšší specializace v případě předmětné specializace může být výhodná, pokud jsou jednotlivé druhy výrobků více odlišeny, naopak v případě velké podobnosti je vhodnější funkční specializace. Například pokud jsou jak ovocné šťávy, tak marmelády prodávány pod stejnou značkou, distribuovány stejným obchodům a prodávány stejným cílovým skupinám, není jejich odlišení zásadní a tedy by funkční specializace a realizace stejných procesů nebyla pro podnik výhodnější. Rozdělení pracovníků kvality do samostatných divizí může zefektivnit jejich práci na konkrétních produktech, ovšem musí-li potravinářský podnik splňovat obecné podmínky kvality, chybí jednotná zodpovědná osoba, která by činnosti v oblasti kvality řídila jednotně. Podobný problém nalezneme i jinde.

S podobností výrobků souvisí i oblast marketingu, kdy odlišné marketingové aktivity pro různé skupiny výrobků lze lépe realizovat v případě divizí. Ovšem celopodnikový marketing, propagace značky, vztahy s veřejností a podobně je potřeba sjednotit a v tomto případě by tato práce padla nejspíše na bedra generálního ředitele, zatímco v případě funkční specializace by všechny tyto věci řídil vedoucí jednoho marketingového oddělení.

Pro podnik může být neekonomické dvojí řízení skladů, stejně tak mohou být samostatné sklady pro dvě divize nákladnější. To také platí ve zmíněném případě, kdy by byly výrobky ze dvou divizí z podniku vyváženy v podstatě na stejná místa a stejnými distributory.

## Vzorový podnik – Páternoster s.r.o.

### Příklad 8.4.

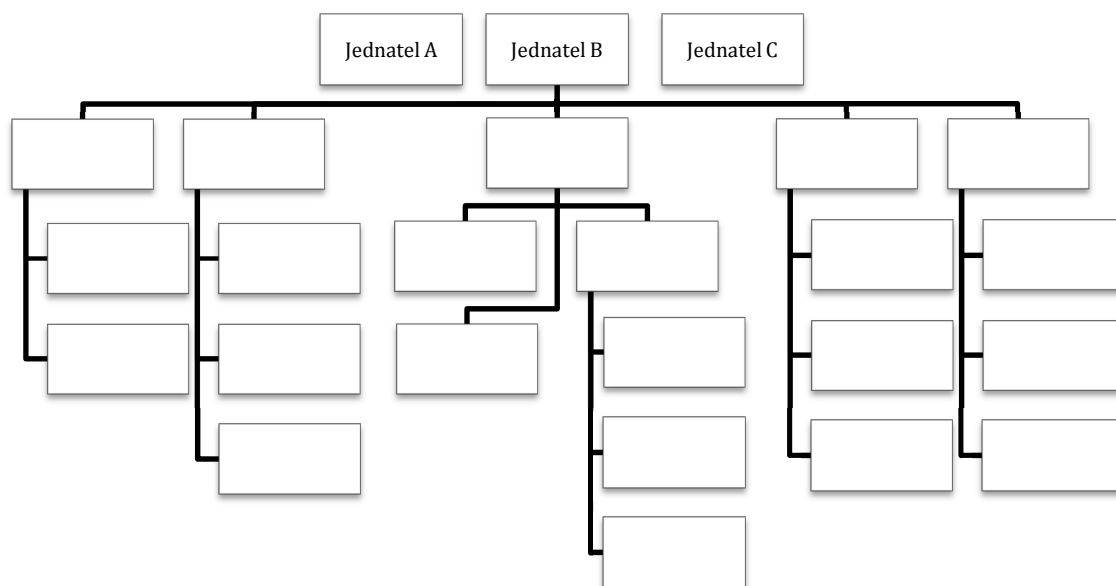
Stavební podnik Páternoster s.r.o. se zabývá výrobou a montáží výtahů. Je řízen třemi jednateli se stejnými zastupitelskými i rozhodovacími pravomocemi.

### Příklad 8.4.1.

Zakreslete jednotlivá oddělení do organizačního schématu, pokud víte, že podnik je organizován funkční specializací.

- Útvary
  - Ekonomický, Logistika, Montáže, Obchodní, Výrobní
- Oddělení
  - Četa 1, Četa 2, DHM, Kompletovací práce, Linka elektroinstalace, Linka konstrukce, Marketing, Materiál, Obchodní zastoupení, Personalistika, Řízení subdodavatelů, Sklady, Skupina ČR, Skupina Evropa, Skupina Svět, Správa zakázek, Účtárna

Obrázek 11: Organizační schéma Páternoster s.r.o. prázdné



### Řešení

Pod ekonomický útvar bude zařazeno standardně oddělení účtárny, a pravděpodobně i oddělení personální, které vzhledem ke své činnosti pod jiné útvary moc zařadit nelze. V praxi se lze setkat u větších i menších společností s tím, že ej personální oddělení samostatně mimo ostatní strukturu společnosti a podléhá přímo generálnímu řediteli.



Útvar logistiky bude mít na starosti v první řadě pořizování vstupů (výrobních faktorů kromě práce), tedy nákup. Zde budeme řadit nákup materiálu a dlouhodobého hmotného majetku. Dále lze pod logistiku zařadit i správu skladů a to jak vstupních tak výstupních. Samostatné oddělení exportu či odbytu zde nenalezneme, ovšem pokud by v podniku bylo, patřilo by nejspíše rovněž pod logistiku.

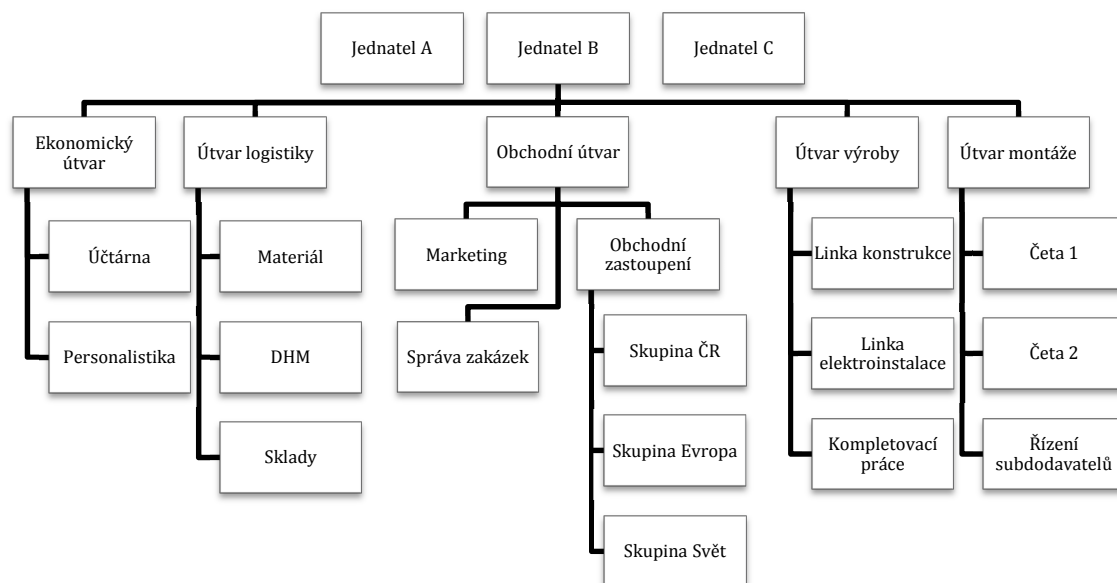
Pod obchodním útvarem bude nejspíše samostatně obchodní oddělení, jehož jednotlivé části se zabývají obchodem v nejužším slova smyslu. Pod obchodní oddělení lze tedy zařadit jednotlivé obchodní zástupce či obchodníky seskupené zde dle odbytového trhu do skupin pro Českou republiku, Evropu a zbytek světa. Samostatně potom bude do obchodního útvaru zařazené oddělení správy zakázek, které zpravidla zodpovídá za realizaci dohodnutých obchodních kontraktů. I zde by bylo možné očekávat dílčí dělení dle odbytových trhů jako v případě členění obchodu, popř. dělení dle typů produktů a služeb a podobně. Oddělení marketingu bude zařazeno pod útvarem obchodu díky podobnosti náplně práce, cílů a úkolů, k jiným útvarům dle členění tohoto příkladu se marketing příliš nehodí.

Pod útvar výroby zařadíme činnosti spojené s produkcí vlastních výrobků, zde výtahů. Ve zjednodušeném modelu se můžeme domnívat, že je vyrobena nejprve konstrukce, která je osazena elektroinstalací a následně je výrobek dokončen k předání. Vzhledem k odlišnému obsahu práce i požadavkům na dělníky je pochopitelné rozdělení tohoto procesu do tří samostatných oddělení.

Pod útvar montáže budou spadat jednotlivá realizační oddělení, která se starají o montáž finálního výrobku u zákazníka. Může sem spadat i oddělení řízení subdodavatelů, které zajišťuje pomocné a kompletovací práce od externích dodavatelů. Dle povahy subdodavatelů a pravomocí daného oddělení by mohlo být zařazeno i pod obchodním útvarem.

Možná výsledná podoba je potom znázorněna v obrázku níže.

Obrázek 12: Organizační schéma Páternoster s.r.o.



**Příklad 8.4.2.**

Obchodní zástupce pro Evropský trh slibuje zákazníkovi konkrétní subdodavelskou firmu, která je však již firmou Páternoster využívána na jiné zakázce. Předpokládáme, že je potřeba kompletního schválení. Jak bude probíhat komunikace v liniové struktuře?

**Řešení**

V liniové struktuře je zpravidla nutné požadavek předat vedoucímu oddělení *Obchodního zastoupení*, který jej dále předá vedoucímu *Obchodního úseku* a ten jednomu z jednatelů. Dále zpráva putuje na *Úsek montáže* a do oddělení *Řízení subdodavatelů*. Zde příslušný pracovník jedná se subdodavatelem a informuje své nadřízené.

**Příklad 8.4.3.**

Jak bude probíhat schvalovací proces požadavku z předchozího příkladu, pokud jsou ve firmě uplatněny následující principy?

- A. Rozhoduje nejvyšší stupeň řízení.
- B. Preferují se potenciální (ještě nezapočaté) zakázky před realizovanými.
- C. Preferují se realizované zakázky před potenciálními.

**Řešení**

- A. Konečné slovo má jednatel. Ten shromáždí podklady od obchodního vedoucího a příslušného pracovníka z *Řízení subdodavatelů* a vyhodnotí situaci. Jeho rozhodnutí potom putuje přes nadřízené pracovníky zpět k obchodnímu zástupci a na oddělení *Řízení subdodavatelů*.

- B. Konečné slovo má úsek obchodu. V případě, že může rozhodnout přímo obchodní zástupce, zadá požadavek na uvolnění subdodavatele přímo na oddělení *Řízení subdodavatelů*. V případě pravomoci rozhodnutí na vyšším stupni řízení proběhne komunikace pravděpodobně s odpovídajícím stupněm řízení – ředitel *Obchodního úseku* by informoval ředitele *Úseku montáže* a ten další podřízené a podobně.
- C. Konečné slovo má oddělení *Řízení subdodavatelů*. Příslušný pracovník zhodnotí situaci a může přímo kontaktovat *Obchodní úsek*, popř. *Obchodní zastoupení* vedoucího *Skupiny Evropa* či konkrétního Obchodního zástupce.

#### **Příklad 8.4.4.**

Jaké přednosti a nedostatky jsou spojeny s jednotlivými možnostmi řešení problému?

#### **Řešení**

- A. Rozhodnutí jednatele bude konečné, není se kam jinam odvolat. Jedná-li se o klíčovou zakázku či klienta, měla by problému být věnována co největší pozornost. Problémem mohou být nevyjasněné kompetence mezi jednatelem (rozhoduje ten, který se o problému dozví první, popř. ten, kterého upřednostní podřízení). Jednatelé také nemusí být plně obeznámeni se situací a podklady k rozhodnutí mohou být neúplné či zkreslené, což ztěžuje objektivní a správné rozhodnutí.
- B. Předností je koncept silné orientace na zákazníka, která může být silnou stránkou a konkurenční výhodou společnosti. Stejně tak je výhodná rychlá komunikace s novým zákazníkem, kdy se řešení jeho požadavku „nezasekne“ ve vnitropodnikové komunikaci na nepříjemně dlouhou dobu. Rizikem tohoto přístupu je potom možnost nabourání realizovaných kontraktů, kdy jsou výkonná oddělení vstavena tlaku a nutnosti improvizovat s omezenými zdroji. Upřednostňování potenciálních kontraktů před realizovanými rovněž svádí k přehnaným nerealizovatelným slibům obchodních zástupců a ke komplikacím s plněním závazků daným klientům na současných zakázkách.
- C. Výhodou je, že o řešení se rozhoduje na místě, se kterým je spojeno momentálně nejvyšší riziko (riziko rozpracované zakázky). Předností je rovněž relativně krátký komunikační kanál a možnost rychlého vyřízení. Problémem může být neochota (lenost) pracovníků oddělení *Řízení subdodavatelů* situaci konstruktivně řešit, resp. přidělovat si „zbytečnou“ práci a problémy. V praxi podobné situace často končí odvoláváním se na vyšší stupně vedení a zapojením velkého množství osob do nevýznamných rozhodnutí.

### ***Rozšiřující příklady***

***Příklad 8.4.5.***

Na základě znalostí z kapitoly 9 (Odměňování zaměstnanců a pracovní výkon) navrhnete vhodné mzdové formy pro jednotlivé útvary a jejich zaměstnance.

***Příklad 8.4.6.***

Na základě znalostí z kapitoly 9 (Odměňování zaměstnanců a pracovní výkon) navrhnete vhodné metody motivace zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní zařazení.

***Příklad 8.4.7.***

Na základě znalostí z kapitoly 11 (Funkce organizace) přiřadte k jednotlivým úsekům podniku příslušné funkce.

## Testové otázky – kapitola 8

**Příklad 8.5.** Vyberte právě jednu správnou odpověď

**Příklad 8.5.1.** Jestliže organizace přijme etický kodex organizace, potom se z časového hlediska jedná o organizační pravidlo typu:

- a) Organizace
- b) Improvizace
- c) Dispozice
- d) Regulace

**Příklad 8.5.2.** Jestliže je během modernizace výrobní linky přesunuta výroba do prostor druhé divize, potom se z časového hlediska jedná o organizační pravidlo typu:

- a) Organizace
- b) Improvizace
- c) Dispozice
- d) Regulace

**Příklad 8.5.3.** Jestliže je sekretářka oprávněna uspořádat podnikovou rozlučku s odstupujícím generálním ředitelem, potom se z časového hlediska jedná o organizační pravidlo typu:

- a) Organizace
- b) Improvizace
- c) Dispozice
- d) Regulace

**Příklad 8.5.4.** Mezi výhody stability organizace patří:

- a) Adaptace mimořádným událostem
- b) Přizpůsobení tržním vlivům
- c) Motivace pracovníků
- d) Dosahovaná hospodárnost

**Příklad 8.5.5.** Mezi výhody pružnosti organizace patří:

- a) Adaptace na individuální požadavky
- b) Lepší koordinace
- c) Vyšší kvalita zpracování
- d) Snadná implementace dlouhodobých pravidel

**Příklad 8.5.6.** Na základě funkční specializace bývá formována organizační struktura:

- a) Liniová
- b) Divizionální
- c) Maticová
- d) Pavouková

**Příklad 8.5.7.** Na základě předmětné specializace bývá formována organizační struktura:

- a) Liniová
- b) Divizionální
- c) Maticová
- d) Pavouková

**Příklad 8.5.8.** *Je-li organizační jednotka řízena jak z hlediska funkčního, tak předmětného, jedná se o organizační strukturu:*

- a) Liniíovou
- b) Divizionální
- c) Maticovou
- d) Pavoukovou

**Příklad 8.5.9.** *Neformální organizační struktura není charakteristická:*

- a) Proměnlivost v čase
- b) Vznik na základě sympatií, společných zájmů apod.
- c) Existence paralelně s formální strukturou
- d) Ukotvené organizační schéma

**Příklad 8.5.10.** *Formální organizační struktura není charakteristická:*

- a) Vznik na základě sympatií, společných zájmů apod.
- b) Existence paralelně s neformální strukturou
- c) Stabilita v čase
- d) Ukotvené organizační schéma

**Příklad 8.5.11.** *Jestliže ředitel organizace má pod sebou tři náměstky a ti mají pod sebou (každý) další tři pracovníky, tak potom rozpětí řízení je:*

- a) 9
- b) 6
- c) 3
- d) Nelze určit

**Příklad 8.5.12.** *Jestliže ředitel organizace má pod sebou tři náměstky a ti mají pod sebou (každý) další tři pracovníky, tak potom počet stupňů řízení v organizaci je:*

- a) 6
- b) 4
- c) 2
- d) Nelze určit

**Příklad 8.5.13.** *Jestliže vedoucí sekce úklidu provádí dohled nad uklízečkami, potom se jedná o:*

- a) Kontrolu
- b) Revizi
- c) Audit
- d) Controlling

**Příklad 8.5.14.** *Jestliže vedoucí účtárny v divizi „Lokomotivy“ provádí dohled nad smlouvami z divize „Vagóny“, potom se jedná o:*

- a) Kontrolu
- b) Revizi
- c) Audit
- d) Controlling

**Příklad 8.5.15.** *Jestliže pracovník poradenské organizace provádí dohled nad účetnictvím v jiné firmě, potom se jedná o:*

- a) Kontrolu
- b) Revizi
- c) Audit
- d) Controlling

**Řešení**

- 8.5.1. a)
- 8.5.2. b)
- 8.5.3. c)
- 8.5.4. d)
- 8.5.5. a)
- 8.5.6. a)
- 8.5.7. b)
- 8.5.8. c)
- 8.5.9. d)
- 8.5.10. a)
- 8.5.11. c)
- 8.5.12. c)
- 8.5.13. a)
- 8.5.14. b)
- 8.5.15. c)

## 9 Odměňování zaměstnanců a pracovní výkon

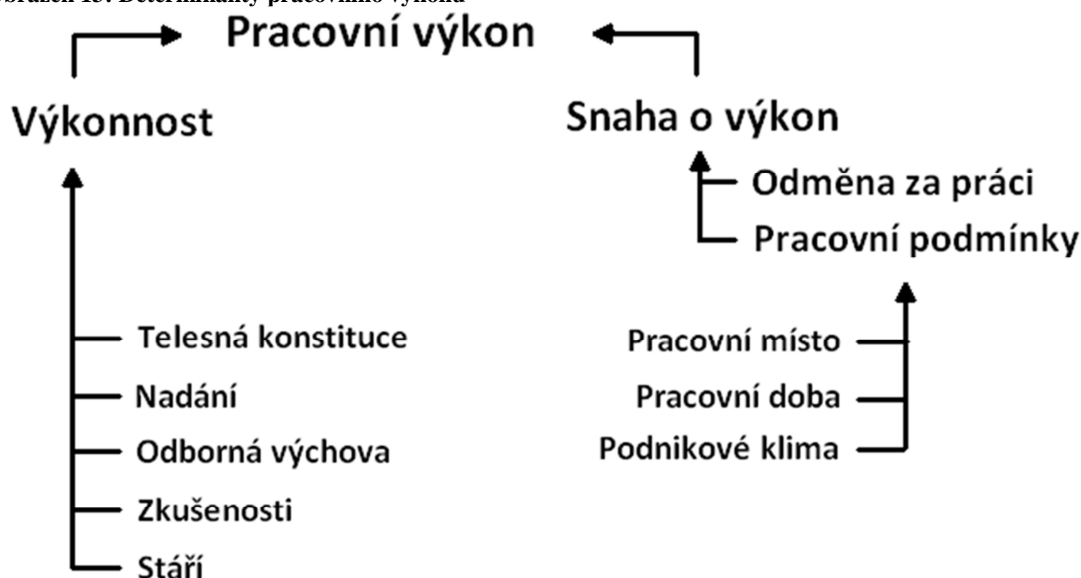
### *Pracovní výkon*

Tato kapitola je zaměřena na dva samostatné okruhy problémů, které však spolu úzce souvisí, tzn. na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a odměňování. V rámci hodnocení pracovního výkonu je nutné stanovit obtížnost práce (nejen absolutně, ale i relativně s ohledem na ostatní práce prováděné v podniku). Obtížnost práce je determinována fyzickými a psychickými nároky, které práce na zaměstnance klade, a je základem pro stanovení mzdy za práci zaměstnance. Druhým faktorem, který má na výši mzdy vliv, je dosažený výkon zaměstnance. Platí přitom, že čím obtížnější práce, tím vyšší mzda. Zároveň však také platí, že čím vyšší výkon zaměstnance, tím vyšší mzda.

#### **Příklad 9.1.**

Zařaďte následující příklady do determinant pracovního výkonu dle níže uvedeného schématu. Navrhněte možnosti stimulace pracovního výkonu.

Obrázek 13: Determinanty pracovního výkonu



1. Automechanik po vyučení pracuje příliš pomalu oproti ostatním zaměstnancům
2. Na oddělení Broušení karosérií dochází k vysoké zmetkovitosti kvůli nadměrnému hluku
3. Obchodník s ekonomickým vzděláním vykazuje podprůměrný objem realizovaných zakázek na oddělení prodeje silnoproudých transformátorů



4. Poštovní doručovatelka placená za počet roznesených zásilek ne nespokojena s nízkou mzdou
5. Profesor v důchodovém věku nezvládá práci s univerzitním informačním systémem

### **Řešení**

1. Automechanik po vyučení pracuje příliš pomalu oproti ostatním zaměstnancům
  - Problémem bude pravděpodobně nedostatečné nadání, odborná výchova (ze školy) anebo získaná praxe (na pracovišti).
  - Řešením může být zvýšení výkonnosti prostřednictvím doplnění vzdělání zaměřeného na konkrétní pracovní náplň na dané pozici. Alternativou může být přidělení zkušenějšího zaměstnance jako vedoucího či mentora, který by zajistil rychlý transfer potřebných zkušeností.
2. Na oddělení *Broušení karosérií* dochází k vysoké zmetkovitosti kvůli špatné komunikaci
  - Problémem zde budou nejspíše pracovní podmínky v případě velké hlučnosti. Mohlo by ovšem jít i o objektivnější či subjektivnější komunikační problémy, jako jsou různé jazykové znalosti pracovníků či vzájemná nevraživost.
  - V případě problémů s hlučností lze zvýšit snahu o výkon a upravit pracovní podmínky například tak, aby bylo co nejvíce podstatných informací předáváno neverbální formou, popřípadě lze doplnit pracovníkům potřebné jazykové znalosti formou kurzů nebo V případě potřeby stimulovat snahu o výkon je vhodné zajistit obměnu zaměstnanců v teamech tak, aby jednotlivé skupiny byly vnitřně kompatibilní.
3. Obchodník s ekonomickým vzděláním vykazuje podprůměrný objem realizovaných zakázek na oddělení prodeje silnoproudých transformátorů
  - Problémem patrně budou nedostatečné odborné znalosti ekonoma v oblasti elektrotechniky.
  - Výkonnost obchodníka lze stimulovat odborným vnitropodnikovým nebo externím vzděláváním v potřebné oblasti. Nepřímo lze obchodníkovu snahu o výkon do určité míry podpořit například domluvou podílu na hospodářských výsledcích, kdy lze předpokládat, že se zaměstnanec bude nad rámec svých povinností vzdělávat sám.
4. Poštovní doručovatelka placená za počet roznesených zásilek ne nespokojena s nízkou mzdou

- Důvodem může být nízká výkonnost daná subjektivními kvalitami doručovatelky anebo spíše nízká snaha o výkon způsobená nevhodně nastavenou mzdovou formou.
  - V případě, že je doručovatelka hodnocena úkolovou mzdou a nemůže objem zásilek k roznesení sama ovlivnit, bylo by vhodné změnit její odměnu na časovou formu s možným výkonnostním příplatkem.
5. Profesor v důchodovém věku nezvládá práci s univerzitním informačním systémem
- Příčinou nízkého výkonu bude pravděpodobně věk a nedostatečné odborné znalosti.
  - Výkon lze zvýšit je omezeně s ohledem na věk dodatečným vzděláváním v oblasti informačních technologií. Alternativou řešící problém jen z části může být změna pracovní náplně kantora, kdy by administrativu spojenou s informačním systémem dostal do popisu práce například jeho asistent(ka).

### ***Odměňování zaměstnanců***

V rámci odměňování v podniku je zapotřebí dbát na relativní mzdovou spravedlnost, tzn. aby stejně obtížná práce při stejném dosaženém výkonu byla odměněna stejně. Naopak, rozdíly ve mzdě zaměstnance musí být způsobeny buď rozdílným výkonem nebo rozdílnou náročností práce. Pracovní výkon je z pozice zaměstnance ovlivňován výkonností, tzn. předpoklady, které zaměstnanec má pro výkon příslušné práce, a snahou o výkon, tzn. motivovaností dosáhnout příslušný (nízký nebo naopak vysoký) výkon. Z hlediska managementu je přitom výkonnost ovlivnitelná jen dlouhodobě a omezeně, naopak snaha o výkon je ovlivnitelná krátkodobě. Je tedy zřejmé, že těžiště práce managementu leží právě v oblasti ovlivňování snahy o výkon zaměstnance. K tomu může manažer využít řady nástrojů řízení (viz např. DSO s. 71). Blíže je tato problematika rozebrána v kapitole 9 DSO na stranách 105 - 120.

#### ***Příklad 9.2.***

Vymezte pro úkolově odměňovaného pracovníka hodinový výdělek. K jeho vymezení užitte zadané veličiny:

**Tabulka 64: Metoda odměňování pracovníka**

Minimální tarifní mzda	<b>MM</b>	48,- Kč / hod.
Úkolová přírážka	<b>ÚP</b>	15%
Míra výkonnosti	<b>MV</b>	140%
Skutečný výkon	<b>SV</b>	21 ks / hod.

### Řešení

Při výpočtu máme dvě možnosti postupu: buďto výpočet úkolové mzdy přes časový úkol, anebo přes peněžní úkol. Nejprve budeme počítat časovou úkolovou mzdu.

Hodinový výdělek = minutový faktor \* zúčtované minuty

$$\text{Hodinový výdělek} = \frac{\text{úkolová směrná sazba}}{60 \text{ min}} * (\text{skutečný výkon} * \text{norma času})$$

$$\text{Hodinový výdělek} = \frac{\text{úkolová směrná sazba}}{60 \text{ min}} * (\text{skutečný výkon} * \frac{60 \text{ min}}{\text{normální výkon}})$$

$$\text{Hodinový výdělek} = \frac{MM + \dot{U}P}{60 \text{ min}} * (SV * \frac{60 \text{ min}}{\frac{SV}{\overline{MV}}})$$

$$\text{Hodinový výdělek} = \frac{48 + 0,15 * 48}{60} * (21 * \frac{60}{\frac{21}{1,40}}) = 77,28 \text{ Kč/hod}$$

**Tabulka 65: Mezivýpočty časového úkolu**

Normální výkon	15 ks/hod
Norma času	4 min /ks
Úkolová přírážka	7,20 Kč /hod
Úkolová směrná sazba	55,20 Kč /hod
Minutový faktor	0,92 Kč /min
<b>Zúčtované minuty</b>	<b>84 min / hod</b>

Jako druhou variantu vypočítáme peněžní úkol.

Hodinový výdělek = peněžní sazba \* skutečný výkon

Hodinový výdělek = (norma času \* minutový faktor) \* skutečný výkon

$$\text{Hodinový výdělek} = (\frac{60 \text{ min}}{\text{normální výkon}} * \frac{\text{úkolová směrná sazba}}{60 \text{ min}}) * \text{skutečný výkon}$$

$$\text{Hodinový výdělek} = (\frac{60 \text{ min}}{\frac{SV}{\overline{MV}}} * \frac{MM + \dot{U}P}{60 \text{ min}}) * SV$$

$$\text{Hodinový výdělek} = (\frac{60}{\frac{21}{1,40}} * \frac{48 + 0,15 * 48}{60}) * 21 = 77,28 \text{ Kč /hod}$$

**Tabulka 66: Mezivýpočty peněžního úkolu**

Normální výkon	12 ks/hod
Norma času	5 min /ks
Úkolová přírážka	7,20 Kč /hod
Úkolová směrná sazba	43,20 Kč /hod
Minutový faktor	0,72 Kč /min
<b>Peněžní sazba</b>	<b>3,68 Kč / ks</b>

Vidíme, že oběma způsoby výpočtu dostaneme stejnou hodinovou mzdu. Jednotlivé mezivýpočty jsou rovněž totožné, liší se jen v položkách *Zúčtované minuty* v případě časového úkolu a *Peněžní sazba* v případě peněžního úkolu.

### **Příklad 9.3.**

Závod na výrobu traktorů zaměstnává dělníky a technickohospodářské pracovníky (THP), pracuje na nepřetržitý třísměnný provoz. Odbory navrhují pro zaměstnance tzv. klouzavou pracovní dobu místo dosavadní pracovní doby od 6<sup>00</sup> do 14<sup>00</sup> má být zavedena rovněž 8 hodinová denní pracovní doba v následujícím časovém rozpětí:

- 8<sup>00</sup> – 12<sup>00</sup> – časové jádro (doba povinné účasti na pracovišti)
- 4<sup>30</sup> – 8<sup>00</sup> a 12<sup>00</sup> – 16<sup>30</sup> – klouzavá doba (časové rozmezí pro odpracování zbytku denní pracovní doby)

Kterých z uvedených zaměstnanců by se daná úprava mohla týkat? V jaké míře a s jakými omezeními?

- Informační technologie
- Lakýrníci
- Mzdové účetní
- Obchodní zástupci
- Obsluha komplementační linky
- Sekretariát generálního ředitele
- Skladníci na příjmových skladech

### **Řešení**

Klouzavá doba není vhodná nebo vůbec využitelná u dělnických pozic, kdy je zpravidla mít na pracovišti zajištěný přesný počet zaměstnanců. Zcela nevyhovující bude u *Obsluhy komplementační linky*, u které se předpokládá nonstop provoz a potřeba plného personálního zajištění. Podobná situace může být v případě *lakýrníků*, pokud se nacházejí v průběhu nepřetržitého výrobního procesu. Pokud by se jednalo o práci na hotových výrobcích či

hotových dílech, u kterých jsou nastaveny individuální výrobní plány, bylo by možné o určité klouzavé době uvažovat. Vždy by musela ale být splněna podmínka, aby byla zajištěna plánovaná produkce v daném časovém úseku (den, měsíc apod.). V případě třísměnného provozu je materiál ze skladů odebírán průběžně a předpokládá se tedy alespoň minimální personální zajištění během celého dne. Pokud by byly dodávky materiálu soustředěny na kratší časový úsek během dne, vylo by vhodné tomu přizpůsobit i pracovní dobu *skladníků*.

Pracovní doba zaměstnanců *sekretariátu generálního ředitele* se bude odvíjet zejména dle jejich individuální pracovní náplně a kompetencí. Lze tedy předpokládat skupinu zaměstnanců, jejichž pracovní doba bude totožná s přítomností generálního ředitele a skupina zaměstnanců, kteří budou mít pracovní dobu určenu naopak právě ve chvílích, kdy generální ředitel přítomný není a zároveň je potřeba mít k dispozici odpovědného zástupce. Klouzavá pracovní doba je vhodná pro *mzdovou účtárnu*, jejíž zaměstnanci pracují zpravidla průběžně bez návaznosti na výrobní proces na individuálních úkolech. Podobná situace bude u *obchodních zástupců*, u kterých je ovšem zpravidla nutná kooperace v rámci oddělení a s ostatními odděleními v podniku a lze tedy časové jádro určit delší pro snazší zastihnutelnost, plánování porad a podobně. Zaměstnanci oddělení *IT* jsou náplní své práce zpravidla postaveni zcela mimo výrobní proces, ovšem jejich podpora pro komplexní fungování podniku je nenahraditelná a proto je potřeba i zde zajistit přímo úměrný počet pracovníků k aktuálnímu počtu zaměstnanců v celém podniku.

## Vzorový podnik – Sportovní centrum

### Příklad 9.4.

Pan Běleš se rozhodl otevřít si od ledna 2014 sportovní a volnočasové centrum s širokým sportovním zázemím – tenisovými a badmintonovými kurty, stolním tenisem, hřišti na volejbal a basketbal, prostorami pro skupinová cvičení, posilovnou, dětským koutkem a dalším. Předpokládaný výčet pracovních pozic v centru je znázorněn v tabulce níže.

Tabulka 67: Zaměstnanci sportovního centra

Název pozice	Činnost	Počet zaměstnanců
Recepční	Vítání hostů, informace, vyřizování objednávek, příjem plateb	1-2
Údržba	Servis vybavení, úklid prostor	1-2
Dozor na cvičištích	Hlídní bezpečnosti hostů, první pomoc	3-5
Skupinová cvičitelé	Kurzy aerobiku, zumbi, jógy	2-10
Marketéři	Distribuce reklamních letáků, promoakce	2-4

### Příklad 9.4.1.

Pan Běleš vybírá vhodného zaměstnance na pozici *recepční*. Seřad'te jednotlivé kroky výběru zaměstnance v pořadí, jak budou pravděpodobně navazovat za sebou.

- Analýza informací o uchazečích
- Analýza pracovní náplně na pozici
- Distribuce nabídky práce
- Praktická zkouška na pracovišti
- Přijímací pohovor
- Sběr životopisů zájemců o práci
- Selektce uchazečů na základě pohovoru
- Sepsání inzerátu s nabídkou práce
- Sepsání pracovní smlouvy
- Soupis požadavků na pracovníka
- Stanovení relevantních výběrových kritérií
- Výběr nejlepšího kandidáta

### Řešení

1. Analýza pracovní náplně na pozici
2. Soupis požadavků na pracovníka
3. Sepsání inzerátu s nabídkou práce
4. Distribuce nabídky práce
5. Sběr životopisů zájemců o práci

6. Analýza informací o uchazečích
7. Stanovení relevantních výběrových kritérií
8. Přijímací pohovor
9. Selekce uchazečů na základě pohovoru
10. Praktická zkouška na pracovišti
11. Výběr nejlepšího kandidáta
12. Sepsání pracovní smlouvy

**Příklad 9.4.2.**

Na pozici recepční se přihlásilo pět uchazečů s následujícími charakteristikami:

**Tabulka 68: Uchazeči o pozici recepční**

Jméno	Pohlaví	Věk	Občanství	Vzdělání	Délka praxe (roky)	Jazykové dovednosti	Minimální požadovaná hodinová mzda (v Kč hrubého)	Možnost nástupu
<b>Jana Brzobohatá</b>	Žena	52	Česká republika	Základní škola	11	Ruština	70	Leden 2014
<b>Peter Horváth</b>	Muž	23	Slovenská republika	Vyučen	4	Angličtina, Němčina, Francouzština	80	Březen 2014
<b>Jan Novák</b>	Muž	32	Česká republika	Vysoká škola - Bc.	6	Angličtina, Francouzština	110	Únor 2014
<b>Petr Škrabálek</b>	Muž	27	Česká republika	Vysoká škola - Mgr.	3	Angličtina, Němčina, Ruština	90	Leden 2014
<b>Monika Vodová</b>	Žena	19	Česká republika	Střední s maturitou	2	Angličtina, Němčina, Francouzština, Španělština	100	Únor 2014

Určete, dle jakých kritérií se má pan Běleš rozhodovat.

**Řešení**

Obecně platná kritéria, na která by při rozhodování o výběru zaměstnance neměl být brán zřetel, jsou pohlaví, věk a občanství. Ostatní jsou jednak možná použít a zároveň se jedná o relevantní kritéria pro vykonávání dané pozice.

**Příklad 9.4.3.**

Vyberte vhodného zaměstnance využitím metody bodování variant (na desetibodové škále). Jak by se výběr změnil, pokud by pan Běleš rozhodl o důležitosti jednotlivých kritérií následujícími vahami?

**Tabulka 69: Váhy kritérií pro výběr zaměstnance**

Kritérium	Vzdělání	Délka praxe (roky)	Jazykové dovednosti	Minimální požadovaná hodinová mzda (V Kč hrubého)	Možnost nástupu
<b>Váha</b>	0,15	0,3	0,2	0,25	0,1

**Řešení**

Nejprve je potřeba stanovit pro každé z kritérií vhodný převod získaných hodnot na body.

V případě *vzdělání* platí, že lépe hodnoceno je vyšší vzdělání. Zde se nachází pět různých dosažených stupňů vzdělání, které lze seřadit následovně:

1. Základní škola
2. Vyučen
3. Střední s maturitou
4. Vysoká škola – bakalářské
5. Vysoká škola – magisterské

Pro využití celé škály se nabízí každý následující stupeň vzdělání ohodnotit dvěma body.

**Tabulka 70: Bodování kritéria vzdělání**

Jméno	Vzdělání	Body
<b>Jana Brzobohatá</b>	Základní škola	2
<b>Peter Horváth</b>	Vyučen	4
<b>Jan Novák</b>	Vysoká škola - Bc.	8
<b>Petr Škrabálek</b>	Vysoká škola - Mgr.	10
<b>Monika Vodová</b>	Střední s maturitou	6

*Délka praxe* v letech je kritérium maximalizační, zároveň rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší hodnotou je právě deset let, převod na body je zde tedy snadný.

**Tabulka 71: Bodování kritéria délka praxe**

Jméno	Délka praxe (roky)	Body
<b>Jana Brzobohatá</b>	11	10
<b>Peter Horváth</b>	4	3
<b>Jan Novák</b>	6	5
<b>Petr Škrabálek</b>	3	2
<b>Monika Vodová</b>	2	1

Pro *jazykové dovednosti* platí, že čím více, tím lépe. Předpokládáme zde, že všechny jazyky jsou si rovnocenné, tj. nepreferujeme znalost určitého jazyka před ostatními. Tento přístup může být pochopitelně v případě jiných pracovních pozic nepraktický. Aby byla maximálně využita daná škála a kritérium nebylo znevýhodněno, můžeme přidělit za každý jeden jazyk dva body.



**Tabulka 72: Bodování kritéria jazykové dovednosti**

Jméno	Jazykové dovednosti	Body
Jana Brzobohatá	Ruština	2
Peter Horváth	Angličtina, Němčina, Francouzština	6
Jan Novák	Angličtina, Francouzština	4
Petr Škrabálek	Angličtina, Němčina, Ruština	6
Monika Vodová	Angličtina, Němčina, Francouzština, Španělština	8

*Minimální požadovaná mzda* je minimalizační kritérium, kde upřednostňujeme uchazeče, kteří chtějí méně, a se kterými jsou tedy spojeny nižší personální náklady. Zde tvoří rozdíl mezi nejnižším a nejvyšším požadavkem 40 Kč/hod. Každých 10 Kč rozdílu tedy můžeme opět ohodnotit dvěma body.

**Tabulka 73: Bodování kritéria mzda**

Jméno	Minimální požadovaná hodinová mzda (V Kč hrubého)	Body
Jana Brzobohatá	70	10
Peter Horváth	80	8
Jan Novák	110	2
Petr Škrabálek	90	6
Monika Vodová	100	4

Minimalizační je rovněž kritérium *možnost nástupu*, kdy jsou preferovaní ti uchazeči, kteří mohou nastoupit dříve. Zde jsou pouze tři varianty odpovědí, proto můžeme na desetibodové škále udělit za každou lepší variantu tři body.

**Tabulka 74: Bodování kritéria možnost nástupu**

Jméno	Možnost nástupu	Body
Jana Brzobohatá	Leden 2014	9
Peter Horváth	Březen 2014	3
Jan Novák	Únor 2014	6
Petr Škrabálek	Leden 2014	9
Monika Vodová	Únor 2014	6

Výsledné bodování, které je ovšem pouze jednou z mnoha možností, může tedy vypadat následovně:

**Tabulka 75: Celkové bodování kritérií**

Jméno	Vzdělání	Délka praxe (roky)	Jazykové dovednosti	Minimální požadovaná hodinová mzda (V Kč hrubého)	Možnost nástupu	Celkem
<b>Jana Brzobohatá</b>	2	10	2	10	9	<b>33</b>
<b>Peter Horváth</b>	4	3	6	8	3	<b>24</b>
<b>Jan Novák</b>	8	5	4	2	6	<b>25</b>
<b>Petr Škrabálek</b>	10	2	6	6	9	<b>33</b>
<b>Monika Vodová</b>	6	1	8	4	6	<b>25</b>

Z následující tabulky vyplývá, že dle takto sestaveného bodování nelze vybrat nejlepšího uchazeče, neboť dva mají stejný počet bodů (33). Je tedy vhodné jednotlivá kritéria upravit dle uvedených vah a upravit tím výpočet.

**Tabulka 76: Celkové bodování kritérií se započtením vah**

Jméno	Vzdělání	Délka praxe (roky)	Jazykové dovednosti	Minimální požadovaná hodinová mzda (V Kč hrubého)	Možnost nástupu	Celkem
<b>Jana Brzobohatá</b>	0,3	3	0,4	2,5	0,9	<b>7,1</b>
<b>Peter Horváth</b>	0,6	0,9	1,2	2	0,3	<b>5</b>
<b>Jan Novák</b>	1,2	1,5	0,8	0,5	0,6	<b>4,6</b>
<b>Petr Škrabálek</b>	1,5	0,6	1,2	1,5	0,9	<b>5,7</b>
<b>Monika Vodová</b>	0,9	0,3	1,6	1	0,6	<b>4,4</b>
<b>Váha</b>	<b>0,15</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,25</b>	<b>0,1</b>	<b>1</b>

V tomto případě, kdy jednotlivá kritéria nemají stejnou důležitost, je již možné určit nejhodnějšího uchazeče, kterým je v tomto případě Jana Brzobohatá.

#### **Příklad 9.4.4.**

Určete mzdové náklady za první účetní období (pro jednoduchost kalendářní rok 2014), pokud víte následující informace (všechny částky jsou hodinová hrubá mzda před započtením odvodů na sociální a zdravotní pojištění):

- V centru po celou dobu pracovala recepční a dva pracovníci dozoru na cvičišťích, z nichž každý odpracoval 160 hodin za měsíc a recepční pobírala 70 Kč na hodinu a dozor 95 Kč na hodinu.

- Celý rok pracoval v centru na zkrácený úvazek 120 hodin za měsíc pracovník údržby za 80 Kč na hodinu.
- V červnu nastoupila na poloviční úvazek druhá recepční se stejnou hodinovou sazbou jako její kolegyně.
- V srpnu nastoupil třetí pracovník dozoru za stejných podmínek jako jeho kolegové.
- Během roku pracovalo v centru pět zaměstnanců na dohodu o provedení práce.
  - Jeden zaměstnanec dozoru na cvičišťích, který odpracoval 200 hodin za 85 Kč na hodinu.
  - 2 cvičitelé, kteří každý odpracovali 300 hodin za 100 Kč na hodinu a 3 cvičitelé, ze kterých každý odparoval 250 hodin za 110 Kč na hodinu.
- Během roku pracovali pro centrum rovněž dva brigádníci – marketéři. Každý z nich byl hodnocen základní hodinovou sazbou 90 Kč na hodinu, která byla upravena dle individuálního výkonu – počtu skutečně roznesených letáčků.
  - První brigádník odpracoval 300 hodin s výkonností 120%.
  - Druhý brigádník odpracoval jen 150 hodin s výkonností 90%.
- Předpokládáme, že pan Běleš není zaměstnancem podniku.

### Řešení

Všechny zaměstnance můžeme s jejich úvazky znázornit následujícím způsobem:

**Tabulka 77: Zaměstnanci na smlouvu**

Pozice	Hodin za měsíc	Odpracovaných měsíců	Hodinová sazba	Celková mzda
Recepční	160	12	70	134 400 Kč
Recepční 2	80	7	70	39 200 Kč
Údržba	120	12	80	115 200 Kč
Dozor 1 - 2	160	12	95	182 400 Kč
Dozor 3	160	5	95	76 000 Kč

**Tabulka 78: Zaměstnanci na dohodu o provedení práce**

Pozice	Počet hodin	Hodinová sazba	Celková mzda
Dozor - brigádník	200	85	17 000 Kč
Cvičitelé 1 - 2	300	100	30 000 Kč
Cvičitelé 3 - 5	250	110	27 500 Kč

**Tabulka 79: Zaměstnanci s úkolovou mzdou**

Pozice	Počet hodin	Hodinová sazba	Výkonnost	Skutečné náklady na hodinu	Celková mzda
Marketér 1	300	90	120%	108	32 400 Kč
Marketér 2	150	90	90%	81	12 150 Kč

Celkové mzdové náklady dle informací uvedených výše byly v roce 2014 ve výši 666 250 Kč. Pro získání celkových osobních nákladů je potom nutné tuto částku upravit o zákonné odvody dle příslušných předpisů.

### *Rozšiřující příklady*

#### ***Příklad 9.4.5.***

Na základě znalostí z kapitoly 4 (Živnostenské podnikání, malé a střední podniky) určete, jaká živnostenská oprávnění musí pan Běleš pro provozování sportovního centra vlastnit a jakým způsobem je bude vyřizovat.

#### ***Příklad 9.4.6.***

Na základě znalostí z kapitoly 4 (Živnostenské podnikání, malé a střední podniky) a příslušné metodiky určete počet zaměstnanců podniku v roce 2014 pro účely rozhodování o velikosti podniku.

## Testové otázky – kapitola 9

**Příklad 9.5. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 9.5.1. Výkonnost pracovníka je ovlivňována především:**

- a) Osobností vedoucího
- b) Vztahy na pracovišti
- c) Odbornou výchovou
- d) Dobrovolnými sociálními požitky

**Příklad 9.5.2. Snaha o výkon závisí především na:**

- a) Vzdělání
- b) Výši odměny za práci
- c) Věku
- d) Nadání

**Příklad 9.5.3. Do fáze procesu výběru zaměstnance nepatří:**

- a) Analýza schopností uchazečů
- b) Analýza požadavků na obsazované místo
- c) Získání uchazečů včetně jejich charakteristik
- d) Analýza osobnosti nadřízeného pracovníka

**Příklad 9.5.4. Mezi odměny, které nesouvisí přímo s pracovním výkonem zaměstnance, patří:**

- a) Bonusy
- b) Dividendy
- c) Provize
- d) Mzda

**Příklad 9.5.5. Mezi dobrovolné sociální požitky poskytované organizací nepatří:**

- a) Podpora při narození dítěte
- b) Příspěvek na dopravu
- c) Sleva do knihovny
- d) Odměna za nadstandardní výkon

**Příklad 9.5.6. Mezi motivy poskytování dobrovolných sociálních požitků nepatří:**

- a) Připoutání zaměstnanců k organizaci
- b) Zákonné ustanovení
- c) Daňové odpisy
- d) Růst pracovního výkonu zaměstnanců

**Příklad 9.5.7. Ženevské schéma kritérií hodnocení práce neobsahuje:**

- a) Tělesnou zátěž
- b) Odpovědnost
- c) Odborné znalosti
- d) Věk pracovníka

**Příklad 9.5.8. Hodnocení pracovního výkonu může vycházet z:**

- a) Časové mzdy
- b) Hodnocení pracovních podmínek
- c) Věku pracovníka
- d) Sociálního statutu pracovníka

**Příklad 9.5.9. Pro relativní výši odměny za práci jsou směřodonné:**

- a) Věk pracovníka
- b) Výše podílu na zisku
- c) Sociální požitky
- d) Duševní požadavky

**Příklad 9.5.10. Mezi nevýhody úkolové mzdy nepatří:**

- a) Rychlejší spotřeba sil
- b) Konstantní náklady na kus
- c) Zvýšené opotřebení majetku
- d) Potřeba dodatečných kontrol kvality

**Příklad 9.5.11. Mezi výhody časové mzdy nepatří:**

- a) Jednoduchost evidence
- b) Standardizovaná kvalita
- c) Nižší pracovní výkon
- d) Standardizované pracovní tempo

**Příklad 9.5.12. Mezi základní formy prémie nepatří:**

- a) Prémie za vyšší náklady
- b) Prémie za kvalitu
- c) Prémie za úsporu
- d) Prémie za vyšší výkon

**Příklad 9.5.13. K nejvýznamnějším prémiovým mzdovým systémům nepatří:**

- a) Halseyův
- b) Rowanův
- c) Richterův
- d) Bedauxův

**Příklad 9.5.14. Mezi znaky pro dodatečné hodnocení výkonu nepatří:**

- a) Chování
- b) Náboženství
- c) Využitelnost
- d) Výkon

**Příklad 9.5.15. Účast na hospodářských výsledcích:**

- a) Není součástí mzdy, je součástí odměny za práci
- b) Je součástí mzdy, je součástí odměny za práci
- c) Není součástí mzdy, není součástí odměny za práci
- d) Je součástí mzdy, není součástí odměny za práci

### ***Řešení***

- 9.5.1. c)
- 9.5.2. b)
- 9.5.3. d)
- 9.5.4. b)
- 9.5.5. d)
- 9.5.6. b)
- 9.5.7. d)
- 9.5.8. a)
- 9.5.9. d)
- 9.5.10. b)
- 9.5.11. c)
- 9.5.12. a)
- 9.5.13. c)
- 9.5.14. b)
- 9.5.15. a)

## 10 Dlouhodobý hmotný majetek a materiál v organizaci

Dlouhodobý majetek a materiál jsou zbývající výrobní faktory, které je nutné blíže charakterizovat. Kapitola cvičebnice zde přitom navazuje na problematiku probíranou v rámci DSO na str. 122 – 130.

### *Dlouhodobý hmotný majetek*

Dlouhodobý majetek je charakteristický dlouhou dobou používání, přičemž touto dobou se rozumí doba delší než jeden rok. V podnikovém hospodářství je tato charakteristika jedinou pro vymezení dlouhodobého majetku. V účetnictví je však toto vymezení přísnější a k době použitelnosti (nad jeden rok) se přidává ještě charakteristika minimální pořizovací ceny. Pořizovací cena však není z pohledu podnikového hospodářství důležitá, neboť podnikové hospodářství klade důraz pouze na dlouhodobý (investiční) charakter majetku. Dlouhodobý majetek lze členit na hmotný, nehmotný a finanční. Díky tomu, že v drtivé většině podniků (a organizací) je nejdůležitější složkou majetku (z finančního pohledu) dlouhodobý hmotný majetek, je důraz při charakterizaci dlouhodobého majetku zaměřen právě na tento druh majetku. Díky tomu, že se dlouhodobý majetek používá dlouhodobě, nemůže se jeho celá pořizovací cena převést do nákladů (v okamžiku spotřeby), naopak tato cena se musí do nákladů převádět postupně. Postupné převádění ceny dlouhodobého majetku do nákladů se děje prostřednictvím odpisů.

### ***Příklad 10.1.***

Zařaďte dané příklady dlouhodobého majetku do příslušných skupin. Předpokládejte, že se jedná o klíčový podnikatelský majetek, nikoli nevýznamné položky:

- A. Nehmotný majetek
  - B. Hmotný majetek
  - C. Finanční majetek
- 
- 1. Dobré jméno podniku
  - 2. Kupní cena 80% podílu v dceřiné akciové společnosti
  - 3. Licence databáze Albertina
  - 4. Parkoviště
  - 5. Poradenské služby spojené se založením akciové společnosti
  - 6. Půjčka dceřiné společnosti se splatností tři roky
  - 7. Stádo ovcí



8. Státní pětileté dluhopisy
9. Vinice

### **Řešení**

#### A. Nehmotný majetek

- Dobré jméno podniku (Goodwill)
- Licence databáze Albertina (Software)
- Poradenské služby spojené se založením akciové společnosti (Zřizovací výdaje)

#### B. Hmotný majetek

- Parkoviště (Pozemky)
- Stádo ovcí (Základní stádo a tažná zvířata)
- Vinice (Pěstitelské celky trvalých porostů)

#### C. Finanční majetek

- Kupní cena 80% podílu v dceřiné akciové společnosti (Podíly v ovládaných a řízených osobách)
- Půjčka dceřiné společnosti se splatností tři roky (Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoby, podstatný vliv)
- Státní pětileté dluhopisy (Dluhové cenné papíry držené do splatnosti)

### **Příklad 10.2.**

Podnikatel Berousek se rozhodl, že si založí živnost pro vyhlídkové projížďky v kočáře. Původně zamýšlel pořídit si poníka, ovšem toho nedokázal dle platného zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů zařadit do odpisové skupiny, a tak si koupil oslíka. Pro něj postavil stáj, koupil vozík na vození turistů a pochopitelně notebook, aby svou živnost mohl adekvátně organizovat a propagovat.

**Tabulka 80: Odepisovaný DHM**

Dlouhodobí hmotný majetek	Pořizovací cena	Odpisová skupina	Doba pořízení
Oslík	15 000 Kč	2	duben
Vozík	42 000 Kč	2	červen
Notebook	18 000 Kč	1	leden
Stáj	450 000 Kč	5	březen

Stanovte účetní a daňové odpisy majetku pana Berouska v případě, že se rozhodne majetek odepisovat lineárně. Neberte v potaz možnosti odepisovat majetek rychleji, které jsou uvedeny v zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů (např. par. 30a nebo par. 31 odst. 4).

## **Řešení**

Nejprve je nutné vědět, že pro jednotlivé odpisové skupiny byly dle zákona stanoveny tyto doby odepisování:

**Tabulka 81: Doby odepisování DHM**

<b>Odpisová skupina</b>	<b>Doba odepisování</b>
Odpisová skupina 1	3 roky
Odpisová skupina 2	5 let
Odpisová skupina 3	10 let
Odpisová skupina 4	20 let
Odpisová skupina 5	30 let
Odpisová skupina 6	50 let

## **Účetní odpisy**

Účetní odpisy se počítají zpravidla měsíčně (daňové odpisy ročně), tzn. že výše odpisů majetku bude odlišná od odpisů daňových a měsíc, ve kterém byl majetek pořízen bude mít vliv na velikost účetních odpisů. Na velikost odpisů daňových to však mít vliv nebude.

Odpisové skupiny, resp. doba odepisování majetku však bude v případě účetních odpisů stejná jako u odpisů daňových. Velikost účetních odpisů tak bude vypadat následovně. Díky tomu, že majetek byl koupen v průběhu roku a odepisování probíhá po měsících, tak bude z hlediska kalendářního roku majetek účetně odepisován, s výjimkou notebooku, o rok více (tzn. např. v případě vozíku 5 let).

**Tabulka 82: Roční účetní odpisy DHM**

<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>Pořizovací cena</b>	<b>Měsíc pořízení</b>	<b>Doba odepisování</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Odpis v prvním roce</b>	<b>Odpis v posledním roce</b>
<b>Oslík</b>	15 000 Kč	4	5 let	3 000 Kč	750 Kč	2 250 Kč
<b>Vozík</b>	42 000 Kč	6	5 let	8 400 Kč	1 400 Kč	7 000 Kč
<b>Notebook</b>	18 000 Kč	1	3 roky	6 000 Kč	6 000 Kč	0 Kč
<b>Stáj</b>	450 000 Kč	3	30 let	15 000 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč

## **Daňové odpisy**

Pro daňové odpisy je nutné znát roční odpisovou sazbu v prvním roce odepisování a v dalších letech. Sazby pro lineární daňový odpis jsou uvedeny níže.

**Tabulka 83: Odpisové sazby pro lineární daňový odpis**

Odpisová skupina	Sazba v prvním roce (%)	Sazba v dalších letech (%)
Odpisová skupina 1	20,00	40,00
Odpisová skupina 2	11,00	22,25
Odpisová skupina 3	5,50	10,50
Odpisová skupina 4	2,15	5,15
Odpisová skupina 5	1,40	3,40
Odpisová skupina 6	1,02	2,02

Pro daný DHM budou potom daňové odpisy vypadat následujícím způsobem, kdy podstatné jsou odpisové skupiny a od nich odvozené odpisové sazby pro první a ostatní roky.

**Tabulka 84: Roční daňové odpisy DHM**

Dlouhodobý hmotný majetek	Pořizovací cena	Odpisová skupina	První rok		Ostatní roky	
			Odpisová sazba	Roční odpis první rok	Odpisová sazba	Roční odpis ostatní roky
Oslík	15 000 Kč	2	11%	1 650 Kč	22%	3 338 Kč
Vozík	42 000 Kč	2	11%	4 620 Kč	22%	9 345 Kč
Notebook	18 000 Kč	1	20%	3 600 Kč	40%	7 200 Kč
Stáj	450 000 Kč	5	1%	6 300 Kč	3%	15 300 Kč

§ 30a zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů se týká mimořádných (mimořádně zrychlených) odpisů, které slouží k odstranění následků finanční krize a ekonomické recese. Platnost paragrafu je omezena na majetek zařazený v odpisových skupinách 1 a 2 a pořízený v období 1. 1. 2009 – 30. 6. 2010.

§ 31 odst. 4 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů se týká možnosti zvýšit odpis majetku v prvním roce o 10%. Ustanovení se týká pouze majetku zařazeného do odpisových skupin 1 – 3.

**Příklad 10.3.**

Výrobní linka na froté ručníky vyrobí za hodinu 42 ručníků. Pracuje denně ve dvou osmihodinových směnách, každý den v roce kromě víkendů a prvního ledna. 5% provozní doby zabere na servis a údržbu.

**Příklad 10.3.1.**

Vypočítejte výrobní kapacitu v roce 2013 (pracovních dní 260)

**Řešení**

Výrobní kapacitu chápeme jako maximální možný objem produktu nebo služby v daném časovém období. V tomto případě je tedy potřeba zohlednit provozní dobu, reálnou výrobní dobu a velikost produktu za hodinu.

Výrobní kapacita

= Počet dní provozu \* denní provozní doba \* reálná výrobní doba

\* hodinová produkce

Výrobní kapacita = 365 dní \* 16 hod/den \* 95% \* 42 ručníků = 165 984 ručníků



$$\text{Využitelný časový fond (relativně)} = \frac{\text{Využitelný časový fond}}{\text{Nominální časový fond}}$$

$$\text{Využitelný časový fond (relativně)} = \frac{1\,448 \text{ hodin}}{2\,088 \text{ hodin}} = 0,6935, \text{ tj. } 69,35\%$$

### ***Materiál***

Materiál je charakteristický dobou používání (spotřeby) do jednoho roku. Díky tomu se pořizovací cena materiálu převádí do nákladů okamžitě (a zcela) v okamžiku spotřeby materiálu. Materiál je přitom součástí oběžného majetku, neboť v průběhu roku lze v organizaci sledovat jeho pohyb (materiál se postupně mění nejprve v hotový výrobek, pak v pohledávku, pak v hotové peníze a následně opět v materiál). Materiál lze členit dle toho, zda vstupuje do produktu, zda tvoří jeho hlavní část a zda se v produkt přeměňuje. Z tohoto pohledu lze rozlišit suroviny (vstupují do produktu, tvoří jeho hlavní část a v produkt se přeměňují), pomocné látky (vstupují do produktu, přeměňují se v produkt, ale netvoří jeho hlavní část), provozní látky (nevstupují do produktu a díky tomu netvoří produkt, ale jsou důležité pro výrobu produktu) a hotové součástky (vstupují do produktu, ale nepřeměňují se v něj, pouze se do produktu zabudovávají, přičemž mohou ale nemusí tvořit hlavní část produktu).

#### ***Příklad 10.5.***

Zařaďte jednotlivé příklady materiálu při výrobě spacích pytlů do příslušných skupin:

- A. Hotová součástka
  - B. Pomocná látka
  - C. Provozní látka
  - D. Surovina
- 
- 1. Čistidlo peří
  - 2. Elektrická energie
  - 3. Kompresní stuha
  - 4. Lepidlo
  - 5. Membrána izolační vrstvy
  - 6. Nitě
  - 7. Peří
  - 8. Zip YKK

## ***Řešení***

### A. Hotová součástka

- Kompresní stuha
- Zip YKK

### B. Pomocná látka

- Lepidlo
- Nitě

### C. Provozní látka

- Čistidlo peří
- Elektrická energie

### D. Surovina

- Membrána izolační vrstvy
- Peří

## Vzorový podnik – Nebre s.r.o.

### Příklad 10.6.

Firma Nebre v.o.s. podniká v oblasti textilního průmyslu, specializuje se na výrobu košil s havajskými motivy. Firma nakupuje surovou látku, barviva a další materiál. Látku opatřuje vlastními potisky, následně ji strojově zpracovává na jednotlivé stříhy, které jsou ručně šity do výsledných podob a prodávány výhradně přes vlastní e-shop. V podniku pracuje 32 zaměstnanců na výrobě a 7 zaměstnanců na technickohospodářských pozicích, z čehož 2 jsou zároveň jednatelem společnosti. Další dva jednatele v podniku mají pouze kapitálový vklad a na řízení se přímo nepodílejí. V roce 2013 realizoval podnik obrát zhruba ve výši 30 mil. Kč.

### Příklad 10.6.1.

Určete výši účetních a daňových odpisů podniku Nebre v.o.s. v roce 2013, pokud znáte následující hodnoty nejpodstatnějších položek DHM. Odepisuje se lineárním způsobem.

Tabulka 86: DHM podniku Nebre v.o.s.

Dlouhodobý hmotný majetek	Pořizovací cena	Odpisová skupina	Doba pořízení
Výrobní hala	2 400 000 Kč	4	Červen 2009
Barvící linka	840 000 Kč	2	Září 2009
Šicí linka	650 000 Kč	2	Září 2009
Vybavení výroby	230 000 Kč	1	Listopad 2009
Vybavení kanceláří	310 000 Kč	1	Únor 2010
Služební osobní vůz	180 000 Kč	2	Červen 2013

### Řešení

Začneme účetními odpisy, které vypočítáme v závislosti na odpisové skupině, respektive počtu let odepisování. V případě účetních odpisů hraje roli měsíc pořízení během kalendářního roku, odepisuje se potom od měsíce následujícího.

Tabulka 87: Účetní odpisy DHM podniku Nebre v.o.s.

Dlouhodobý hmotný majetek	Pořizovací cena	Měsíc pořízení	Doba odepisování	Roční odpis	Odpis v prvním roce	Odpis v posledním roce
Výrobní hala	2 400 000 Kč	6	20 let	120 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Barvící linka	840 000 Kč	9	5 let	168 000 Kč	42 000 Kč	126 000 Kč
Šicí linka	650 000 Kč	9	5 let	130 000 Kč	32 500 Kč	97 500 Kč
Vybavení výroby	230 000 Kč	11	3 roky	76 667 Kč	6 389 Kč	70 278 Kč
Vybavení kanceláří	310 000 Kč	2	3 roky	103 333 Kč	86 111 Kč	17 222 Kč
Služební osobní vůz	180 000 Kč	5	5 let	36 000 Kč	21 000 Kč	15 000 Kč

Konkrétní částka odpisů v roce 2013 bude záležet na délce užívání konkrétního majetku.

- Výrobní hala je v průběhu odepisování, v roce 2013 bude roční odpis činit standardních 120 000 Kč.
- Barvící a šicí linky by měly být odepsány během pěti let, což vychází na rok 2013. Protože ale byly pořízeny v průběhu prvního roku odepisování, budou zcela odepsány až v roce 2014 a v roce 2013 tedy na odepsání případně standardní roční částka, tj. 168 000 Kč a 130 000 Kč.
- Vybavení výroby bylo odepisováno celkem 4 roky od okamžiku nákupu v roce 2009 a v roce 2013 je tedy již v celé výši odepsáno.
- Vybavení kanceláří bylo pořízeno v průběhu roku 2010, v roce 2013 tedy bude odepsán zbytek pořizovací ceny, který zde činí 17 222 Kč.
- Služební osobní vůz byl pořízen v průběhu roku 2013, bude tedy účetně odepisován jen polovinou roční částky, tj. ve výši 21 000 Kč.

Celkové účetní odpisy v roce 2013 získáme jako součet uvedených částek, což je 456 222 Kč.

Daňové odpisy budou vypočítány obdobným způsobem, měsíc pořízení dlouhodobého hmotného majetku zde ovšem roli nehraje. V základní podobě budou daňové odpisy kalkulovány následovně:

**Tabulka 88: Daňové odpisy DHM podniku Nebre v.o.s.**

Dlouhodobý hmotný majetek	Pořizovací cena	Odpisová skupina	První rok		Ostatní roky	
			Odpisová sazba	Roční odpis první rok	Odpisová sazba	Roční odpis ostatní roky
<b>Výrobní hala</b>	2 400 000 Kč	4	2,15%	51 600 Kč	5,15%	123 600 Kč
<b>Barvící linka</b>	840 000 Kč	2	11,00%	92 400 Kč	22,25%	186 900 Kč
<b>Šicí linka</b>	650 000 Kč	2	11,00%	71 500 Kč	22,25%	144 625 Kč
<b>Vybavení výroby</b>	230 000 Kč	1	20,00%	46 000 Kč	40,00%	92 000 Kč
<b>Vybavení kanceláří</b>	310 000 Kč	1	20,00%	62 000 Kč	40,00%	124 000 Kč
<b>Služební osobní vůz</b>	180 000 Kč	2	11,00%	19 800 Kč	22,25%	40 050 Kč

Situace v roce 2013 bude opět záležet na době pořízení, zde ovšem jen na roce.

- Výrobní hala je v průběhu odepisování, v roce 2013 bude odepisována částka 123 600 Kč.
- Barvící linka i šicí linka budou odepsány po pěti letech od pořízení, což je právě rok 2013. Zde tedy bude rovněž uplatněna plná roční částka 186 900 Kč u barvící a 144 625 Kč u šicí linky.



- Vybavení výroby i vybavení kanceláří bylo odepsáno bezzbytku během tří let od pořízení, tedy v letech 2011 a 2012. V roce 2013 jsou tedy daňově odepsány.
- Služební vůz se bude odepisovat dle sazby prvního roku, což je v tomto případě 19 800 Kč.

Celkové daňové odpisy získáme jako součet vypočtených položek, v tomto případě to bude 474 925 Kč.

### **Příklad 10.6.2.**

Výrobní šicí linka se skládá ze tří relativně samostatných strojů, jejichž práce na sebe postupně navazuje. Na základě uvedených údajů vypočítejte maximální výrobní kapacitu jednotlivých strojů a stupně využití kapacity, pokud znáte údaje uvedené níže:

- V roce 2013 podnik vyrobil 52 000 košil.
- V roce 2013 se v podniku pracovalo ve všechny pracovní dny (252 dní), ve výrobě potom ve dvou osmihodinových směnách (16 hodin denně).
- Každá část linky má jinou maximální hodinovou produkci. Zároveň může být v provozu jen určitý počet hodin v denně (nepřetržitě). U každé části linky jsou potom jiné plánované prostoje a zároveň vyžaduje každá část jiný počet hodin v roce na odstávku a generální opravy.

**Tabulka 89: Parametry jednotlivých částí šicí výrobní linky**

	<b>Část 1</b>	<b>Část 2</b>	<b>Část 3</b>
<b>Produkce za hodinu (ks)</b>	18	19	17
<b>Maximálně denně v provozu (hod)</b>	16	14	16
<b>Generální údržba ročně (hod)</b>	80	80	40
<b>Plánované prostoje</b>	15%	20%	5,0%

### **Řešení**

Výrobní kapacita se bude počítat dle vzorce uvedeného níže:

Výrobní kapacita

$$= \text{Počet dní provozu} * \text{denní provozní doba} * \text{hodinová produkce} \\ - \text{prostoje a opravy}$$

Výrobní kapacitu tedy vypočítáme vynásobením Produkce za hodinu v kusech, denní doby provozu v hodinách a počtem pracovních dnů v roce. Tento údaj upravíme o množství, které se nevyrobí díky prostojům a opravám. Dosazením dat do uvedeného vzorce získáme následující maximální kapacity a stupně využití kapacity.

**Tabulka 90: Kapacita jednotlivých částí šicí výrobní linky**

	Část 1	Část 2	Část 3
<b>Technická kapacita</b>	60 250	52 106	64 437
<b>Stupeň využití kapacity</b>	86%	100%	81%

**Příklad 10.6.3.**

Na základě výsledků z předchozího příkladu rozhodněte, v jakém pořadí jednotlivých částí by bylo nejvhodnější linku inovovat, v případě, že se manažeři podniku rozhodli navýšit maximální technickou kapacitu linky na 65 000 košil za rok?

**Řešení**

Z vypočítaných dat lze vyčíst, že nejnižší stupeň využití kapacity lze pozorovat u třetí části výrobní linky, zároveň druhá část je v současné době plně využita. Z absolutních hodnot technické kapacity vyplývá, že nejužším místem je v tuto chvíli druhá část linky, následuje první stupeň a v případě třetího stupně z výsledků vyplývá, že se svou technickou kapacitou velmi blíží plánům managementu.

Nabízí se tedy nejprve nahradit druhou část linky strojem s vyšší technickou kapacitou a v dalším kroku inovovat stroj první. V případě prvního stroje by rovněž pro navýšení technické kapacity stačilo snížit dobu plánovaných prostojů o 6 procentních bodů, což by mohlo být levnější, než nákup nového stroje. Stejně tak by pro dosažení technické kapacity 65 000 košilí bylo možné snížit plánované prostoje třetího stroje o jeden procentní bod, ovšem zde je současná hodnota již na velmi nízké úrovni. Nabízí se ještě snížit požadavky managementu, anebo pracovat více dní v roce, čímž by bylo možné navýšit technickou kapacitu celé linky najednou.

**Příklad 10.6.4.**

Ze známých údajů vypočítejte průměrnou cenu za košili v roce 2013 a průměrnou hodinovou produktivitu švadleny, pokud víte, že švadleny pracují na dvousměnný osmihodinový provoz, kdy v každé směně je 8 švadlen.

**Řešení**

Za tržby za prodej výrobků můžeme považovat dosažený obrat, ze kterého tyto tržby tvořily pravděpodobně největší část. Při tržbách 30 milionů korun a produkci 52 tisíc košilí vychází průměrná cena košile na 577 Kč.

Při šestnácti hodinách výroby denně a 252 pracovních dnech pracovaly švadleny celkem 4032 hodin. Při počtu 52 000 košilí bylo nutné vyrobit 12,90 košilí za hodinu. Produktivitu vypočítáme následujícím postupem:

$$\text{Hodinová produktivita} = \frac{\text{Počet košilí za hodinu}}{\text{Počet švadlen na směně}} = \frac{12,90}{8} = 1,61$$

**Příklad 10.6.5.**

Vypočítejte potřebnou průměrnou hodinovou produktivitu švadlen v případě, že by podnik skutečně vyráběl plánovaných 65 000 košilí za rok. Jaká opatření bude potřeba přijmout, pokud víme, že jedna švadlena zvládne vyrobit maximálně 2 košile za hodinu (bez dopadů na kvalitu)?

**Řešení**

Hodinová produktivita se bude počítat stejně jako v předchozím případě, ovšem dosažením počtu 65 000 košilí za rok bude potřeba vyrobit 16,12 košilí za hodinu. Výpočtem získáme potřebnou průměrnou produktivitu 2,02 košile za hodinu na švadlenu.

Pokud management chce dosahovat produkce 65 000 košilí za rok při nezměněné kvalitě, musí zvýšit technickou kapacitu oddělení švadlen.

**Příklad 10.6.6.**

Určete materiálové náklady pro rok 2013 celkem a rovněž náklady na materiál na jednu košili, pokud znáte kalkulace uvedené níže a dosaženou reálnou spotřebu (vycházející z kalkulace a realizovaného odpadu).

**Tabulka 91: Kalkulace materiálu při výrobě košilí**

Položka	Jednotka	Jednotková cena	Průměrný odpad
Látka	Košile	130 Kč	15%
Barvy	Košile	60 Kč	30%
Knoflíky	Košile	5 Kč	2%
Nitě	Směna	400 Kč	25%
Čistidla	Směna	1 500 Kč	5%
Prostředky na údržbu strojů	Měsíc	8 000 Kč	10%
Elektrická energie	Měsíc	160 000 Kč	0%

**Řešení**

Pro výpočet jednicových nákladů na materiál je vhodné vyjádřit nejprve průměrnou produkci košil za směnu a měsíc. V případě produkce 52 000 košil za rok bylo v roce 2013 vyrobeno na průměrné směně 103,17 košil a za měsíc průměrně 4333 košil. S těmito údaji lze spočítat kalkulované materiálové náklady na košili a se započítáním odpadu zjistit skutečné náklady.

**Tabulka 92: Spotřeba materiálu při výrobě košilí**

<b>Položka</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Jednotková cena</b>	<b>Průměrný odpad</b>	<b>Na košili</b>	<b>Reálná spotřeba</b>
<b>Látka</b>	Košile	130 Kč	15%	130,00 Kč	149,50 Kč
<b>Barvy</b>	Košile	60 Kč	30%	60,00 Kč	78,00 Kč
<b>Knoflíky</b>	Košile	5 Kč	2%	5,00 Kč	5,10 Kč
<b>Nitě</b>	Směna	400 Kč	25%	3,88 Kč	4,85 Kč
<b>Čistidla</b>	Směna	1 500 Kč	5%	14,54 Kč	15,27 Kč
<b>Prostředky na údržbu strojů</b>	Měsíc	8 000 Kč	10%	1,85 Kč	2,03 Kč
<b>Elektrická energie</b>	Měsíc	160 000 Kč	0%	36,92 Kč	36,92 Kč

Z uvedených průběžných výsledků vycházejí celkové jednicové materiálové náklady na 291,67 Kč a celkové náklady na výrobu 52 000 košil byly v roce 2013 15 166 600 Kč.

### *Rozšiřující příklady*

#### *Příklad 10.6.7.*

Z uvedených údajů vypočítejte náročnost podniku na výrobní faktory, pokud zároveň víte, že průměrné osobní náklady na zaměstnance (se započtením všech zaměstnanců a zákonných odvodů) v roce 2013 byly 20 300 Kč.

#### *Příklad 10.6.8.*

Sestavte modelovou organizační strukturu, pokud znáte následující údaje o zaměstnancích podniku:

- 2 jednatelé – jeden na pozici výrobního a druhý ekonomického ředitele, 2 jednatelé bez zaměstnaneckého poměru.
- Na každé ze dvou směn je 8 švadlen, 1 obsluha šicí linky, 3 zaměstnanci barvírny a dva pracovníci expedice.
- Na ranní směně pracují dva technici na vstupním skladu a údržbě prostor.
- Na technickohospodářských pozicích pracuje krom jednatelů (ředitelů) jedna účetní, jeden marketér, dva ekonomové a jeden logistik.

**Příklad 10.6.9.**

Určete podíly na zisku v roce 2013 u jednotlivých společníků, pokud víte následující:

- Dosažený hospodářský výsledek činil 3 940 000 Kč.
- Zúročení kapitálových vkladů je ve výši 10%.
- Společníkovi výrobnímu řediteli (A) náleží podnikatelská mzda 120 000 Kč a Společníkovi ekonomickému řediteli (B) 180 000 Kč.
- Dělení zisku probíhá dle celkového ručení.
  - Společník A Kapitálový vklad 1 000 000 Kč Osobní majetek 1 500 000 Kč
  - Společník B Kapitálový vklad 2 350 000 Kč Osobní majetek 700 000 Kč
  - Společník C Kapitálový vklad 200 000 Kč Osobní majetek 150 000 Kč
  - Společník D Kapitálový vklad 500 000 Kč Osobní majetek 3 800 000 Kč

## Testové otázky – kapitola 10

**Příklad 10.7. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 10.7.1. Dlouhodobý majetek je z podnikohospodářského hlediska charakteristický:**

- a) Dobou použitelnosti delší než jeden výrobní cyklus
- b) Slouží velmi krátkou dobu
- c) Synonymem je pojem kapitál
- d) Náklady jsou vyjádřeny pořizovací cenou

**Příklad 10.7.2. Materiál je z podnikohospodářského hlediska charakteristický:**

- a) Možností opakovaného použití
- b) Spotřebou v jednom výrobním cyklu
- c) Odepisováním v pořizovací ceně
- d) Maximální pořizovací cenou 50 000 Kč

**Příklad 10.7.3. Odpisy vyjadřují:**

- a) Sumu vyřazeného dlouhodobého hmotného majetku
- b) Úbytek materiálu za účetní období
- c) Opotřebení dlouhodobého majetku za účetní období
- d) Změnu produktivity dlouhodobého majetku

**Příklad 10.7.4. Mezi dlouhodobý hmotný majetek nepatří:**

- a) Nedokončená výroba
- b) Zvířata
- c) Budovy
- d) Stroje

**Příklad 10.7.5. Technická životnost je doba, během níž dlouhodobý hmotný majetek:**

- a) Poskytuje technicky nezávadný užitek
- b) Poskytuje optimální užitek
- c) Poskytuje maximální výrobní kapacitu
- d) Poskytuje užitek bez nutnosti dodatečných servisních nákladů

**Příklad 10.7.6. Technická kapacita vyjadřuje:**

- a) Množství produkce, které dlouhodobý majetek nemůže překročit
- b) Minimální množství produkce, které dlouhodobý majetek může vytvořit
- c) Množství technicky nezávadné produkce
- d) Množství produkce vyráběné pro dosažení optimálního užitku

**Příklad 10.7.7. Ekonomická kapacita vyjadřuje:**

- a) Množství produkce vyráběné s maximálními náklady
- b) Množství produkce vhodné vyrábět s ohledem na ekonomickou výhodnost
- c) Množství technicky nezávadné produkce
- d) Množství produkce, které dlouhodobý majetek nemůže překročit

**Příklad 10.7.8. Kalendářní časový fond zařízení je:**

- a) Fond odvozený od počtu dnů v kalendáři
- b) Fond odvozený od počtu pracovních dnů v kalendáři
- c) Fond odvozený od počtu měsíců v kalendáři
- d) Fond odvozený od počtu odpracovaných hodin v kalendářním roce

**Příklad 10.7.9. Využitelný časový fond výrobního zařízení je:**

- a) Fond vyjádřený minimálním časem provozu
- b) Fond vyjádřený maximálním časem provozu
- c) Fond vyjádřený skutečným časem provozu
- d) Fond vyjádřený optimálním časem provozu

**Příklad 10.7.10. Surovina je definována jako:**

- a) Materiál, který je ve výrobním procesu přetvářen a tvoří hlavní část produktu
- b) Materiál, který vstupuje do produktu, ale netvoří jeho hlavní část
- c) Materiál, který se spotřebovává při výrobě, ale nevstupuje do produktu
- d) Materiál, který není ve výrobním procesu přetvářen, ale je zabudován do produktu

**Příklad 10.7.11. Pomocná látka je definována jako:**

- a) Materiál, který je ve výrobním procesu přetvářen a tvoří hlavní část produktu
- b) Materiál, který vstupuje do produktu, ale netvoří jeho hlavní část
- c) Materiál, který se spotřebovává při výrobě, ale nevstupuje do produktu
- d) Materiál, který není ve výrobním procesu přetvářen, ale je zabudován do produktu

**Příklad 10.7.12. Provozní látka je definována jako:**

- a) Materiál, který je ve výrobním procesu přetvářen a tvoří hlavní část produktu
- b) Materiál, který vstupuje do produktu, ale netvoří jeho hlavní část
- c) Materiál, který se spotřebovává při výrobě, ale nevstupuje do produktu
- d) Materiál, který není ve výrobním procesu přetvářen, ale je zabudován do produktu

**Příklad 10.7.13. Hotová součástka je definována jako:**

- a) Materiál, který je ve výrobním procesu přetvářen a tvoří hlavní část produktu
- b) Materiál, který vstupuje do produktu, ale netvoří jeho hlavní část
- c) Materiál, který se spotřebovává při výrobě, ale nevstupuje do produktu
- d) Materiál, který není ve výrobním procesu přetvářen, ale je zabudován do produktu

**Příklad 10.7.14. Jestliže podniku Slévárny a.s. vzniká při tavení jako vedlejší produkt tepelná energie, potom pro toto teplo platí:**

- a) Lze je recyklovat
- b) Lze je zpracovat na vedlejší produkty
- c) Jedná se o zmetek
- d) Nelze je ekonomicky využít

**Příklad 10.7.15. Jestliže podnik Hrníčky s.r.o. vyrobí keramický hrnek s uchem vevnitř, potom pro tento hrnek platí:**

- a) Lze ji recyklovat
- b) Lze ji zpracovat na vedlejší produkty
- c) Jedná se o zmetek
- d) Nelze ji ekonomicky využít

### ***Řešení***

- 10.7.1. a)
- 10.7.2. b)
- 10.7.3. c)
- 10.7.4. a)
- 10.7.5. a)
- 10.7.6. a)
- 10.7.7. b)
- 10.7.8. a)
- 10.7.9. c)
- 10.7.10. a)
- 10.7.11. b)
- 10.7.12. c)
- 10.7.13. d)
- 10.7.14. b)
- 10.7.15. c)



## 11 Funkce organizace

Funkce organizace jsou činnosti, které musí organizace zajistit, aby mohla správně a efektivně fungovat. Tyto funkce jsou zmíněny v celé své šíři v DSO na str. 131 – 143. Pojetí funkcí organizace je však v DSO provedeno povrchně, abyste získali představu o šíři činností, které musí každá organizace zvládnout a zajistit. Do hloubky jsou jednotlivé funkce organizace probírány ve specializovaném předmětu Nauka o podniku.

### *Členění funkcí organizace*

Funkce organizace lze v zásadě členit na primární a podpůrné. Mezi primární funkce bývá tradičně zahrnována výroba, odbyt a zásobování, někdy k nim bývají zařazovány i funkce finanční a investiční. Mezi podpůrné funkce pak patří správa, technická funkce, vědecko-výzkumná funkce, personální funkce apod. Jak DSO tak tato cvičebnice se zaměřuje na charakteristiku primárních funkcí (včetně finanční a investiční funkce).

#### ***Příklad 11.1.***

Zařaďte následující činnosti do systému podnikových funkcí v obecném i dílčím pojetí:

A. Primární funkce

B. Podpůrná funkce

1. Distribuce výrobků do maloobchodu
2. Emise akcií za účelem získání prostředků
3. Inzerce volného pracovního místa
4. Kontrola stavu zásob nakupovaných polotovarů
5. Laboratorní testování polotovarů
6. Lakování vyrobených rámů
7. Měsíční vyúčtování a vyplacení mezd
8. Odborné školení zaměstnanců
9. Odkup kontrolního balíků akcií dceřiné společnosti
10. Pořízení krátkodobého bankovního úvěru
11. Pořízení nového obráběcího stroje
12. Propagace výrobků v rádiu
13. Rozvržení materiálu ve skaldech
14. Seřízení stroje dle požadavků výrobní dávky
15. Vývoj kvalitnějších konstrukcí výrobků

## 16. Zajištění aktuálního software

### **Řešení**

#### A. Primární funkce

- Distribuce výrobků do maloobchodu (Prodej)
- Kontrola stavu zásob nakupovaných polotovarů (Zásobování)
- Lakování vyrobených ráků (Výroba)
- Propagace výrobků v rádiu (Prodej)
- Rozvržení materiálu ve skladě (Zásobování)
- Seřízení stroje dle požadavků výrobní dávky (Výroba)

#### B. Podpůrná funkce

- Emise akcií za účelem získání prostředků (Finanční)
- Inzerce volného pracovního místa (Personální)
- Laboratorní testování polotovarů (Vědeckotechnická)
- Měsíční vyúčtování a vyplacení mezd (Správa)
- Odborné školení zaměstnanců (Personální)
- Odkup kontrolního balíku akcií dceřiné společnosti (Investiční)
- Pořízení krátkodobého bankovního úvěru (Finanční)
- Pořízení nového obráběcího stroje (Investiční)
- Vývoj kvalitnějších konstrukcí výrobků (Vědeckotechnická)
- Zajištění aktuálního software (Správa)

### **Příklad 11.2.**

Vysvětlete pět hlavních charakteristik služeb na uvedených příkladech.

1. Veřejná vysoká škola
2. Finanční poradenství

### **Řešení**

#### 1. Veřejná vysoká škola

- Nehmotnost – podobu vzdělání lze sledovat pouze omezeně, např. počtem uchazečů nebo absolventů, u každého studenta je ovšem výsledek individuální
- Neoddělitelnost – vysokoškolské vzdělání nelze získat samostatně, je podmíněno udělením potřebných osvědčení lektory a institucí
- Proměnlivost – kvalita a podoba výuky je dána jednotlivými vyučujícími, popř. prostředím školy, použitými pomůckami apod.

- Pomíjivost – vyučované informace jsou zpravidla dané v kontextu, který se v čase mění a nelze pouze přebírat látku vyučovanou a publikovanou v minulosti
  - Absence vlastnictví – možnosti studia jsou omezené zákonem i vnitřními předpisy jednotlivých škol, získaný stupeň vzdělání časem může ztrácet na hodnotě
2. Finanční poradenství
- Nehmotnost – protože probíhá na bázi poradce – klient, není možné před zahájením poradenského procesu nijak vyzkoušet či prohlédnout výsledek
  - Neoddělitelnost – poradenství je založeno na výměně informací mezi daným poradcem a daným klientem, v jiném případě bude dosaženo jiných výstupů
  - Proměnlivost – validita a užitečnost poradenských služeb závisí zejména na osobnosti, vzdělání a cílech každého z poradců
  - Pomíjivost – poradenské služby v zásadě nejsou univerzálně použitelné, vyžadují přítomnost konkrétního klienta a dlouhodobý rozvoj
  - Absence vlastnictví – výstupem poradenství jsou konkrétní opatření, která jsou podmíněna existencí poradce a po jejich aplikaci je potřeba poradenský proces opakovat

### ***Odbytová politika***

***Příklad 11.3.***

Zařaďte následující příklady do politik a dílčích nástrojů odbytové politiky:

- A. Cenová politika
  - B. Distribuční politika
  - C. Komunikační politika
  - D. Výrobová politika
1. Inzerce v novinách
  2. Možnost vrátit nepoužité zboží do 14 dnů
  3. Nabídka produktů v patnácti příchutích
  4. Ocenění produktu dle kalkulace nákladů
  5. Odložení splatnosti faktur o 30 dní
  6. Označení výrobku značkou kvality KLASA
  7. Poskytnutí množstevní slevy
  8. Prodej produktů ve specializované prodejně

9. Prodej produktu zákazníkům přes maloobchod
10. Uspořádání ochutnávky produktu na veletrhu
11. Uspořádání tiskové konference
12. Zajištění přepravy výrobků k odběrateli
13. Zavedení nové řady telefonů

### **Řešení**

#### **A. Cenová politika**

- Ocenění produktu dle kalkulace nákladů (Cena)
- Odložení splatnosti faktur o 30 dní (Platební podmínky)
- Poskytnutí množstevní slevy (Rabaty)

#### **B. Distribuční politika**

- Prodej produktů ve specializované prodejně (Prodávající organizace)
- Prodej produktu zákazníkům přes maloobchod (Odbytové cesty)
- Zajištění přepravy výrobků k odběrateli (Fyzická distribuce)

#### **C. Komunikační politika**

- Inzerce v novinách (Reklama)
- Uspořádání ochutnávky produktu na veletrhu (Podpora prodeje)
- Uspořádání tiskové konference (Public Relations)

#### **D. Výrobová politika**

- Možnost vrátit nepoužité zboží do 14 dnů (Služby zákazníkům)
- Nabídka produktů v patnácti příchutích (Sortiment)
- Označení výrobku značkou kvality KLASA (Jakost výrobků)
- Zavedení nové řady telefonů (Výrobová inovace)

### ***Financování a investování***

#### ***Příklad 11.4.***

Charakterizujte níže uvedené způsoby financování dle původu kapitálu (vlastní – cizí) a právního postavení původce kapitálu (vnitřní – vnější).

1. Financování ze zisku
2. Financování z rezerv
3. Financování z emisního ážia
4. Financování z bankovního úvěru
5. Financování z rezervního fondu

6. Financování ze základního kapitálu
7. Financování ze závazků vůči dodavatelům
8. Financování ze závazků vůči zaměstnancům

### **Řešení**

1. Financování ze zisku – vlastní, vnitřní
2. Financování z rezerv – cizí, vnitřní
3. Financování z emisního ážia – vlastní, vnější
4. Financování z bankovního úvěru – cizí, vnější
5. Financování z rezervního fondu – vlastní, vnitřní
6. Financování ze základního kapitálu – vlastní, vnější
7. Financování ze závazků vůči dodavatelům – cizí, vnější
8. Financování ze závazků vůči zaměstnancům – cizí, vnitřní

### **Příklad 11.5.**

Vysvětlete, jak se následující operace promítnou v rozvahových položkách na straně aktiv a pasiv a jak celkově.

1. Splacení bankovního úvěru z běžného účtu
2. Splacení ztráty z minulých let ze zisku z běžného účetního období
3. Zaplacení závazků vůči zaměstnancům z bankovního úvěru
4. Splacení emise vlastních akcií podnikem akcionáři
5. Prodej vlastních výrobků zákazníkům na fakturu
6. Pořízení stroje za hotové
7. Splacení základního kapitálu dceřiné společnosti z bankovního úvěru
8. Vyplacení dividend (v hotovosti) akcionářům

### **Řešení**

1. Splacení bankovního úvěru z běžného účtu
  - Aktiva – snížení oběžných aktiv (snížení položky *Krátkodobý finanční majetek*)
  - Pasiva – snížení cizího kapitálu (snížení položky *Bankovní úvěry a výpomoci*)
  - Výsledek – snížení bilanční sumy
2. Splacení ztráty z minulých let ze zisku z běžného účetního období
  - Aktiva – nic
  - Pasiva – přesun ve vlastním kapitálu (zvýšení položky *Výsledek hospodaření z minulých let*, snížení položky *Výsledek hospodaření běžného účetního období*)
  - Výsledek – změna struktury pasiv

3. Zaplacení závazků vůči zaměstnancům z bankovního úvěru
  - Aktiva – nic
  - Pasiva – přesun v cizím kapitálu (zvýšení položky *Bankovní úvěry a výpomoci*, snížení položky *Krátkodobé závazky*)
  - Výsledek – změna struktury pasiv
4. Splacení emise vlastních akcií podnikem akcionáři (v hotovosti)
  - Aktiva – zvýšení oběžných aktiv (zvýšení položky *Krátkodobý finanční majetek*)
  - Pasiva – zvýšení vlastního kapitálu (zvýšení položky *Základní kapitál*)
  - Výsledek – zvýšení bilanční sumy
5. Prodej vlastních výrobků zákazníkům na fakturu
  - Aktiva – přesun v oběžném majetku (zvýšení položky *Krátkodobé pohledávky*, snížení položky *Výrobky*)
  - Pasiva – nic
  - Výsledek – změna struktury aktiv
6. Pořízení stroje za hotové
  - Aktiva – přesun v aktivech (zvýšení položky *Dlouhodobý hmotný majetek*, snížení položky *Krátkodobý finanční majetek*)
  - Pasiva – nic
  - Výsledek – změna struktury aktiv
7. Splacení základního kapitálu dceřiné společnosti z bankovního úvěru
  - Aktiva – zvýšení dlouhodobého majetku (zvýšení položky *Podíly v ovládaných a řízených osobách*)
  - Pasiva – zvýšení cizího kapitálu (zvýšení položky *Bankovní úvěry a výpomoci*)
  - Výsledek – zvýšení bilanční sumy
8. Vyplacení dividend (v hotovosti) akcionářům
  - Aktiva – snížení oběžných aktiv (snížení položky *Krátkodobý finanční majetek*)
  - Pasiva – snížení cizího kapitálu (snížení položky *Krátkodobé závazky*)
  - Výsledek – snížení bilanční sumy

## Vzorový podnik – Bobule s.r.o.

### **Příklad 11.6.**

Firma Bobule s.r.o. provozuje v Brně síť maloobchodních vinoték a vináren. Specializuje se na nabídku Moravských vín, okrajově prodává i vína zahraniční. Doplnkový prodej představují pochutiny vhodné ke konzumaci vína a dárkové předměty. Nabídka je tvořena jak vínem ke konzumaci na místě, tak sudovým vínem k zakoupení a konzumaci jinde.

### **Příklad 11.6.1.**

Sestavte dle zjednodušeného vzoru výkaz zisků a ztrát společnosti v roce 2010, pokud znáte následující údaje z daného roku (v tisících Kč):

- Daň z příjmu právnické osoby ..... 19%
- Nákladové úroky ..... 90 Kč
- Náklady na prodej zboží..... 16 940 Kč
- Odpisy ..... 3 950 Kč
- Osobní náklady ..... 4 360 Kč
- Tržby za prodej zboží..... 28 980 Kč
- Výkonová spotřeba..... 1 780 Kč
- Výkony..... 2 350 Kč

**Tabulka 93: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát**

Tržby za prodej zboží	
Náklady na prodej zboží	
Obchodní marže	
Výkony	
Výkonová spotřeba	
Přidaná hodnota	
Osobní náklady	
Odpisy	
Provozní výsledek hospodaření	
Nákladové úroky	
Finanční výsledek hospodaření	
Výsledek hospodaření před zdaněním	
Daň z příjmu	
Výsledek hospodaření z běžné činnosti	

### **Řešení**

Zadané položky jsou všechna potřebná data, která k sestavení výsledovky potřebujeme. Z uvedeného vzoru vyplývá, jakým způsobem budou jednotlivá data uspořádána, položky

navíc představují vždy součet výše uvedeného. Zjednodušená výsledovka potom bude vypadat dle tabulky níže.

**Tabulka 94: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát Bobule s.r.o. v roce 2010 (tis. Kč)**

Tržby za prodej zboží	28 980 Kč
Náklady na prodej zboží	16 940 Kč
Obchodní marže	12 040 Kč
Výkony	2 350 Kč
Výkonová spotřeba	1 780 Kč
Přidaná hodnota	12 610 Kč
Osobní náklady	4 360 Kč
Odpisy	3 950 Kč
Provozní výsledek hospodaření	4 300 Kč
Nákladové úroky	90 Kč
Finanční výsledek hospodaření	- 90 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 210 Kč
Daň z příjmu	800 Kč
Výsledek hospodaření z běžné činnosti	3 410 Kč

**Příklad 11.6.2.**

Podnik Bobule s.r.o. provedl v roce 2011 několik operací v oblasti financování. Zařadte dané zdroje financování dle původce (vlastní – cizí) a původu (vnitřní – vnější) kapitálu. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

1. Dosažení tržeb z prodeje zboží ..... 28 440 Kč
2. Nákup obligací ..... 400 Kč
3. Navýšení závazků k dodavatelům ..... 400 Kč
4. Pořízení dlouhodobého bankovního úvěru.... 2 500 Kč
5. Vytvoření zisku ..... 3 588 Kč
6. Zvýšení základního kapitálu ..... 1 200 Kč

**Řešení**

1. Dosažení tržeb z prodeje zboží
  - Vnitřní a vlastní financování (jedná se o financování z činnosti podniku a výsledek hospodaření je zároveň ručitelským kapitálem)
2. Nákup obligací
  - Nejedná se o financování, jde o investici
3. Navýšení závazků k dodavatelům



- Vnější a cizí financování (jedná se o financování, které nesouvisí s činností podniku, prostředky jsou generovány odkladem splatnosti věřitelům, jde tedy o cizí věřitelský kapitál)
4. Pořízení dlouhodobého bankovního úvěru
    - Vnější a cizí financování (jedná se o financování, které nesouvisí s činností podniku, prostředky jsou zapůjčeny od banky, jde tedy o cizí věřitelský kapitál)
  5. Vytvoření zisku
    - Vnitřní a vlastní financování (jedná se o financování z činnosti podniku a výsledek hospodaření je zároveň ručitelským kapitálem)
  6. Zvýšení základního kapitálu
    - Vnější a vlastní (jedná se o financování z prostředků, které jsou do podniku vloženy od vnějších subjektů a nebyly tedy vytvořeny hospodářskou činností; stávají se vlastnickým podílem ručitele a tedy vlastním kapitálem)

**Příklad 11.6.3.**

Zařadte investice podniku Bobule s.r.o. realizované v průběhu roku 2011 mezi investice hmotné, nehmotné a finanční. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

1. Inovace stáčecího vybavení..... 75 Kč
2. Nákup akcií dodavatelského vinařství ..... 1 313 Kč
3. Odkup prostor pro novou pobočku ..... 800 Kč
4. Pořízení desetiletých státních dluhopisů ..... 2 000 Kč
5. Poskytnutí zálohy na prostory prodejny..... 3 500 Kč
6. Vytvoření rezervy na daň z příjmu..... 400 Kč

**Řešení**

1. Inovace stáčecího vybavení – hmotná
2. Nákup akcií dodavatelského vinařství – finanční
3. Odkup prostor pro novou pobočku – hmotná
4. Pořízení desetiletých státních dluhopisů – finanční
5. Poskytnutí zálohy na prostory prodejny – nehmotná
6. Vytvoření rezervy na daň z příjmu – nejedná se o investování, ale o financování

**Příklad 11.6.4.**

Na základě informací z předešlých příkladů sestavte zjednodušenou rozvahu společnosti za rok 2011. Vstupní data z rozvahy 2010 jsou uvedena níže a od ostatních změn v organizaci během roku v tuto chvíli abstrahujte.

**Tabulka 95: Rozvaha společnosti Bobule s.r.o. 2010**

<b>Aktiva celkem</b>	<b>10 605 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>10 605 Kč</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>9 800 Kč</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>8 335 Kč</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	150 Kč	Základní kapitál	3 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	9 600 Kč	Výsledek hospodaření minulých let	1 925 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	50 Kč	Výsledek hospodaření za účetní období	3 410 Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>805 Kč</b>	<b>Cizí kapitál</b>	<b>2 270 Kč</b>
Materiál	480 Kč	Rezervy	500 Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	15 Kč	Krátkodobé závazky	1 420 Kč
Peníze	310 Kč	Bankovní úvěry a výpomoci	350 Kč

**Řešení**

Dlouhodobá aktiva podniku budou navýšena o jednotlivé investice. Finanční aktiva budou navíc navýšena o 400 tis. Kč za nákup obligací, který byl uveden mezi položkami financování. U oběžných aktiv v tomto případě žádná změna nenastane.

Do změny pasiv se nepromítnou realizované tržby, neboť se jedná o položku výkazu zisků a ztrát, která se zohlední ve výsledku hospodaření za účetní období. Navíc bude cizí kapitál navýšen o rezervu na daň z příjmu, která byla zmíněna mezi investicemi.

Výsledná rozvaha bude vypadat dle tabulky níže.

**Tabulka 96: Rozvaha společnosti Bobule s.r.o. 2011**

<b>Aktiva celkem</b>	<b>18 693 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>18 693 Kč</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>17 888 Kč</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>13 123 Kč</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 650 Kč	Základní kapitál	4 200 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	10 475 Kč	Výsledek hospodaření minulých let	5 335 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	3 763 Kč	Výsledek hospodaření za účetní období	3 588 Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>805 Kč</b>	<b>Cizí kapitál</b>	<b>5 570 Kč</b>
Materiál	480 Kč	Rezervy	900 Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	15 Kč	Krátkodobé závazky	1 820 Kč
Peníze	310 Kč	Bankovní úvěry a výpomoci	2 850 Kč

**Rozšiřující příklady****Příklad 11.6.5.**

Na základě znalostí z kapitoly 2 (Životní cyklus organizace), uvedených dat a dat v tabulce níže určete pravděpodobnou fázi životního cyklu podniku v roce 2012.

**Tabulka 97: Výkaz zisků a ztrát podniku Bobule s.r.o. v letech 2011 - 2012 (v tis. Kč)**

	<b>2 011 Kč</b>	<b>2012</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	28 440 Kč	38 650 Kč
<b>Náklady na prodej zboží</b>	14 500 Kč	21 660 Kč
<b>Obchodní marže</b>	13 940 Kč	16 990 Kč
<b>Výkony</b>	690 Kč	320 Kč
<b>Výkonová spotřeba</b>	180 Kč	1 670 Kč
<b>Přidaná hodnota</b>	14 450 Kč	15 640 Kč
<b>Osobní náklady</b>	5 490 Kč	4 950 Kč
<b>Odpisy</b>	4 210 Kč	4 600 Kč
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	4 750 Kč	6 090 Kč
<b>Nákladové úroky</b>	320 Kč	80 Kč
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	- 320 Kč	- 80 Kč
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	4 430 Kč	6 010 Kč
<b>Daň z příjmu</b>	842 Kč	1 142 Kč
<b>Výsledek hospodaření z běžné činnosti</b>	3 588 Kč	4 868 Kč

**Příklad 11.6.6.**

Na základě znalostí z kapitoly 6 (Systém cílů, nástroje a řízení v organizaci) a výsledků předešlého příkladu formulujte vhodné strategické cíle podniku pro období 2013 – 2015. Dané cíle kvantifikujte tak, aby výsledek hospodaření po zdanění vykazoval v následujících letech stabilní tempo růstu.

**Příklad 11.6.7.**

Na základě znalostí z kapitoly 5 (Výrobní faktory v organizaci) určete náročnost podniku v jednotlivých letech na výrobní faktory.

**Příklad 11.6.8.**

Na základě znalostí z kapitoly 7 (Plánování a rozhodování v organizaci) a analýzy vnějšího prostředí v odvětví (maloobchod s vinnými produkty) sestavte příležitosti a hrozby podniku Bobule s.r.o.

## Testové otázky – kapitola 11

**Příklad 11.7.** *Vyberte právě jednu správnou odpověď*

**Příklad 11.7.1.** *Mezi primární funkce organizace nepatří:*

- a) Odbyt
- b) Zásobování
- c) Výroba
- d) Správa

**Příklad 11.7.2.** *Mezi podpůrné funkce organizace nepatří funkce:*

- a) Investiční
- b) Personální
- c) Finanční
- d) Skladování

**Příklad 11.7.3.** *V nejužším pojetí se výrobou rozumí:*

- a) Vytváření přidané hodnoty
- b) Distribuce statků
- c) Zhotovování výrobků
- d) Přeměna vstupů na výstupy

**Příklad 11.7.4.** *Mezi nástroje odbytové politiky organizace patří:*

- a) Výrobová politika
- b) Personální politika
- c) Skladová politika
- d) Nákupní politika

**Příklad 11.7.5.** *Do výrobové politiky nespadá:*

- a) Odbytové cesty
- b) Sortiment
- c) Jakost
- d) Služby zákazníkům

**Příklad 11.7.6.** *Do distribuční politiky nespadá:*

- a) Prodávající organizace
- b) Fyzická distribuce
- c) Podpora prodeje
- d) Odbytové cesty

**Příklad 11.7.7.** *Do cenové politiky nespadá:*

- a) Reklama
- b) Rabaty
- c) Platební podmínky
- d) Skonta

**Příklad 11.7.8.**      **Do komunikační politiky nespadá:**

- a) Reklama
- b) Platební podmínky
- c) Public relations
- d) Podpora prodeje

**Příklad 11.7.9.**      **Mezi hlavní charakteristiky služeb nepatří:**

- a) Proměnlivost
- b) Pomíjivost
- c) Vlastnictví
- d) Nehmotnost

**Příklad 11.7.10.**      **Opatřováním se myslí:**

- a) Nákup a příprava materiálů
- b) Nábory zaměstnanců
- c) Pořizování dlouhodobého majetku
- d) Pořizování výrobních faktorů obecně

**Příklad 11.7.11.**      **Financování znamená:**

- a) Opatřování stálých aktiv
- b) Opatřování kapitálu
- c) Opatřování finančních prostředků
- d) Žádná z možností není správná

**Příklad 11.7.12.**      **Investování znamená:**

- a) Vytváření základního kapitálu
- b) Opatřování kapitálu
- c) Opatřování stálých aktiv
- d) Žádná z možností není správná

**Příklad 11.7.13.**      **Právní postavení původce kapitálu dělí kapitál na:**

- a) vlastní – cizí
- b) dlouhodobý – krátkodobý
- c) vnitřní – vnější
- d) základní – ostatní

**Příklad 11.7.14.**      **Mezi formy vnitřního financování nepatří:**

- a) Financování ze zisku
- b) Financování z dlouhodobých rezerv
- c) Financování reinvestic z tržeb
- d) Financování z vkladů a podílů

**Příklad 11.7.15.**      **Mezi hmotné investice nepatří:**

- a) Zásoby
- b) Nakupované služby
- c) Podíly
- d) Pozemky

### ***Řešení***

- 11.7.1. d)
- 11.7.2. d)
- 11.7.3. c)
- 11.7.4. a)
- 11.7.5. a)
- 11.7.6. c)
- 11.7.7. a)
- 11.7.8. b)
- 11.7.9. c)
- 11.7.10. a)
- 11.7.11. b)
- 11.7.12. c)
- 11.7.13. a)
- 11.7.14. d)
- 11.7.15. c)

Tabulka 1: Charakteristiky internetového obchodu .....	31
Tabulka 2: Výnosy, náklady a zisk jednotlivých produktů.....	32
Tabulka 3: Charakteristiky hotelu.....	33
Tabulka 4: Výnosy, náklady a zisk z produktu.....	33
Tabulka 5: Hostinec U cesty 1990-1993.....	35
Tabulka 6: Hostinec U cesty 1994-1996.....	35
Tabulka 7: Hostinec U cesty 1997-1999.....	35
Tabulka 8: Hostinec U cesty v prvním období .....	36
Tabulka 9: Hostinec U cesty v druhém období.....	37
Tabulka 10: Hostinec U cesty ve třetím období.....	39
Tabulka 11: Lineární predikce Hostince U cesty.....	40
Tabulka 12: Metoda průměrného tempa růstu Hostince U cesty.....	41
Tabulka 13: Přehled rozpočítání nákladů .....	43
Tabulka 14: Hospodárnost Hostince U cesty.....	43
Tabulka 15: Hostinec U cesty v roce 2000 .....	44
Tabulka 16: Výsledky hostince U cesty v roce 2000.....	44
Tabulka 17: Predikce zisku se zahrnutím krize v roce 2000 .....	45
Tabulka 18: Horizontální analýza Hostince U cesty.....	46
Tabulka 19: Výsledky paní Růžové 1999 .....	47
Tabulka 20: Rozdělení rizikové premie podle poměru na celkovém ručeném majetku.....	54
Tabulka 21: Rozdělení zisku společnosti.....	54
Tabulka 22: Rozdělení zisku společnosti.....	55
Tabulka 23: Rozdělení dividend akcionářům .....	56
Tabulka 24: Rozdělení zisku akciové společnosti .....	56
Tabulka 25: Rozdělení zisku v.o.s. 1 .....	59
Tabulka 26: Rozdělení zisku v.o.s. 2 .....	59
Tabulka 27: Rozdělení zisku v.o.s. 3 .....	60
Tabulka 28: Rozdělení zisku v.o.s. 4 .....	60
Tabulka 29: Rozdělení zisku v.o.s. 5 .....	61
Tabulka 30: Rozdělení zisku v.o.s. 6 .....	61
Tabulka 31: Potřeba kapitálu při založení s.r.o.....	62
Tabulka 32: Výpočet potřebného zisku s.r.o. ....	62
Tabulka 33: Vývoj společnosti v letech 2013-2020 .....	63
Tabulka 34: Typy živností - prázdné .....	68
Tabulka 35: Typy živností - dle zákona.....	68
Tabulka 36: Dělení podniků dle Evropské komise - prázdné .....	72
Tabulka 37: Dělení podniků dle Evropské komise .....	72
Tabulka 38: Rozhodování o velikosti podniku 2002 .....	76
Tabulka 39: Rozhodování o velikosti podniku 2011 .....	77
Tabulka 40: Rozvaha podniku (mil. Kč).....	84
Tabulka 41: Výkaz zisku a ztrát podniku (mil. Kč).....	84
Tabulka 42: Výsledky autoškoly Bystroň.....	87
Tabulka 43: Rozvaha prázdná.....	88
Tabulka 44: Rozvaha Autoškoly Bystroň .....	89
Tabulka 45: Výsledovka Autoškoly Bystroň .....	90
Tabulka 46: Dělení cílů - prázdné.....	99
Tabulka 47: Dělení cílů - řešení.....	99
Tabulka 48: Rozvaha podniku Přemek v.o.s. v letech 2013 a 2014 (v tis. Kč).....	107
Tabulka 49: Výsledovka podniku Přemek v.o.s. v letech 2013 a 2014 (v tis. Kč).....	107

Tabulka 50: Doplněná výsledovka podniku Přemek v.o.s. v letech 2013 a 2014 (v tis. Kč)	108
Tabulka 51: Situace na bankovním trhu .....	121
Tabulka 52: Situace produktů banky Veselý úrok a.s.....	122
Tabulka 53: Výsledková matice.....	123
Tabulka 54: Pětibodová škála k transformaci .....	124
Tabulka 55: Upravená výsledková matice .....	124
Tabulka 56: Rozhodovací matice.....	124
Tabulka 57: Situace hotelu a penzionu .....	128
Tabulka 58: Nabídka hotelu Mýval .....	128
Tabulka 59: Bostonská matice portfolia hotelu Mýval .....	129
Tabulka 60: Výsledková matice hotelu Mýval .....	130
Tabulka 61: Nejvhodnější varianty hotelu Mýval v případě jednotlivých kritérií.....	131
Tabulka 62: Transformace hodnot kritérií hotelu Mýval.....	131
Tabulka 63: Rozhodovací matice hotelu Mýval .....	131
Tabulka 64: Metoda odměňování pracovníka.....	154
Tabulka 65: Mezivýpočty časového úkolu .....	155
Tabulka 66: Mezivýpočty peněžního úkolu.....	156
Tabulka 67: Zaměstnanci sportovního centra .....	158
Tabulka 68: Uchazeči o pozici recepční .....	159
Tabulka 69: Váhy kritérií pro výběr zaměstnance .....	160
Tabulka 70: Bodování kritéria vzdělání.....	160
Tabulka 71: Bodování kritéria délka praxe.....	160
Tabulka 72: Bodování kritéria jazykové dovednosti .....	161
Tabulka 73: Bodování kritéria mzda.....	161
Tabulka 74: Bodování kritéria možnost nástupu .....	161
Tabulka 75: Celkové bodování kritérií .....	162
Tabulka 76: Celkové bodování kritérií se započtením vah.....	162
Tabulka 77: Zaměstnanci na smlouvu .....	163
Tabulka 78: Zaměstnanci na dohodu o provedení práce .....	163
Tabulka 79: Zaměstnanci s úkolovou mzdou .....	163
Tabulka 80: Odepisovaný DHM .....	169
Tabulka 81: Doby odepisování DHM.....	170
Tabulka 82: Roční účetní odpisy DHM .....	170
Tabulka 83: Odpisové sazby pro lineární daňový odpis.....	171
Tabulka 84: Roční daňové odpisy DHM .....	171
Tabulka 85: Provozní doba finančních poradců .....	172
Tabulka 86: DHM podniku Nebre v.o.s.....	175
Tabulka 87: Účetní odpisy DHM podniku Nebre v.o.s. ....	175
Tabulka 88: Daňové odpisy DHM podniku Nebre v.o.s. ....	176
Tabulka 89: Parametry jednotlivých částí šicí výrobní linky .....	177
Tabulka 90: Kapacita jednotlivých částí šicí výrobní linky.....	178
Tabulka 91: Kalkulace materiálu při výrobě košilí.....	179
Tabulka 92: Spotřeba materiálu při výrobě košilí.....	180
Tabulka 93: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát.....	191
Tabulka 94: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát Bobule s.r.o. v roce 2010 (tis. Kč) .....	192
Tabulka 95: Rozvaha společnosti Bobule s.r.o. 2010.....	194
Tabulka 96: Rozvaha společnosti Bobule s.r.o. 2011 .....	194
Tabulka 97: Výkaz zisků a ztrát podniku Bobule s.r.o. v letech 2011 - 2012 (v tis. Kč).....	195