



**Masarykova univerzita v Brně**  
**Ekonomicko-správní fakulta**

**Nauka o podniku I.**  
Distanční studijní opora

**Jiří Novotný**  
**Petr Suchánek**

**Brno 2004**



**Socrates**  
Grundtvig

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie v rámci programu SOCRATES - Grundtvig.

Za obsah produktu odpovídá výlučně autor, produkt nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou obsahem produktu.

This project was realized with financial support of European Union in terms of program SOCRATES - Grundtvig.

Author is exclusively responsible for content of product, product does not represent opinions of European Union and European Commission is not responsible for any uses of informations, which are content of product.

Recenzovala: Prof. Ing. Iva Živělová. CSc.

## **Nauka o podniku I.**

Vydala Masarykova univerzita v Brně

Ekonomicko-správní fakulta

Vydání první

Brno 2004

© Jiří Novotný, Petr Suchánek, 2004

ISBN 80-210-3333-9

## Identifikace modulu

### Znak

- KHNOPI

### Název

- Nauka o podniku I

### Určení

- Program: Management, studijní program: Ekonomika a management, obor: Management

### Garant

- Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

### Autor

- Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.
- Ing. Petr Suchánek, Ph.D.

## Cíl

### Vymezení cíle

Podnikohospodářská nauka je samostatná vědní disciplína, která jednak aplikuje teoretickou mikroekonomii do hospodářské praxe, jednak z praktických poznatků vyvozuje obecné závěry fungování mikroekonomického systému. Pro pochopení fungování reálného hospodářského systému je tedy zapotřebí se seznámit se zjednodušenou teoretickou koncepcí podnikového hospodářství, se všemi zainteresovanými subjekty a v neposlední řadě také s nejdůležitějšími vazbami mezi subjekty, ke kterým může dojít v rámci tohoto systému. Podnik je tak třeba chápat nejen jako kompaktní subjekt, který působí na trhu vedle dalších subjektů, jako jsou konkurenční podniky, státní a jiné instituce, ale také jako konkrétní, otevřený mikrosystém, ve kterém se střetávají cíle a potřeby dodavatelů, odběratelů, zákazníků, zaměstnanců, vlastníků apod. Jestliže pro úspěšné fungování hospodářského systému je důležité úspěšné fungování podniku, potom pro úspěšné fungování podniku je nejdůležitější uspokojení všech zainteresovaných subjektů na chodu podniku (tzn. výše zmiňovaných vlastníků, zákazníků apod.). Základním cílem kurzu je tedy v teoretické rovině seznámit studenty s nejdůležitějšími prvky fungování podniku tak, aby jejich praktickou aplikací v konkrétních ekonomických podmínkách vytvořili předpoklady úspěšného fungování podniku.



## Časový plán

### Časová náročnost

- Prezenční část 10 hodin
- Samostudium 37 hodin
- Otázky k zamyšlení 14 hodin
- POTy 10 hodin

### Celkový studijní čas

- 71 hodin



## Harmonogram

### Říjen

- 1. týden - úvodní přednáška, obeznámení s kurzem a s požadavky, zadání témat a zdrojů pro samostudium - 2 hod.
- 2. a 3. týden - samostudium (kapitoly 1 - 3) - 9 hod.
- 4. týden - Přednáška a rozbor Kapitoly 2: Podnikové hospodářství a jeho metody - 4 hod.
- 5. týden - vypracování kontrolních otázek (cvičení) - 3 hod.
- tutoriál: cca 30 min. na 1 studenta

### Listopad

- 1. až 3. týden - samostudium (kapitoly 4 - 6) - 10 hod.
- 4. týden - vypracování a odevzdání zadaných témat elaborátů (5 hod.), vypracování kontrolních otázek (cvičení - 4 hod.), vyhodnocení zpracovaných elaborátů a zaslání výsledků
- tutoriál: cca 30 min. na 1 studenta

### Prosinec

- 1. až 3. týden - samostudium (kapitoly 7 - 9) - 9 hod.
- 4. týden - vypracování kontrolních otázek (cvičení - 3 hod.), přednáška a rozbor vybrané kapitoly (v případě zájmu studentů - 4 hod.)
- tutoriál: cca 30 min. na 1 studenta

### Leden

- 1. až 3. týden - samostudium (kapitoly 10 - 14) - 9 hod.
- 4. týden - vypracování a odevzdání zadaných témat elaborátů (5 hod.), vypracování kontrolních otázek (cvičení - 4 hod.), vyhodnocení zpracovaných elaborátů a zaslání výsledků
- tutoriál: cca 30 min. na 1 studenta
- zkouška



## Způsob studia

### Studijní pomůcky

- Povinná literatura:
  - SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 1999.
  - WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995.
- Doporučená literatura:
  - BARROV, C. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada, 1996.
  - BOUKAL, P., MIKOVCOVÁ, H. *Nauka o podniku*. Praha: VŠE, 1996.
  - KAŠÍK, J. a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: VŠB - TU, 1996.
  - KUPKOVIČ, M. a kol. *Podnikové hospodářství*. Bratislava: Sprint, 1999.
  - MAŘÍK, M. a kol. *Soubor řešených příkladů z finančního řízení podniku*. Praha: VŠE, 1996.
  - MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I - III*. Plzeň: ZČU, 1997 - 1998.
  - SATKOVÁ, B. a kol. *Podnikové hospodářství*. Bratislava: Ekonóm, 1997.
  - SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 1996.
- LMS "Studium On-Line"

## **Vybavení**

Pro samostudium a zpracování zadaných písemných prací je potřebný přístup studenta k PC s připojením na Internet a programovým vybavením zahrnujícím e-mailového klienta pro komunikaci s pedagogem, internetový prohlížeč pro přístup do LMS „Studium On-Line“ a balík kancelářských aplikací (MS Office a kompatibilní).

## **Návod práce se studijními texty**

Pro samostudium a zpracování elaborátů je potřebný přístup studenta k PC, který je připojený na internet, včetně využívání e-mailové pošty pro komunikaci s pedagogem. Jako softwarové vybavení postačuje běžný Windows ('95, '98, 2000). Elaboráty zaslá student pedagogovi e-mailovou poštou (v případě domluvy osobně, resp. jiným způsobem) a výsledky hodnocení jsou opětovně studentovi zaslány prostřednictvím e-mailu. Potřebné konzultace se uskutečňují osobně, telefonicky nebo e-mailem. Zpracování dvou elaborátů tvoří 40 % celkového hodnocení studenta.



**Obsah**

## Stručný obsah

Kapitola 1

### **Podnik jako součást národního hospodářství a předmět podnikového hospodářství**

Hospodářství a hospodářský princip. Pojetí podniku. Podnik a hospodářský systém. Typologie podniku.

Kapitola 2

### **Podnikové hospodářství a jeho metody**

Teoretické a aplikované hospodářství. Podnikohospodářské modely. Princip výběru zkoumaných problémů v aplikovaném podnikovém hospodářství. Ukazatele hospodářské úspěšnosti: zisk, rentabilita, hospodárnost, produktivita.

Kapitola 3

### **Podnikové výrobní faktory a podnikové řízení jako výrobní faktor**

Systém podnikových výrobních faktorů. Funkce podnikového řízení. Strategické řízení. Nositelé řídicích rozhodnutí v podniku.

Kapitola 4

### **Systém podnikových cílů, nástroje a principy řízení**

Typologie podnikových cílů. Cílové konflikty. Cílový systém strategického řízení. Systematizace nástrojů řízení. Principy řízení.

Kapitola 5

### **Plánování a rozhodování v podniku**

Úkoly a struktura plánování. Strategické plánování. Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií. Takticko-operativní plánování. Rozhodnutí, rozhodovací pole a hodnocení výsledků.

Kapitola 6

### **Podniková organizace**

Úkoly organizace jako činnosti a stavu. Formální a neformální organizační struktura. Dohled.

Kapitola 7

### **Lidský pracovní výkon a činitele jej ovlivňující**

Faktory ovlivňující pracovní výkon. Personální výběr. Pracovní podmínky. Výše odměny za práci. Dobrovolné podnikové sociální požitky.

Kapitola 8

### **Odměňování práce**

Metody hodnocení práce. Mzdové formy. Mzdový systém podniku.

Kapitola 9

### **Dlouhodobý hmotný majetek a materiál jako výrobní faktory**

Dlouhodobý hmotný majetek. Materiál.

Kapitola 10

### **Právní forma podniku**

Podnik jednotlivce. Osobní společnosti. Kapitálové společnosti.





Kapitola 11

## **Živnostenské podnikání a malé a střední podniky**

Živnosti, jejich provozování a členění. Malé a střední podnikání. Výhody a nevýhody malých a středních podniků. Podpora malého a středního podnikání.

Kapitola 12

## **Sdružování podniků**

Cíle sdružování podniků. Druhy sdružování podniků. Formy sdružování podniků.

Kapitola 13

## **Volba stanoviště podniku**

Faktory lokalizace při vnitrostátním výběru stanoviště. Mezistátní volba stanoviště.

Kapitola 14

## **Sanace a zánik podniku**

Krize a sanace. Zánik podniku.

## Úplný obsah

<b>1. Podnik jako součást národního hospodářství a předmět podnikového hospodářství . . . . .</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Hospodářství a hospodářský princip</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Pojetí podniku</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Podnik a hospodářský systém</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Typologie podniku</b>	<b>22</b>
Řazení podle sektorů a hospodářských odvětví	22
Řazení podle druhu výkonů	22
Řazení podle způsobu zhotovování výkonů	22
Řazení podle převládajícího výrobního faktoru	23
Řazení podle velikosti podniku	23
<b>2. Podnikové hospodářství a jeho metody . . . . .</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Teoretické a aplikované hospodářství</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Podnikohospodářské modely</b>	<b>28</b>
Členění podnikohospodářských modelů podle původu premis	28
Členění modelů podle druhu výpovědi	28
Členění hospodářských modelů podle druhu předpokladů o tom, jaký nastane výsledek	29
<b>2.3 Princip výběru zkoumaných problémů v aplikovaném podnikovém hospodářství</b>	<b>30</b>
Maximalizace zisku	31
<b>2.4 Ukazatele hospodářské úspěšnosti: zisk, rentabilita, hospodárnost, produktivita</b>	<b>31</b>
<b>3. Podnikové výrobní faktory a podnikové řízení jako výrobní faktor . . . . .</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Systém podnikových výrobních faktorů</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Funkce podnikového řízení</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Strategické řízení</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Nositelé řídicích rozhodnutí v podniku</b>	<b>42</b>
<b>4. Systém podnikových cílů, nástroje a principy řízení . . . . .</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Typologie podnikových cílů</b>	<b>46</b>
Vztahy cílů	47
<b>4.2 Cílové konflikty</b>	<b>49</b>
<b>4.3 Cílový systém strategického řízení</b>	<b>51</b>
<b>4.4 Systematizace nástrojů řízení</b>	<b>52</b>
<b>4.5 Principy řízení</b>	<b>56</b>
Principy pro delegování pravomoci	56
Principy orientované na cíle a výsledky	57
<b>5. Plánování a rozhodování v podniku . . . . .</b>	<b>59</b>
<b>5.1 Úkoly a struktura plánování</b>	<b>60</b>
<b>5.2 Strategické plánování</b>	<b>62</b>
<b>5.3 Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií</b>	<b>63</b>
Analýza zkušenostních křivek	63
Životní cyklus výrobku	63
Analýza portfolia	64

5.4	Takticko-operativní plánování	65
5.5	Rozhodnutí, rozhodovací pole a hodnocení výsledků	66
<b>6.</b>	<b>Podniková organizace</b>	<b>71</b>
6.1	Úkoly organizace jako činnosti a stavu	72
6.2	Formální a neformální organizační struktura	75
	Procesní a útvarová organizace	75
	Analýza a syntéza úkolů	76
	Pravomoc, odpovědnost, instance a oddělení	77
	Decentralizace a centralizace	77
	Modely vymezení kompetencí	78
	Organizační struktury	81
6.3	Dohled	83
<b>7.</b>	<b>Lidský pracovní výkon a činitele jej ovlivňující</b>	<b>87</b>
7.1	Faktory ovlivňující pracovní výkon	88
7.2	Personální výběr	90
	Interní a externí výběr personálu	90
	Postupy při výběru pracovníků	91
7.3	Pracovní podmínky	92
7.4	Výše odměny za práci	95
	Výše mezd a mzdová spravedlnost	95
7.5	Dobrovolné podnikové sociální požitky	96
<b>8.</b>	<b>Odměňování práce</b>	<b>99</b>
8.1	Metody hodnocení práce	100
8.2	Mzdové formy	102
	Časová mzda	102
	Úkolová mzda	103
	Prémie	105
	Odměny	105
	Účast na hospodářských výsledcích	106
	Normování pracovního výkonu	107
8.3	Mzdový systém podniku	108
	Hodnota práce	109
	Mimořádné pracovní podmínky	110
	Podnikové kvalifikační katalogy	110
	Hodnocení pracovního výkonu a chování	110
	Tržní cena práce	111
<b>9.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek a materiál jako výrobní faktory</b>	<b>113</b>
9.1	Dlouhodobý hmotný majetek	114
	Životnost dlouhodobého hmotného majetku	114
	Kapacita dlouhodobého hmotného majetku a její využití	115
9.2	Materiál	117
	Materiálové časy	118
	Využití materiálu	118

<b>10. Právní forma podniku</b> .....	<b>121</b>
10.1 Podnik jednotlivce	122
10.2 Osobní společnosti	123
10.3 Kapitálové společnosti	125
<b>11. Živnostenské podnikání a malé a střední podniky</b> .....	<b>127</b>
11.1 Živnosti, jejich provozování a členění	128
11.2 Malé a střední podnikání	130
11.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků	132
11.4 Podpora malého a středního podnikání	134
<b>12. Sdružování podniků</b> .....	<b>137</b>
12.1 Cíle sdružování podniků	138
12.2 Druhy sdružování podniků	140
12.3 Formy sdružování podniků	142
Konsorcium	142
Kartel	142
Zájmové sdružení	142
Koncern	143
Trust	143
Joint venture	144
Franchising	144
<b>13. Volba stanoviště podniku</b> .....	<b>147</b>
13.1 Faktory lokalizace při vnitrostátním výběru stanoviště	149
Faktory lokalizace orientované na práci	150
Faktory lokalizace orientované na materiál	150
Faktory lokalizace orientované na dopravu a energii	151
Faktory lokalizace orientované na životní prostředí	151
Faktory lokalizace orientované na odbyt	152
13.2 Mezistátní volba stanoviště	153
Hospodářské důvody	153
Daňové rozdíly mezi státy jako faktor lokalizace	153
<b>14. Sanace a zánik podniku</b> .....	<b>157</b>
14.1 Krize a sanace	158
14.2 Zánik podniku	161
Zrušení společnosti	161
Likvidace společnosti	162
Konkurz a vyrovnání	162

Úvod

Hlavním cílem je uvedení do problematiky podnikové ekonomiky, poskytnutí základních poznatků o podniku, výrobních faktorech a jejich vzájemných vazbách. Předmět navazuje na výuku mikroekonomie. Výklad je zaměřen na obecné otázky podnikové ekonomiky a uskutečňuje se tedy bez ohledu na příslušnost podniku ke konkrétnímu oboru nebo odvětví. Seznamuje studenty s kategoriemi podnik a podnikové hospodářství. Vysvětluje základní pojmy podnikové ekonomiky, jako jsou podnikové výrobní faktory, právní formy podnikání, sdružování podniků a volba stanoviště podniku. V rámci výuky problémového okruhu výrobních faktorů je zvláštní pozornost věnována lidskému pracovnímu výkonu, jeho ovlivňování a odměňování. Dále se objasňuje podstata výrobního (produkčního) procesu. Problematika pořizování výrobních faktorů a jejich nasazení ve výrobním procesu se vysvětluje s využitím výrobních funkcí. Získané poznatky jsou rozvíjeny v bezprostředně navazujícím kurzu "Nauka o podniku II".

Kurz klade značnou náročnost na samostudium. Z celkového předpokládaného počtu 71 hodin, je pouze 10 hodin určeno pro pasivní účast ve výuce. Převážná část studia je tedy zaměřena na samostudium a konzultace problematiky s pedagogem a tvůrčí činnost studenta.

Účelem samostudia je naučit se pracovat s relevantními informačními zdroji, získat potřebný teoretický základ a na praktických úkolech se pokusit pochopit různé dimenze a podmínky chování podniku v produkčním procesu a na trhu. Elaboráty (POTy), které studenti musí zpracovat v průběhu studia, mají přiblížit osvojené teoretické poznatky fungujícím podnikům v praxi. Součástí textu jsou také otázky, kterými si sami studenti (doma formou cvičení) mohou ověřit stupeň zvládnutí nastudované problematiky. Kontrolní otázky přitom směřují zejména do podnikohospodářské teorie, aby student nabyt jistotu, že správně pochopil příslušné pojmy a vazby a aby se tedy správně orientoval v podnikohospodářské teorii.

Na konci kurzu by se tedy student měl umět samostatně pohybovat v problematice podnikového hospodářství, měl by být schopen vyhledávat různé informace z různých zdrojů a měl by chápat podstatu a způsob fungování podniku v tržní ekonomice. K ověření úrovně nabytých poznatků mohou studenti využít přiložený zkuškový test, který jim přiblíží formu i obtížnost složení závěrečné zkoušky.

- **Hospodářství a hospodářský princip**
- **Pojetí podniku**
- **Podnik a hospodářský systém**
- **Typologie podniku**

**Podnik jako součást  
národního hospodářství a  
předmět podnikového  
hospodářství**

**1**



## Cíl kapitoly

Seznámíte se s předmětem podnikového hospodářství, s jeho začleněním do systému národního hospodářství, podnikohospodářskými výrobními faktory a principy a s typologií podniků. Toto seznámení je nutné proto, abyste správně pochopili, o čem bude řeč v následujících kapitolách a abyste si udělali představu o začlenění podniku jako celku do odvětví podnikového hospodářství a jeho začlenění do ekonomiky. Pro další studium je také nezbytné, abyste správně pochopili základní principy fungování podniku.



## Časová zátěž

- 3 hodiny samostudium, 40 minut otázky k zamyšlení

## 1.1 Hospodářství a hospodářský princip

Podnikové hospodářství je součástí ekonomických (hospodářských) věd. **Společným předmětem zkoumání a popisu ekonomických věd je hospodářství.** Hospodářství je oblast lidské činnosti, která se zabývá uspokojováním lidských potřeb. Lidské potřeby jsou prakticky neomezené. Statky (prostředky jimiž je možno tyto potřeby uspokojovat) jsou svou podstatou nedostatkové. Napětí mezi neomezenými potřebami a omezenými statky nutí člověka aby hospodařil.

**Hospodářská činnost znamená využívání existujících prostředků tak, aby bylo dosaženo co největšího uspokojení potřeb.** Dosažení cíle optimálního uspokojení potřeb předpokládá rozhodovací proces, konkrétně rozhodovací proces:

- o výrobě statků a
- o jejich spotřebě.

Předmětem výroby jsou

- věcné statky (výrobky) a
- nemateriální statky (výkony a služby).

Omezenost statků nutí člověka hospodařit, to znamená rozhodovat o jejich alternativním využití.

Hospodářské jednání podléhá obecnému principu racionality, který říká, že určitého užítku (cíle) je třeba dosáhnout s co nejmenší obětí (s co nejmenším vynaložením prostředků). V hospodářství má princip racionality podobu ekonomického principu, resp. principu hospodárnosti.

Ekonomický princip lze formulovat pomocí dílčích principů maxima a minima, a to jak v kvalitativním (hodnotovém), tak objemovém (kvantitativním) vyjádření.

### Hodnotově pojatá definice ekonomického principu stanoví, že:

(buď) s danou spotřebou peněz je třeba dosáhnout co nejvyššího výnosu (princip maxima), (nebo) daného výnosu je třeba dosáhnout s minimálním vynaložením peněz (princip minima).

### Kvantitativní definice ekonomického principu požaduje:

(buď) s danou spotřebou výrobních faktorů je třeba dosáhnout co nejvyšší produkce /výnos statků/ (princip maxima),

(nebo) daný výnos ve statcích /dané produkce/ je nutno dosáhnout s co nejnížší spotřebou výrobních faktorů (princip minima).

**Princip hospodárnosti (ekonomický princip) je ryze formální princip.** Nevypovídá nic o cílech a motivech jednání. Podnikatelský subjekt může jednat podle ekonomického principu nejen když usiluje o co nejvyšší zisk, ale i tehdy, když je jeho cílem zlepšit zásobování obyvatelstva



statky nebo získání hospodářské moci či politického vlivu. Motivů, které vedou k jednání podle ekonomického principu, je bezpočet. **Princip hospodárnosti charakterizuje pouze způsob hospodářského jednání.** O motivech hospodářského jednání nevypovídá.

Obecná formulace		Princip hospodárnosti (ekonomický princip)	
		Produktivita (kvantitativní nebo technická hospodárnost)	Hospodárnost (hodnotově vyjádřená hospodárnost)
<b>cíl</b> prostředky	<b>užitek</b> oběť	Kvantitativní výnos (získané množství) kvantitativní vklad (množství použitých faktorů)	hodnotový výnos hodnotový vklad
Optimálního cíle má být dosaženo daným vkladem prostředků.		Maximálního kvantitativního výnosu má být dosaženo daným množstvím faktorů.	Maximálního hodnotového výnosu má být dosaženo daným vkladem.
Stanoveného cíle má být dosaženo minimálním vkladem prostředků.		Stanoveného kvantitativního výnosu má být dosaženo minimálním množstvím faktorů.	Stanoveného hodnotového výnosu má být dosaženo minimálním vkladem.

Tab. 1.1 Princip racionality a princip hospodárnosti.

**Hospodářství je souhrnem všech plánovitých lidských činností, které se uskutečňují na ekonomickém principu (principu hospodárnosti) a jejichž účelem je uspokojování (neomezených) lidských potřeb omezenými statky.** Ve věcném vyjádření pak pod pojem hospodářství zahrnujeme všechny instituce a procesy, které přímo nebo nepřímo slouží uspokojování lidských potřeb omezenými statky.

Definice

## Příklad

Přiřaďte následující pojmy k navazujícím příkladům:

- princip racionality
- maximalizace produktivity
- hodnotově vyjádřená maximalizace hospodárnosti
- maximalizace rentability celkového kapitálu
- maximalizace rentability vlastního kapitálu
- minimalizace nákladů na cizí kapitál.

- Pan Kučera chce s co nejméně penězi podniknout co nejdlejší cestu po světě.
- Pan Procházka chce co nejméně slovy uklidnit svou rozzlobenou manželku.
- Podnikatel v taxislužbě Novák si přeje, aby jeho řidiči s co nejmenším množstvím benzínu najeli co nejvíce km.
- Stříhač Horák má z 1000 m<sup>2</sup> látky vystříhat co nejvíce obleků.
- Ředitel pobočky firmy pan Zelený má z vkladu vlastního kapitálu ve výši 20 mil. Kč dosáhnout co nejvyššího zisku.
- Student Sláma si chce na prázdninovou cestu vydělat 5 tis. Kč v co nejkratším čase.
- Podnikatel Mlynář chce pro svůj podnik od banky získat co nejvyšší úvěr a hradit za něj co nejnižší úroky.
- Vedoucí provozu Modrý má z 1000 m<sup>2</sup> bílého plechu v ceně 30 Kč/m<sup>2</sup> vyrobit 15 000 konzervovacích obalů v ceně 2 Kč/ks.



## Řešení

1. Přiřazení není možné. Pan Kučera by se choval podle principu racionality, kdyby s určeným (daným) obnosem chtěl podniknout pokud možno dlouhou cestu nebo kdyby chtěl cestu určité délky podniknout s co nejméně penězi.
2. a
3. Přiřazení není možné. O maximalizaci produktivity by se jednalo, kdyby řidiči se stanoveným množstvím benzínu najeli pokud možno hodně (co nejvíce) km nebo kdyby stanovený počet km najeli s co nejmenším množstvím benzínu.
4. b
5. c
6. a
7. Přiřazení není možné. O minimalizaci nákladů na cizí kapitál by se jednalo, kdyby pan Mlynář chtěl získat úvěr v určité výši s minimálními úroky nebo kdyby chtěl při určité výši úroky získat co nejvyšší úvěr.
8. Jedná se o pracovní návod (pracovní úkol), ne o optimalizační problém.

## 1.2 Pojetí podniku

**Proces zhotovování statků a poskytování služeb, odbytků a služeb a jejich spotřeba se uskutečňují v organizovaných hospodářských jednotkách.** Označují se souhrnně názvem samostatně hospodařící jednotky (samostatná hospodářství).

Samostatně hospodařící jednotky se člení na

- produkční hospodářství (podniky)
- spotřební hospodářství (soukromé domácnosti a veřejné rozpočty).

Spotřební hospodářství je primárně charakterizováno svou orientací na spotřebu především spotřebních statků. Spotřeba statků a služeb, ať již produkovaných v rámci spotřebního hospodářství (samozásobitelsky) či opatřovaných od cizích, slouží k neustálému pokrývání vlastních potřeb. Jako rozdíl mezi soukromými domácnostmi a veřejnými rozpočty lze uvést, že soukromé domácnosti (jednočlenné nebo vícečlenné) odvozují pokrývání své spotřeby od individuálních potřeb svých členů, zatímco veřejné rozpočty (státu, územně správního celku, obce) odvozují své potřeby od potřeb soukromých domácností, od kolektivních potřeb.

Spotřební hospodářství není prvotním objektem zkoumání podnikového hospodářství. Tím, že vyvolávají poptávku po statcích a službách, se však stávají součástí problémů zkoumaných v podnikovém hospodářství. Poskytují například důležité východisko pro rozhodování v marketingu (např. rozhodování o odbytovém množství nebo o druzích distribuovaných statků).

**Podnik jako výrobní hospodářství se obvykle charakterizuje jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují (produkuji) a zhodnocují (prodávají) věcné statky a služby.** Podnik je ale zkušenostní objekt, nikoli předmět zkoumání podnikového hospodářství. Problémy a věcný obsah zkušenostního objektu "podnik" jsou příliš komplexní, než aby je obsáhla pouze jedna vědní disciplína. Jednotlivé dílčí oblasti zkušenostního objektu "podnik" tak do svého předmětu zkoumání zahrnují vedle podnikového hospodářství například národní hospodářství, právo, sociologie, vědy o práci apod.

Zkušenostní objekt podnik, chápáný jako kombinace výrobních faktorů, jejichž prostřednictvím usilují jeho vlastníci o dosažení předem stanovených cílů (např. maximalizace zisku, růst hospodářské moci apod.), pak, jak uvádí Wöhe, dovoluje procesem izolující abstrakce vymezit jako předmět podnikového hospodářství: "všechna rozhodnutí o využívání výrobních faktorů v podniku při dosahování stanovených cílů".

**Předmětem podnikového hospodářství je chování a tím tedy rozhodovací proces v podniku.**

Sem patří rozhodování o

- cílech podniku
- výstavbě podniku
- způsobu zhotovování
- zhodnocování výkonů.

Uvedené členění problémových okruhů podnikového hospodářství v podstatě reflektuje sled kroků tvořících obsah procesu založení a rozvoje podniku. Toto genetické uspořádání je v této učebnici použito jako pořadací princip pro rámcové vymezení obsahu a řazení výkladových témat.

## 1.3 Podnik a hospodářský systém

Podniky existovaly v centrálně plánovacím systému a existují i v systému tržním. Jsou to však podniky v mnohém rozdílné. Charakterizují je některé společné vlastnosti a některé odlišnosti. Gutenberg je vymezuje prostřednictvím systémově indiferentních a systémově podmíněných znaků. Jako **systémově indiferentní znaky**, tedy ukazatele, které charakterizují podnik nezávisle na daném, historicky podmíněném hospodářském systému uvádí:

### 1. Kombinace výrobních faktorů

Aby se mohla uskutečňovat výroba, musí se v každém podniku bez ohledu na panující hospodářský systém účelně vynakládat podnikohospodářské výrobní faktory (výkonná práce, hmotný investiční majetek, materiál, dispoziční práce).

### 2. Princip hospodárnosti

Vzhledem k omezenosti zdrojů a neomezenosti potřeb musí každý podnik podřídit své jednání ekonomickému principu, resp. principu minima či principu maxima, a to i při rozdílech ve směru svého úsilí, to znamená jak při snaze docílit zisku (v tržním systému), tak při snaze splnit stanovené výrobní úkoly (v centrálně plánovacím systému).

### 3. Princip finanční rovnováhy

Podnik může dlouhodobě existovat pouze tehdy, jestliže je schopen dostát svým platebním povinnostem ve stanovených termínech.

Kombinace výrobních faktorů, která se uskutečňuje podle principu hospodárnosti, nabývá vlivem panujícího hospodářského systému zvláštní rysy.

Pro podniky v tržním hospodářském systému je Gutenberg vymezuje následujícími **systémově podmíněnými znaky**:

#### 1. Princip autonomie

Podnik si může určovat své výrobní a odbytové plány sám, na základě tržní situace, bez zásahů státu. Řídí se při tom cenami výrobních faktorů a cenami, za které může vyráběné statky na odbytovém trhu prodat. Tyto ceny vyjadřují v tržním systému omezenost výrobních faktorů a vyráběných statků. Jejich prostřednictvím se dosahuje uspokojování potřeb v pořadí naléhavosti.

#### 2. Výdělečný princip

Důvodem podnikání je zájem podnikatele dosáhnout výrobou a prodejem výkonů maximálního zisku. Ve svých rozhodnutích orientovaných na dosažení zisku vychází podnik z platného právního řádu a z informací o opatrovacích a odbytových trzích.

#### 3. Princip soukromého vlastnictví

Výrobní prostředky patří osobám, které poskytly vlastní kapitál a od toho se odvozuje jejich nárok na výhradní rozhodování, ať již bezprostřední (výkonný podnikatel), nebo zprostředkované. Řídící rozhodnutí mohou za vlastníky na základě zákonných předpisů

nebo smluvních dohod přijímat orgány, které nejsou tvořeny vlastníky (např. představenstvo akciové společnosti), nebo vedoucí pracovníci.

**Předností tržního hospodářského systému je osobní svoboda daná zárukou soukromého vlastnictví, soukromého dědického práva a autonomií podniku.** Tak může probíhat hospodářská soutěž, v jejímž rámci je úspěšný ten podnikatelský subjekt, který vědeckotechnický pokrok využívá neprodleně. Jak ukazuje zkušenost, blahobyt tak v tržním systému roste rychleji, než v jiném hospodářském řádu.

Tržní ekonomika ale nemá pouze přednosti, má i své slabé stránky. Jak uvádí Wöhe, lze za **slabiny tržního systému** označit:

## 1. tendence ke koncentraci

Podnik úspěšný v tržní soutěži roste a vytlačuje své méně úspěšné konkurenty. Tento proces koncentrace pak tržní soutěž omezuje a v extrémní poloze zcela odstraňuje. Ve svých důsledcích působí tato tendence proti samoregulační funkci tržního systému a tedy k jeho odstranění.

## 2. tendence k nerovnému rozdělování

Tržní systém je založen na diferenciaci příjmů z práce podle výkonů a příjmů z vloženého vlastního kapitálu podle míry zisku. Umožňuje tak velké příjmové rozdíly mezi jednotlivci, které vedou k nerovnému rozdělení majetku a tím ke vzniku podmínek pro sociální napětí.

## 3. tendence ke konjunkturálním výkyvům

Rozdíly mezi nabídkou a poptávkou jsou v tržním systému vyrovnávány konjunkturálními výkyvy. Ty vyvolávají v období konjunktury nadvýrobu, růst cen, přezaměstnanost a inflaci a v období recese snižování výroby, růst nezaměstnanosti, snižování životní úrovně apod.

**K odstranění uvedených slabin svobodné tržní ekonomiky slouží systémově konformní (systému přizpůsobené) legislativní zásahy státu,** které zajišťují fungování tržní soutěže a odstraňují systémově imanentní (systému vlastní) slabiny. Například zákon o ochraně hospodářské soutěže omezuje procesy koncentrace a podnikům ovládajícím trh zabraňuje aby svého monopolního postavení zneužívaly. Legislativní úpravy rozdělování a záruky příjmů (např. daň z příjmů, ochrana práce, úprava tvorby majetku atd.) zase korigují nerovné rozdělování důchodů a majetku. K oslabení nežádoucích důsledků konjunkturálních výkyvů se pak využívá celého souboru hospodářských a daňově politických opatření.

Podnik v centrálně plánovacím systému se od podniku existujícího v tržních podmínkách liší jinou podobou **systémově podmíněných znaků.** Podle Gutenberga jsou jimi následující ukazatele:

### 1. Princip orgánu

Tento princip je vyjádřením postavení podniku v centrálně plánovacím systému jako prováděcího orgánu (výkonné jednotky) plánovacího centra. Jednotlivý podnik nemůže přijímat své plány na základě aktivního sledování trhu. Východiskem je pro něj národohospodářský plán a jím určená množství, kvalita a termíny.

### 2. Princip plnění plánu

Činnost podniku se zaměřuje výhradně na plnění plánovacím centrem vytyčených plánů.

### 3. Princip společenského vlastnictví

V centrálně plánovacím systému nemá podnik konkrétního vlastníka. Patří celé společnosti, tedy všem a nikomu. Vlastníka zde zastupuje úředník, který nemá primárně zájem na skutečné hospodářské efektivnosti podniku, ale na splnění plánu, a to i za cenu stanovení nenáročného plánu a přehlížení vnitřních rezerv v podniku.

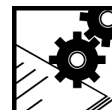
Znaky systémově indiferentní		Znaky systémově závislé	
Kombinace výrobních faktorů	podnik nezávislý na hospodářském systému	podnik v tržním systému	princip autonomie
			ziskový princip
			princip soukromého vlastnictví
Princip hospodárnosti		podnik v centrálně plánovacím hospodářském systému	princip orgánu
			princip plnění plánu
Princip finanční rovnováhy			princip společenského vlastnictví

Tab. 1.2 Určující znaky podniku.

Uvedené hospodářské systémy se do reálné podnikové praxe nepromítají pouze v ryze modelové podobě. Například v tržní ekonomice existují **veřejné podniky** (podniky státu nebo obcí), které se od provedeného vymezení liší. Princip autonomie hospodářského plánu a princip ziskovosti je u nich v důsledku sociálních ohledů často zrušen nebo omezen a nahrazen snahou o dosažení **přiměřeného zisku** nebo snahou o pokrytí nákladů dosaženými příjmy (např. dopravní podniky).

### Příklad

Velká akciová společnost v soukromém vlastnictví vyrábí více typů automobilů. Uveďte určující faktory tohoto podniku podle Gutenbergem zavedené terminologie a rozveďte je.



### Řešení

V akciové společnosti se kombinují všechny podnikohospodářské výrobní faktory, tzn. půda (např. ve formě pozemků), dlouhodobý hmotný majetek (např. stroje a zařízení, budovy), materiál (např. plechy, barvy), výkonná práce (např. dělníci ve výrobě), řídicí práce (např. generální ředitel).

Podnik sleduje princip hospodárnosti, neboť jeho nejvyšším cílem je dlouhodobá maximalizace zisku, té přitom nelze dosáhnout bez dlouhodobého zvyšování hospodárnosti produkce.

Podnik sleduje princip finanční rovnováhy, neboť musí ve stanovených termínech dostát svým závazkům, resp. musí mít k dispozici finanční prostředky v okamžiku splatnosti příslušných závazků.

Podnik si samostatně určuje plán, neboť pouze tak může docílit zisku s ohledem na vlastní možnosti a podmínky trhu.

Podnik sleduje zisk, aby mohl vyhodnotit jeho stav a vývoj a aby mohl přijmout opatření k jeho dlouhodobé maximalizaci.

Podnik je v soukromém vlastnictví, což znamená, že je ve vlastnictví uzavřeného počtu osob, které určují směr budoucího vývoje podniku bez ohledu na politickou situaci, event. zájmy cizích subjektů.

## 1.4 Typologie podniku

Zkušenostním objektem podnikového hospodářství je podnik, definovaný jako výrobní hospodářství (v protikladu ke spotřebnímu hospodářství, reprezentovanému soukromými domácnostmi a veřejnými rozpočty) a v něm probíhající proces zhotovování výkonů a jejich prodeje. **Toto obecné vymezení zahrnuje pod pojem podnik velký počet různorodých hospodářských jednotek**, které lze třídit podle různých znaků a na jejich základě pak vymezit typologické skupiny podniků. Systemizace vyzvedává charakteristické rozdíly ve znacích a umožňuje dovozovat existenci podnikohospodářských podmínek, na jejichž základě pak lze volit podnikové formy a postupy vedoucí k co nejvyšší hospodárnosti.

### 1.4.1 Řazení podle sektorů a hospodářských odvětví

Je pro členění podniků svým způsobem výchozí. Sektory se rozumí jednotlivé části národního hospodářství, do nichž se národní hospodářství podle určitého hlediska rozčleňuje. Vzniká tak členění na **sektor veřejný, soukromý a smíšený**, nebo na **sektor primární** (podniky prvovýroby, získávající statky přímo z přírody, např. zemědělství, lesnictví, těžební průmysl apod.), **sekundární** (podniky druhovýroby, které zpracovávají statky vyprodukované prvovýrobou, např. strojírenství, potravinářský průmysl aj.) a **terciární** (podniky služeb, např. obchod, doprava, pojišťovnictví apod.).

Jako **tradiční členění ekonomiky** uvádí Synek členění do tří hlavních sektorů:

- **sektor zemědělství** (zahrnující vlastní zemědělství, rybolov a lesní hospodářství)
- **sektor průmyslu** (zahrnující těžební a zpracovatelský průmysl, výrobu a distribuci elektrické energie, plynu a vody, a v souladu s praxí Světové banky se sem řadí i stavebnictví)
- **sektor služeb** (zahrnující obchod, peněžnictví a pojišťovnictví, dopravu, skladování a spoje, školství, zdravotnictví, veterinární a sociální činnost a ostatní služby).

Podrobnější členění poskytuje třídění podniků podle jejich příslušnosti k hospodářským odvětvím. Hospodářskými odvětvími se rozumí části národního hospodářství, produkující určitou skupinu výrobků či služeb stejných nebo si podobných.

V České republice se ve statistických přehledech sledují hospodářská odvětví v členění podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ). V rámci tohoto členění je například průmysl roztríděn do 17 odvětví (průmysl paliv, energetický průmysl, strojírenství, průmysl papíru a celulózy, průmysl potravin a pochutin atd.), zemědělství do 3 odvětví (zemědělství a myslivost, lesnictví, těžba dřeva a přidružené činnosti), služby do 9 odvětví (např. obchod a opravy, pohostinství a ubytování, doprava, skladování a telekomunikace, peněžnictví a pojišťovnictví, veřejná správa, obrana, školství atd.).

### 1.4.2 Řazení podle druhu výkonů

Podniky lze rozčlenit na podniky produkující **hmotné statky** a podniky poskytující **služby**.

**Podniky produkující hmotné výkony**, zahrnující zejména průmyslové a řemeslné podniky, lze s využitím kritéria druh výkonů ještě dále členit na těžební podniky (např. doly), podniky vyrábějící výrobní prostředky (např. strojírenské podniky) a podniky vyrábějící spotřební statky (např. pekárny).

**Mezi podniky poskytující služby** patří obchodní podniky, jejichž úkolem je sběr a rozdělování hmotných statků, bankovní podniky, jejichž úkolem je přijímání vkladů, poskytování úvěrů, uskutečňování platebního styku mezi hospodářskými jednotkami, nákup a prodej cenných papírů atd., řadí se sem i dopravní podniky, pojišťovny a ostatní podniky služeb, jako hotely, podniky daňového poradenství, auditorské společnosti atd.

### 1.4.3 Řazení podle způsobu zhotovování výkonů

Podniky lze členit podle dvou kritérií:

- **podle výrobních principů** (výrobních typů),
- **podle výrobních způsobů** (organizačních typů výroby).

Při členění podniků podle výrobních principů, tzn. podle uplatněných výrobních typů (kusová výroba, hromadná výroba, sériová výroba, druhová výroba, výroba v šaržích), je východiskem opakovanost výroby. Berou se však v úvahu i další faktory. Patří mezi ně počet různorodých výrobků, stupeň jejich rozdílnosti a četnost změny výkonů.

Členění podle výrobních způsobů, tzn. podle organizačních typů výroby (proudová výroba, dílenská výroba, skupinová výroba, výroba na stanovišti, výrobní hnízdo), vychází z rozdílů ve způsobu rozmístění strojů, resp. z rozdílů v uspořádání pracovišť.

#### 1.4.4 Řazení podle převládajícího výrobního faktoru

Lze podniky rozčlenit na

- pracovně intenzivní
- investičně náročné
- materiálově intenzivní.

**Pracovně intenzivní** jsou takové podniky, u nichž je zvláště vysoký podíl mzdových nákladů na celkových výrobních nákladech, jak je tomu například v průmyslu jemné mechaniky. Je pro ně důležitá především hospodárnost procesu vynakládání práce opírající se o přesnou přípravu práce a využití časově úsporných pracovních postupů.

**Pro investičně náročné** podniky je charakteristický zvláště vysoký stav hmotného investičního majetku, který váže velký kapitál, např. strojírenské podniky. Dominující nákladový podíl zde tvoří odpisy a úroky. Hlavním problémem investičně náročných podniků je trvale plné využití kapacit vysoce mechanizovaných výrobních zařízení.

**Materiálově intenzivní podniky** se vyznačují zvláště vysokým podílem nákladů na suroviny, např. podniky potravinářského průmyslu. Jejich hlavním problémem je hospodárnost opatřování materiálových vstupů a jejich spotřeby ve výrobním procesu.

#### 1.4.5 Řazení podle velikosti podniku

Je členícím pohledem, který je obvykle použit pro řazení podniků mezi **malé, střední a velké** (existují i další vymezení velikostních kategorií). Jako členících kritérií se nejčastěji využívá ukazatelů počet zaměstnanců a obrát, ale lze využít i jiné, např. velikost majetku apod.

Specifickým členěním podniků je jejich rozlišení podle **závislosti na stanovišti** a podle **pohyblivosti**.

Podle závislosti na stanovišti lze vymezit podniky závislé na

- **surovině** (např. cementárna)
- **energii** (např. vodní elektrárna)
- **pracovní síle** (např. zakládání nových podniků v oblastech s volnými kvalifikovanými pracovními silami)
- **odbytu** (např. umístování pekáren v dosahu koncentrace obyvatelstva).

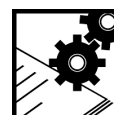
Podle pohyblivosti pak lze rozlišit podniky na

- **zcela vázané** na stanoviště
- **zčásti vázané** na stanoviště
- **cestující** podniky.

Mezi typologická hlediska umožňující účelné členění podniků podle důležitých charakteristik lze zařadit i **organizačně právní formu podnikání**. Rozčlenění podniků na **podniky fyzických osob, osobní společnosti, kapitálové společnosti** atd. umožňuje například vyvodit míru kapitálového rizika daného omezeným nebo neomezeným ručením, má význam pro určení možností financování, daňového zatížení (rozdílů mezi osobními a kapitálovými společnostmi) i pro odvození povinnosti procházet auditem a zveřejňovat některé informace o svém hospodaření.

#### Příklad

Velká akciová společnost v soukromém vlastnictví vyrábí více typů automobilů. Zařaďte tento podnik podle příslušných kritérií typologie podniků.



## Řešení

Hospodářské odvětví:	průmysl
Druh produkovaných výkonů:	věcné statky
Druh produkce výkonů:	
- výrobní typ:	sériová výroba
- organizační typ výroby:	proudová výroba
Převládající výrobní faktor:	investiční náročný
Velikost:	velký podnik
Závislost na stanovišti:	žádná (event. pracovní síla)
Pohyblivost:	nepohyblivý
Právní forma:	akciová společnost



## Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili se základními pojmy jako je hospodářství, podnik, hospodářský systém apod. Měli byste být schopni pochopit smysl a význam těchto pojmů a také jejich vzájemné souvislosti. Měli byste znát základní hospodářské principy, různá pojetí podniku a také základní charakteristiky hospodářských systémů včetně jejich určujících znaků. V neposlední řadě byste měli znát typologii podniku a měli byste být schopni zařadit konkrétní podnik podle příslušných typologických kritérií.



## Otázky k zamyšlení

1. K čemu musí vést hospodářská činnost podniku?
2. Jak lze obecně formulovat princip racionality?
3. Jak lze obecně formulovat princip hospodárnosti (ekonomický princip)?
4. Jak lze obecně charakterizovat podnik?
5. Charakterizujte znaky nezávislé na hospodářském systému a uveďte příklady.
6. Charakterizujte znaky závislé na hospodářském systému a uveďte příklady.
7. Co je předmětem podnikového hospodářství?
8. Co je objektem podnikového hospodářství?
9. Jaká znáte nejdůležitější třídící hlediska podniků?



- Teoretické a aplikované hospodářství
- Podnikohospodářské modely
- Princip výběru zkoumaných problémů v aplikovaném podnikovém hospodářství
- Ukazatele hospodářské úspěšnosti: zisk, rentabilita, hospodárnost, produktivita

# 2.

## Podnikové hospodářství a jeho metody



### Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte s cíli a principy jak teoretického, tak aplikovaného hospodářství. Dále se seznámíte s podnikohospodářskými modely, přičemž byste měli pochopit smysl jejich použití. Těmito dvěma subkapitolám věnujte velkou pozornost a studujte je pečlivě, neboť jsou asi nejobtížnější látkou celého studia podnikového hospodářství. Dále se seznámíte s principy výběru v podnikovém hospodářství a s vybranými ukazateli měření hospodářské úspěšnosti.



### Časová zátěž

- 4 hodiny samostudium, 4 hodiny přednáška, 60 minut otázky k zamyšlení

## 2.1 Teoretické a aplikované hospodářství

**Předmětem zkoumání a popisu v podnikovém hospodářství je souhrn všech hospodářských rozhodnutí uskutečňovaných v podniku.**

Patří sem rozhodování o

- cílech podniku
- výstavbě podniku
- způsobu zhotovování a zhodnocování.

V rámci rozhodování o cílech podniku se jedná o výběr požadovaných stavů, jichž chce podnik dosáhnout, např. dosažení zisku, získání hospodářské moci apod. Při přijímání rozhodnutí o výstavbě podniku jsou zvažovány variantní možnosti např. využití výrobních faktorů, volby organizačně právní formy podnikání, sdružování podniků nebo volby stanoviště podniku. V případě rozhodování o způsobu zhotovování (výroby) a zhodnocování (prodeje) jsou pak zvažována variantní řešení např. výrobních programů, výrobních procesů, opatřování vstupů, využití nástrojů odbytové politiky atd.

**Podnikové hospodářství má dvě části, které se liší cílem svého poznání.**

Jsou to

- teoretické podnikové hospodářství
- aplikované (užité) podnikové hospodářství.

### Teoretické podnikové hospodářství

**Cílem teoretického podnikového hospodářství je čisté poznání objektu podnikového hospodářství**, tj. prvků, vztahů a souvislostí, jež vytváří obsah podniku jako plánovitě organizované, výrobně orientované hospodářské jednotky. **Poznání** u teoretického podnikového hospodářství se **nezaměřuje na určitý účel**. **Principem** výběru poznávaných problémů je zde **logická provázanost s podnikovým hospodářstvím**, tzn. jejich jednoznačné přiřazení k předmětu podnikového hospodářství, jimž je souhrn hospodářských rozhodnutí přijímaných v podniku.

### Aplikované podnikové hospodářství

**Cílem aplikovaného (praktického) podnikového hospodářství je popis a zhodnocení empiricky zjištěných rozhodovacích procesů** a formulace nových východisek pro rozhodování o podnikových procesech, majících umožnit dosažení vrcholového cíle podniku. **Principem** výběru zkoumaných problémů v aplikovaném podnikovém hospodářství je **jejich vliv na dosažení tohoto vrcholového cíle**.

Jako předmět každé reálné vědy má i předmět podnikového hospodářství svou

- existenciální stránku (to co je)
- logickou stránku (to co má být).

**Teoretický výzkum** tedy při poznávání zákonitostí, podle nichž probíhají podnikové procesy, musí jít dvěma cestami.

Poznáním **existenciální stránky** se dochází k **empiricko-realistické podnikohospodářské teorii**, která na základě zkušenosti (empirie) popisuje a porovnává pozorované skutečnosti a jevy. Na základě abstrakce se postupuje od jednotlivostí k typickým jevům a pomocí induktivních soudů (kdy z konkrétních jevů odvozujeme obecná tvrzení, resp. chování) se usiluje o kauzální vysvětlení (vysvětlení vztahu příčina - následek) zjištěných skutečností. **Existenciální stránka podnikového hospodářství má tedy empiricko-induktivní a statický charakter.**

Na poznání **logické stránky** předmětu podnikového hospodářství je zaměřena **exaktní (čistá) podnikohospodářská teorie**. Na základě logicky vyvozených premis (výchozích tvrzení) odvozuje deduktivním způsobem (kdy hledáme konkrétní jevy, které odpovídají obecným tvrzením), částečně s využitím matematiky, relace a funkcionální závislosti mezi podnikovými veličinami. **Pro vysvětlení reálných podnikohospodářských procesů poskytuje logické soudy.**

Použitím empiricko-realistické teorie lze vysvětlit pouze **jednoduché komplexy příčin a důsledků** podnikových procesů. Pozorované podnikové skutečnosti jsou ale vždy důsledkem celé řady příčin, které nelze plně odhalit pozorováním. Plné poznání příčin je ale možné, jak je tomu například v přírodních vědách, jen jejich izolací v podmínkách experimentu. Předpokládá totiž možnost vytváření libovolných komplexů podmínek a dostatečný počet opakování, aby bylo možno vyvodit pravděpodobnostní závěr, že zde existuje zákonitost. V podnicích ale není možná experimentální izolace. Podnikové hospodářství ale má možnost místo experimentů vytvářet v rámci exaktní teorie hospodářské modely.

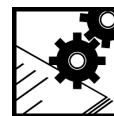
Použitelnost exaktní podnikohospodářské teorie k vysvětlení **reálných podnikohospodářských procesů** je dána **logickou správností** závěrů vyvozených z premis. Vyžaduje pravdivost premis, z nichž odvozujeme výsledky. Závěry exaktní teorie pak jsou při pravdivosti premis a bezchybné dedukci (postupu od obecného k jednotlivému) vždy správné.

**Hospodářské modely jsou produktem exaktní podnikohospodářské teorie.** Nemožnost uplatnit metodu experimentu v hospodářství překonávají tím, že vytvořením modelu lze jednotlivé souvislosti myšlenkově izolovat a pomocí logických soudů z modelu dedukovat (vyvozovat). Zjednodušené výchozí uspořádání se dosahuje pouze myšlením a vyvozováním soudů o důsledcích. Využívá **metodu "ceteris paribus"** (tzn. vše neměnné, resp. za jinak stejných podmínek).

### **Příklad**

Ceteris paribus v modelu produkční funkce.

Co znamená ceteris paribus v modelu produkční funkce, jestliže víme, že se mění objem produkce v důsledku změny spotřeby jednoho výrobního faktoru za předpokladu, že velikost spotřeby ostatních faktorů a jejich kvalita se nemění?



### **Řešení**

Ceteris paribus v tomto případě představuje velikost spotřeby ostatních faktorů a jejich kvalita.

Všechny hospodářské modely mají charakter **hypotézy** (tzn. tvrzení, které se snažíme ověřit). Protože výsledky modelové analýzy jsou hypotetické (soudy získané dedukcí platí především v logické sféře), potřebují empirické ověření. **Ověření správnosti hypotézy ale není možné**, protože by vyžadovalo přezkoumání všech možných souvislostí, kterých je nekonečně mnoho. **Hypotéza proto platí, pokud není vyvrácena** - falzifikována.

Exaktní a empiricko-realistická podnikohospodářská teorie se jednak navzájem vylučují, jednak jsou na sobě vzájemně závislé. Empiricko-realistická teorie, užívající metody indukce (postupu od zvláštního - konkrétního - k obecnému), vyžaduje znalost logických relací

vymezovaných exaktní teorií a exaktní teorie, opírající se o metodu dedukce (postupu od obecného k jednotlivému - konkrétnímu), musí při formulaci premis využívat poznatků získaných induktivní cestou.

### 2.2 Podnikohospodářské modely

**Model je zjednodušeným obrazem skutečnosti.** Podnikové hospodářství prostřednictvím modelů zjednodušuje mnohostranné souvislosti hospodářské skutečnosti a procesem abstrakce (zobecněním) dosahuje poznání základních souvislostí a procesů skrytých v mnohosti reálně existujících vztahů.

Hospodářské modely členíme

- podle původu premis
- podle druhu výpovědi
- podle druhu předpokladů o tom, jaký nastane výsledek.

#### 2.2.1 Členění podnikohospodářských modelů podle původu premis

Členění podnikohospodářských modelů podle původu premis je založeno na skutečnosti, že ke tvrzení, které je obsahem modelu, můžeme dospět metodou redukce nebo metodou konstrukce.

Návazně pak můžeme podnikohospodářské modely členit na

- reduktivní modely
- konstruktivní modely.

##### Reduktivní modely

Při získávání premis u reduktivních modelů se abstrahuje od reálné skutečnosti a pozornost se soustřeďuje na logickou stránku dění. Dílčí souvislosti získané izolující abstrakcí se považují za výchozí situace, ze kterých se dedukují vztahy mezi podnikovými veličinami, např. vývoj nákladů v konkrétním podniku.

##### Konstruktivní modely

U konstruktivních modelů se premisa nevytváří redukcí pozornosti na zjednodušenou souvislost myšlenkově vydělenou z množiny více či méně podstatných vztahů, ale model se konstruuje z určitých základních pojmů, např. struktura účtů zachycující hospodářské dění v podniku.

#### 2.2.2 Členění modelů podle druhu výpovědi

Členění modelů podle druhu výpovědi je založeno na skutečnosti, že východiskem jejich tvorby je formulace problému, který má být prostřednictvím modelu poznán.

Podle tohoto hlediska se hospodářské modely člení na

- popisné (deskriptivní) modely
- vysvětlovací (explikativní) modely
- rozhodovací modely.

##### Popisný model

Popisný model **podává zjednodušený obraz hospodářské skutečnosti, aniž by ji analyzoval a vysvětloval** či poskytoval návod k přijímání podnikohospodářských rozhodnutí, například účetnictví podniku, které prostřednictvím účetních zápisů na jednotlivých účtech popisuje toky statků a peněz v čase a stavy zásob a platebních prostředků k určitým okamžikům.

## Vysvětlovací modely

Vysvětlovací modely **podávají výpověď o příčinách podnikových procesů**. Vyjadřují hypotézy o zákonitostech dění v podniku. Mezi vysvětlovací modely patří například prognostické modely, které podávají vysvětlující výpověď formou předpovědi.

## Rozhodovací modely

Rozhodovací modely **usnadňují výběr optimální varianty hospodářského jednání**. Přenášejí poznatky získané prostřednictvím vysvětlovacích modelů do praktického rozhodování v podniku. Rozhodovací varianty jsou zaměřeny do budoucna a rozhodovatel, resp. ten, kdo rozhoduje, proto nemá vždy dostatek informací o výsledku přijatého rozhodnutí.

### 2.2.3 Členění hospodářských modelů podle druhu předpokladů o tom, jaký nastane výsledek

Členění hospodářských modelů podle druhu předpokladů o tom, jaký nastane výsledek modelu, je tedy členěním rozhodovacích modelů podle informovanosti o důsledcích rozhodovacích variant zahrnutých v modelu.

V jeho rámci rozlišujeme

- deterministické modely
- stochastické modely
- modely her.

#### Deterministický model

Deterministický model je vyjádřením rozhodovací situace v podmínkách **plné informovanosti**. Předpokládá se, že výsledek se dostaví se stoprocentní pravděpodobností (s jistotou) a že **výsledky jednotlivých variant jednání jsou známy**.

#### Stochastický model

Stochastický model zobrazuje rozhodovací situaci v podmínkách **rizika**. Proměnné výsledku modelu mohou nabývat různých hodnot, ale **pravděpodobnosti výskytu výsledků jsou známy**.

#### Modely her

Modely her se využívají při modelování rozhodovacích situací, u nichž **není možné** pro proměnné výsledku **stanovit žádné pravděpodobnosti**, neboť se jedná o rozhodovací situaci v podmínkách nejistoty vedoucí k výsledkům, o jejichž pravděpodobnostech nejsou informace. Hraje se proti racionálně jednajícímu protivníkovi nebo proti přírodě.

#### Příklad

Prostřednictvím podnikohospodářských modelů usilujeme o zjednodušené zobrazení hospodářských skutečností.



#### I. Podle druhu výpovědi se modely člení na

- a) popisné
- b) vysvětlovací
- c) rozhodovací.

Přiřaďte těmto modelovým typům následující hospodářské modely:

1. model kombinace minimálních nákladů
2. model dokonalé konkurence
3. ziskové maximum při nabídkovém monopolu
4. inventář
5. životní cyklus produktu.

II. Podle druhu předpokladů o tom, jaký nastane výsledek modelu, se rozlišují rozhodovací modely

- a) deterministické
- b) stochastické
- c) modely her.

Posuďte, ke kterým z těchto modelových typů lze přiřadit následující modely rozhodování o investicích a proč, resp. za jakých podmínek.

1. model pořízení osobního automobilu
2. model pořízení nového výrobního zařízení
3. model zřízení pobočky firmy v zahraničí.

**Řešení I.**

- 1 - c
- 2 - b
- 3 - c
- 4 - a
- 5 - b

**Řešení II.**

- 1 - a
- 2 - b
- 3 - c

### 2.3 Princip výběru zkoumaných problémů v aplikovaném podnikovém hospodářství

Předmětem podnikového hospodářství je, jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, souhrn hospodářských rozhodnutí přijímaných v podniku. Přijímaná rozhodnutí se orientují na dosažení sledovaných cílů a proto **aplikované podnikové hospodářství si vymezuje zkoumané problémy s ohledem na cíle, které sledují lidé přijímající podnikatelská rozhodnutí. Tyto cíle nelze odvozovat z norem ani ideologických představ, musí se zjišťovat empiricky.**

Podnikové hospodářství **zaznamenává** cíle sledované podniky, **aniž by je eticky a sociálně hodnotilo.** Takovéto podnikové hospodářství se označuje jako **prakticko-normativní**, protože jako normu pro výběr zkoumaných problémů používá empiricky prokazatelné chování podniku.

Orientačními veličinami pro rozhodování podniku v tržním hospodářství jsou ceny výrobních faktorů a ceny produkovaných statků a výkonů. Tyto ceny se vytváří střetáváním nabídky a poptávky na zásobovacích a odbytových trzích a usměrňují výrobní faktory tam, kde je očekávaný rozdíl mezi hodnotou vynaložených faktorů a jejich výnosem nejvyšší, tedy tam, kde je očekávatelný nejvyšší zisk.

**Užití výrobních faktorů řídí očekávaný zisk.** Zisk rozhoduje o tom, které statky a v jakých množstvích se budou vyrábět. Z této empiricky doložené představy o tržním mechanismu se vyvozuje, že **vrcholovým cílem** všech podniků v tržním hospodářském systému **je dlouhodobá maximalizace zisku.** Dlouhodobá maximalizace zisku se uplatňuje jako jediný princip výběru zkoumaných problémů v podnikovém hospodářství.

Skutečnost, že principem výběru a vrcholovým cílem podniku je dlouhodobá maximalizace zisku, neznámá, že podnik sleduje na vrcholové úrovni pouze tento cíl. Dalším takovým cílem může být např. zachování pracovních míst nebo zachování nezávislosti podniku apod. Tyto cíle ale nenarušují dominanci dlouhodobé maximalizace zisku. Uplatňují se jako tzv. subjektivní vedlejší podmínky. To znamená, že **princip maximalizace zisku se sleduje nikoliv neomezeně, ale s ohledem na vedlejší podmínky** (další cíle). O maximalizaci zisku je tedy usilováno v korelaci s vlivy vedlejších podmínek a respektováním jejich vlivu.

Princip maximalizace zisku je někdy dáván do rozporu s požadavkem optimálně zabezpečit společnost statky a službami. Gutenberg existenci rozporu odmítá s tím, že "princip krytí společenských potřeb sice není plně identický s principem maximalizace zisku, přesto však v něm nakonec vrcholí".

### 2.3.1 Maximalizace zisku

Maximalizace zisku jako formální princip výběru zkoumaných problémů **zahrnuje velký počet možných způsobů jednání**. Jak uvádí Wöhe, **potíže** při určení podnikatelského chování orientovaného na maximalizaci zisku **působí především následující souvislosti**:

- **Pojem zisku není jednoznačně určen**. Existují rozdílná vymezení zisku (zisk bilanční, kalkulační, zisk po zdanění atd.) a tím také rozdílné varianty jednání vedoucí k jeho maximalizaci.
- **Podnikatelé přijímají svá hospodářská rozhodnutí** nikoli jako homo oeconomicus, tedy "ideální podnikatel", který nezná jiný cíl než maximalizaci zisku, má dokonalý přehled a schopnost nekonečně rychle reagovat a jedná s hospodářskými partnery kteří mají stejné schopnosti, ale jako **reální lidé**, kteří:
  - **nemají k dispozici všechny informace**, které jsou třeba k modelovému sledování maximalizace zisku. Orientují se proto na pomocné veličiny, jejichž dosahování by mělo napomáhat k dosahování maximalizace zisku (např. maximalizace obratu).
  - **svá hospodářská rozhodnutí přijímají s ohledem na subjektivní vedlejší podmínky**. Usilují o maximalizaci zisku až po splnění těchto vedlejších podmínek.

#### Příklad

Karel Novák je vlastníkem benzinové čerpací stanice, která je financována výhradně jeho vlastním kapitálem (4 mil. Kč) a která mu vynáší v současné době 800 tis. Kč zisku ročně. Pan Novák se zabývá myšlenkou rozšířit svůj podnik o automatické mycí zařízení, které by si vyžádalo investici rovněž ve výši 4 miliony Kč. Roční zisk by v tomto případě stoupl na 1 400 tis. Kč.

Pan Novák, který k tomu nechce použít cizího kapitálu, by v tom případě musel k rozšíření podniku přijmout jako společníka svého bratra. Ten by potřebný kapitál formou svého vkladu přinesl a o zisk by se dělili na poloviny.

Posuďte, zda rozšíření podniku je účelné, jestliže firma Novák usiluje o maximalizaci zisku (výběrový princip = maximalizace zisku).

#### Řešení

Varianta firma Novák samostatně:

Vlastní kapitál (VK1) = 4 000 tis. Kč

Zisk (Z1) = 800 tis. Kč

Varianta firma Novák + bratr:

VK2 = 8 000 tis. Kč

Z2 = 1 400 Kč

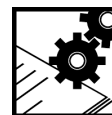
$Z2 - Z1 = 1\,400 - 800 = 600$  tis. Kč

$VK2 - VK1 = 8\,000 - 4\,000 = 4\,000$  Kč

Přestože došlo ke zdvojnásobení vlastního kapitálu, přírůstek zisku byl nižší než dvojnásobek. Proto rozšíření podniku z hlediska výběrového principu maximalizace zisku není účelné.

## 2.4 Ukazatele hospodářské úspěšnosti: zisk, rentabilita, hospodárnost, produktivita

Vrcholovým cílem podniku je dlouhodobá maximalizace zisku. Zisk má tedy v podnikovém hospodářství výjimečné postavení. Promítá se i v tom, že využívá **rozdílné pojmy zisku**.



**Rozdíl** mezi oceněným výnosem a oceněnou spotřebou výrobních faktorů se označuje jako **podnikový výsledek**. Jestliže bylo dosaženo přebytku výnosu nad spotřebou a výsledek dosáhl kladných hodnot, hovoříme o zisku, v opačném případě, jestliže tedy je výsledek záporný, se jedná o ztrátu. V případě, že se oceněný výnos rovná oceněné spotřebě výrobních faktorů, hovoří se o vyrovnaném výsledku.

Zisk se v podnikové praxi objevuje nejvýznamněji prostřednictvím ukazatelů

- bilanční zisk
- kalkulační zisk.

### **Bilanční zisk**

Bilanční zisk se vyčísľuje jako **kladný rozdíl mezi výnosy a náklady** daného období. Je vyjádřením zúročení vlastního kapitálu. V podnicích fyzických osob a osobních společnostech je tvořen i odměnou za práci podnikatele nebo společníků.

### **Kalkulační zisk**

Kalkulační zisk se vypočítává v rámci plánování a rozpočtování nákladů jako **kladný rozdíl mezi kalkulačními výnosy a náklady**. V rámci vyčíslování kalkulačního zisku se považují úroky z vlastního kapitálu a podnikatelská mzda za náklady.

### **Ziskový cíl**

Ziskový cíl může být formulován buď **absolutně**, jako rozdíl mezi výnosy a náklady v účetním období, anebo **relativně**, když hospodářský výsledek účetního období poměříme použitým kapitálem (hovoříme také o rentabilitě). Podle toho, zda je sledována výnosnost (rentabilita) vlastního či celkového kapitálu nebo výnosnost obratu, rozlišujeme:

- rentabilitu celkového kapitálu
- rentabilitu vlastního kapitálu
- rentabilitu obratu.

### **Rentabilita celkového kapitálu**

Rentabilita celkového kapitálu se stanoví vztahením součtu zisku a úroků placených z cizího kapitálu k celkovému kapitálu.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk} + \text{úroky z cizího kapitálu}}{\text{celkový kapitál}} \cdot 100$$

Úroky z cizího kapitálu jsou zahrnovány do nákladů daného období. Pro výpočet rentability (výnosnosti) celkového kapitálu se tedy musí úroky hrazené poskytovateli cizího kapitálu jako cena úvěru přičíst k zisku.

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu vztahuje zisk dosažený za dané hospodářské období, k vlastnímu kapitálu.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100$$

### **Rentabilita obratu**

Rentabilita obratu se stanoví, vztáhne-li se zisk k obratu, tj. k peněžní hodnotě prodaných výkonů v průběhu daného účetního období.

$$\text{Rentabilita obratu} = \frac{\text{zisk}}{\text{obrat}} \cdot 100$$



Zatímco rentabilita celkového, resp. vlastního kapitálu nám udává velikost zúročení vloženého celkového, resp. vlastního kapitálu v procentech za sledované hospodářské období a rentabilita obratu nám říká, kolik procent tvoří zisk z docílených tržeb za dané období, ukazatel produktivity má odlišný charakter. **Ukazatele rentability jsou poměrové ukazatele hodnotového charakteru.** Východiskem pro jejich stanovení jsou zisk, úroky z cizího kapitálu, cizí kapitál, vlastní kapitál, celkový kapitál a obrat, tedy veličiny monetární, hodnotové, ukazatele produktivity mají materiální, objemový charakter.

**Produktivitou se rozumí poměr mezi určitým výkonovým výsledkem vyjádřeným v naturálních jednotkách** (měřených v kusech, kilogramech apod.) **a k tomu nutným objemem vynaloženého výrobního faktoru** (např. hodiny lidské práce, hodiny práce strojního zařízení, jednotky množství materiálu apod.). Označuje se také pojmem technická výnosnost nebo užítkovost.

Definice

$$\text{Produktivita} = \frac{\text{vyrobené množství produktivity}}{\text{vynaložené množství výrobního faktoru}} \cdot 100$$

Vyrobené množství produkce vzniká zpravidla vynakládáním více výrobních faktorů (např. práce a materiálu). Jestliže se vyrobené množství určitého produktu vztáhne k vynaloženému množství jen jednoho výrobního faktoru, vypočte se dílčí produktivita. Tyto dílčí produktivity nesmějí být posuzovány izolovaně jako cílové veličiny. Zvýšení produktivity práce automatizací výrobních postupů má zpravidla za následek pokles kapitálové produktivity.

**Hospodárností se rozumí vztah mezi peněžně vyjádřeným výnosem a oceněným vynaloženým množstvím výrobních faktorů.**

Definice

$$\text{Hospodárnost} = \frac{\text{výnos}}{\text{náklad}}$$

Problémy rozdílných rozměrů vynakládaných výrobních faktorů, spojené se zjišťováním produktivity, zde neexistují. Všechny veličiny jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. Vypočtená výše hospodárnosti je bezrozměrná, je to poměrná veličina, podíl. Jestliže je podíl (kvocient) roven 1, dosažený výnos pokrývá náklady. Dosáhne-li hodnoty vyšší než 1, bylo dosaženo zisku.

Uvedená varieta ukazatelů hodnocení hospodářské úspěšnosti podniku ukazuje, že sledování jednotlivých ukazatelů v různé míře napomáhá úsilí o dosažení vrcholového cíle podniku - dlouhodobé maximalizace zisku. Vzhledem k tomu, že v podnikovém hospodářství je dosažený zisk vnímán jako výsledek využití kapitálu investovaného podnikatelem, nelze maximalizaci zisku chápat jako maximalizaci rentability celkového kapitálu, ale vždy jako maximalizaci rentability vlastního kapitálu.



### Příklad

Podnik vykázal následující rozvahu a výkaz zisku a ztrát:

Aktiva	Rozvaha k 31. 12. 02		Pasiva
Investiční majetek	6 000	Vlastní kapitál	24 000
Oběžný majetek	34 000	Závazky	16 000
	40 000		40 000

Náklady	Výsledovka 1. 1. - 31. 12. 02		Výnosy
Nákup zboží	6 000	Tržby	20 000
Mzdy	9 440		
Úrok z úvěrů	960		
Zisk	3 600		
	20 000		20 000

### Vypočítejte následující ukazatele:

- rentabilitu celkového kapitálu (RCK)
- rentabilitu vlastního kapitálu (RVK)
- rentabilitu cizího kapitálu (RCzK).

### Řešení

$$a) RCK = (\text{zisk} + \text{úroky z cizího kapitálu}) / \text{celkový kapitál} = (3600 + 960) / (24000 + 16000) = 0,114 = 11,4 \%$$

$$b) RVK = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál} = 3600 / 24000 = 0,15 = 15 \%$$

$$c) RCzK = \text{úroky z cizího kapitálu} / \text{cizí kapitál} = 960 / 16000 = 0,06 = 6 \%$$



### Příklad

Z 10 kg drátu může být vyrobeno 1 000 šroubů. Cena drátu činí 40 Kč/kg. Cena jednoho šroubu je 0,40 Kč. Jak vysoká je produktivita (kvantitativní hospodárnost) a hodnotově vyjádřená hospodárnost spotřeby 10 kg drátu na výrobu 1 000 šroubů?

### Řešení

$$\text{Produktivita} = 1\,000 \text{ ks. šroubů} / 10 \text{ kg drátu} = 100 \text{ ks. šroubů} / \text{kg drátu}$$

$$\text{Hospodárnost} = (1\,000 \text{ ks. šroubů} * 0,40 \text{ Kč/ks.}) / (10 \text{ kg drátu} * 40 \text{ Kč/kg}) = 1$$



### Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s cíli a principy teoretického a aplikovaného hospodářství. Měli byste být schopni také pochopit smysl a význam podnikohospodářských modelů, zejména ve vazbě na teoretické podnikové hospodářství. V kapitole byly také objasněny principy výběru, a to zejména ve vazbě na aplikované hospodářství. V neposlední řadě byste měli být schopni interpretovat, sestavit a spočítat některé ukazatele hospodářské úspěšnosti podniku.

## Otázky k zamyšlení



1. S jakými základními hospodářskými rozhodnutími se můžeme v podniku setkat?
2. V čem se liší teoretické a aplikované hospodářství?
3. Jaký předpoklad se využívá při tvorbě hospodářských modelů?
4. Jak lze obecně charakterizovat podnikohospodářské modely?
5. Charakterizujte a uveďte příklad modelu podle původu premis.
6. Charakterizujte a uveďte příklad modelu podle druhu výpovědi.
7. Charakterizujte a uveďte příklad modelu podle druhu předpokladů o tom, jaký nastane výsledek.
8. Jak je nutno odvozovat cíle zkoumaných problémů v podnikovém hospodářství?
9. Co je vrcholovým cílem všech podniků v tržním hospodářství?
10. Charakterizujte ukazatel rentabilita celkového kapitálu.
11. Charakterizujte ukazatel rentabilita vlastního kapitálu.
12. Charakterizujte ukazatel rentabilita obratu.
13. V čem se liší produktivita a hospodárnost?



- **System podnikových výrobních faktorů**
- **Funkce podnikového řízení**
- **Strategické řízení**
- **Nositelé řídicích rozhodnutí v podniku**

**3.**

**Podnikové výrobní faktory a  
podnikové řízení jako výrobní  
faktor**



## Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte se systémem podnikových výrobních faktorů, s jejich členěním a s odlišným pohledem podnikového hospodářství na tyto faktory. Také se seznámíte s funkcemi podnikového řízení, přičemž značný důraz bude kladen na strategické řízení v podniku. V závěru kapitoly se zaměříte na nositele řídicích rozhodnutí v podniku a seznámíte se také s jejich charakteristikami.



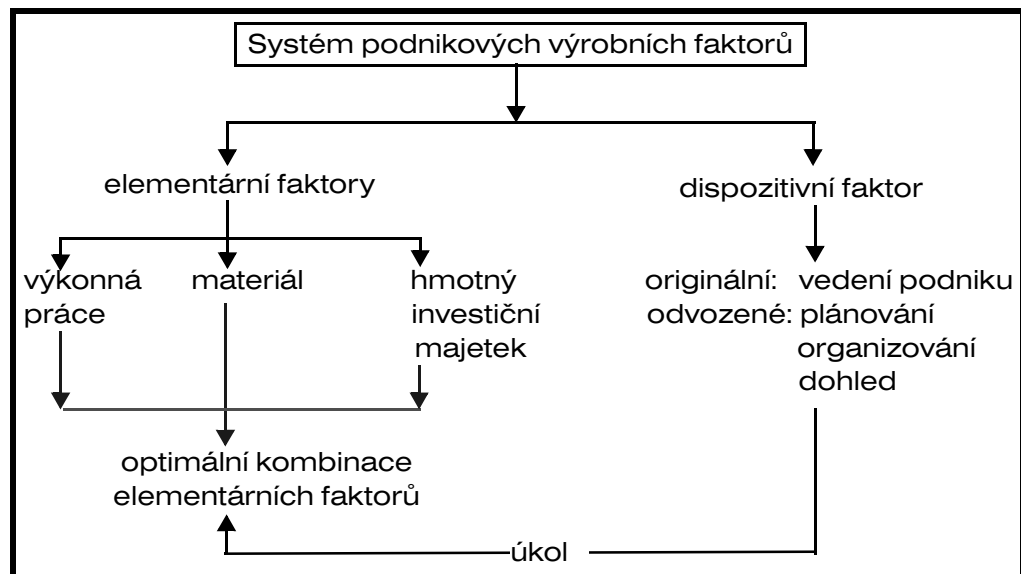
## Časová zátěž

- 2 hodiny samostudium, 30 minut otázky k zamyšlení

## 3.1 Systém podnikových výrobních faktorů

Vymezení systému výrobních faktorů v ekonomické teorii je určováno cílem, který se tímto členěním sleduje. V soudobé nauce o podnikovém hospodářství se využívá členění zdůvodněné Gutenbergem, které slouží ke zkoumání činitelů, na nichž závisí výnosnost užitých výrobních faktorů při tvorbě (výrobě) a zhodnocování (prodeji) výkonů v podniku dlouhodobě usilujícím o maximalizaci zisku.

Proces tvorby a prodeje výkonů v podniku vyžaduje užití lidské práce, strojů, nástrojů a materiálu. **Pracovní výkony, hmotný investiční majetek a materiál jsou tedy vyvoditelné tři faktory, které se v podniku kombinují.** Jejich kombinace ale neprobíhá sama o sobě jako přírodní proces. Je výsledkem řídicí činnosti člověka, zahrnující vedení, plánování, organizaci a dohled v podniku. Tyto dispozitivní činnosti patří rovněž k lidským pracovním výkonům, jako k nim patří **výkonná práce**, například práce frézaře nebo sekretářky. **Proto můžeme rozlišovat dva druhy pracovních výkonů: prováděcí (výkonnou) práci a řídicí (dispozitivní) práci.** Vzhledem k tomu, že celková kombinace výrobních faktorů je důsledkem působení podnikového řízení jako dispozitivního pracovního faktoru a protože bez řídicí činnosti nemohou být ostatní faktory (výkonná práce, hmotný investiční majetek, materiál) smysluplně využívány, je třeba vyčlenit **podnikové řízení jako samostatný výrobní faktor.** Na této argumentaci je založena systemizace podnikových výrobních faktorů, schematicky znázorněná v přehledu "Systém podnikových výrobních faktorů".



Obr. 3.1 Systém podnikových výrobních faktorů (podle Gutenberga).

## Nauka o podnikovém hospodářství

V intencích Gutenbergova přístupu rozlišuje nauka o podnikovém hospodářství čtyři podnikové výrobní faktory.

Výrobní faktor

- výkonná práce
- materiál
- hmotný investiční majetek
- dispozitivní práce.

Výrobní faktory výkonná práce (práce vztažená k předmětu výroby), hmotný investiční majetek (např. nemovitosti, stroje, nástroje) a materiál (např. suroviny, pomocné látky, provozní látky) jsou společně označovány jako **elementární faktory** nebo faktory vztahující se k objektu. Je tomu tak proto, že je jim společný bezprostřední vztah k předmětu výroby. **Využívání elementárních faktorů v rámci hospodářských procesů v podniku je řízeno dispozitivním faktorem.**

Vymezení dispozitivního faktoru jako pracovního výkonu, jehož obsahem je přijímání řídicích rozhodnutí, oproti výkonné práci, jejíž náplní jsou prováděcí činnosti, není bez problému. V hierarchii řídicích míst v podniku působí vedle vrcholových řídicích pracovníků zabývajících se vedením podniku (vlastníci, případně vlastníky pověřeni vrcholoví manažeři) i vedoucí pracovníci na nižších stupních řízení, kteří mohou přijímat v určitých oblastech vlastní řídicí rozhodnutí, ale současně musí provádět příkazy svých nadřízených. Proto je v nauce o podnikovém hospodářství **dispozitivní faktor** dále členěn na část **původní (originální)**, jehož obsahem je vedení podniku, vnitřně strukturovatelné na stanovení cílů a rozhodování, které je odvozováno ze soukromého vlastnictví výrobních prostředků, jako základu tržního hospodářského systému, a části **odvozené (derivativní)**, jako plánování, organizace a dohled, u nichž je rozhodovací pravomoc v různé míře omezována příkazy vedení podniku.

Jak mezi originální a odvozenou dispozitivní prací, tak mezi dispozitivní a výkonnou prací lze jen obtížně určit dělicí čáru. O tom, zda tato dělicí čára probíhá spíše výše či níže vzhledem k vertikále řídicí hierarchie, rozhoduje míra centralizace řídicí pravomoci.

## Národohospodářská teorie

Na rozdíl od podnikohospodářské teorie využívá národohospodářská teorie odlišného členění výrobních faktorů pro svá zkoumání a popis hospodářských dějů.

Člení je do tří skupin, a to na

- práci
- půdu
- kapitál.

**U tohoto členění se dispozitivní práce nechápe jako zvláštní faktor. Práce a půda jsou původními výrobními faktory, kapitál je odvozeným výrobním faktorem.** V národním hospodářství se kapitálem rozumí kapitálové statky, tedy reálný kapitál, nikoliv peněžní kapitál. Národohospodářský výrobní faktor kapitál je tvořen výrobními statky, které jsou využívány ve výrobním procesu a kombinovány s faktory práce a půda.

**Národohospodářský systém výrobních faktorů je vhodný pro zkoumání a popis tvorby a rozdělení národního důchodu, resp. čistého společenského produktu.** Jeho složkami jsou úhrn mezd (tedy suma příjmů výrobního faktoru práce), úhrn pozemkových rent (suma příjmů faktoru půda), úhrn úroků (suma příjmů faktorů kapitál) a podnikatelský zisk dosažený ve sledovaném období.

Toto členění výrobních faktorů ale pro podnikohospodářská zkoumání nepostačuje a nevyhovuje. Národohospodářský výrobní faktor pozemky a půda jsou v podnikovém hospodářství součástí výrobního faktoru hmotný investiční majetek. Materiál je v podnikovém hospodářství samostatným výrobním faktorem, zatímco v národním hospodářství je zahrnován do faktoru kapitál. V národohospodářské teorii existují pouze tři

hlavní nákladové druhy (mzdy, pozemková renta a úrok). Členění výrobních faktorů v podnikovém hospodářství umožňuje zkoumat a analyzovat celou řadu nákladových druhů, jako jsou například mzdy, platy, materiálové náklady, odpisy, úroky atd.

### 3.2 Funkce podnikového řízení

Vrcholným cílem podniku v tržním hospodářském systému je dosahovat dlouhodobě a při plnění určitých vedlejších podmínek co nejvyššího zisku. Pro plnění tohoto cíle se vytváří jednotné **podnikové řízení**, které **plánuje kombinaci výrobních faktorů, organizuje jejich vynakládání a kontroluje průběh a výsledky podnikových procesů**. Tato činnost se v nauce o podnikovém hospodářství nazývá **řídící (dispozitivní) práce** a souhrn všech řídicích míst se pak označuje jako **dispozitivní faktor**. Pro činnost řídicích pracovníků, to je osob, které mohou jiným osobám dávat příkazy, se používá také označení **management** a totéž označení se používá i pro funkce, které tito pracovníci vykonávají.

**Úlohou** podnikového řízení je **přijímat řídicí rozhodnutí**. Jako řídicí rozhodnutí jsou v nauce o podnikovém hospodářství označována taková rozhodnutí, která mají velký význam pro výnosovou a majetkovou situaci a tím i pro zachování podniku.

**Vrcholným úkolem** podnikového řízení je **stanovení konkrétních podnikových cílů**, jejichž sledováním má být dosažen konečný podnikový cíl, tedy vymezení cílové funkce a formulace podnikové politiky. Pro **uskutečňování těchto cílů** jsou využívány zdroje, tzn. **kapitál** (je využíván pro opatřování výrobních faktorů), **půda** (včetně budov), **pracovní síly**. Pro realizaci podnikových cílů je třeba plánování, uskutečňování (realizaci) tohoto plánování a kontrola podnikových postupů. Rozhodnutí, která se týkají cílů podniku, se označují **rozhodnutí o cílech**. Ostatní rozhodnutí se vztahují na volbu prostředků, se kterými chce podnik své cíle realizovat. Tato rozhodnutí se v nauce o podnikovém hospodářství označují jako **rozhodnutí o prostředcích**.

**Úkoly** dispozitivního faktoru, resp. funkce podnikového řízení, pak lze vyjádřit sledem kroků řídicí činnosti v podniku.

Jsou to

- stanovení cílů
- plánování
- rozhodování
- realizování
- kontrolování.

#### Stanovení cílů

Stanovení cílů je **výchozím bodem sledu úkolů dispozitivního faktoru**. Jeho obsahem je vymezení žádoucích stavů, o který je usilováno. V nauce o podnikovém hospodářství jsou **podnikové cíle** chápány, jak již bylo zmíněno, jako **uspořádaný systém**. Tento systém "žádoucích stavů" má ale nejen svůj **horizontální rozměr** daný členěním na hlavní a vedlejší cíle, ale i **vertikální členění** na hlavní cíle, mezicíle a dílčí cíle. Mezcíle jsou konkretizací cílů vyššího řádu pro nižší úroveň řízení. Míry konkrétnosti vymezení cíle přibývá směrem k nižší úrovni řízení. Sleduje se tím dosažení vyšší návodnosti pro žádoucí pracovní jednání.

#### Plánování

Plánování je v nauce o podnikovém hospodářství **funkcí podnikového řízení, jejímž obsahem je hledání alternativních cest k dosažení stanovených cílů**. Jde zde o předjímání budoucích rozhodnutí, rozhodnutí, která bude třeba učinit, aby bylo dosaženo žádoucího stavu vyjadřovaného sledovaným cílem, resp. sledovaným systémem cílů.

#### Rozhodování

Rozhodování je v modelovém sledu funkcí, resp. úkolů podnikového řízení v nauce o podnikovém hospodářství řazeno za plánování. Zdůrazňuje se tak skutečnost, že v tržním



hospodářském systému jsou výstupem plánovacího procesu varianty plánu. Z nabízených variant cest k dosažení stanoveného cíle je pak třeba určit tu, která nejlépe umožní dosažení cíle. Uplatňuje se zde rozhodování jako **výběr jedné (optimální) z několika možných variant plánu**.

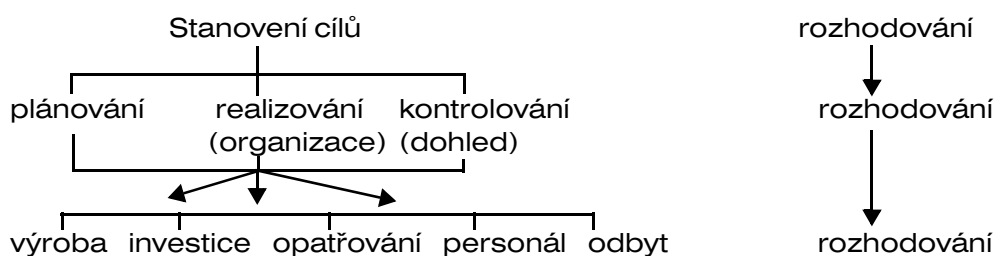
### Realizování

**Realizování** jako další funkce dispozitivního faktoru je krokem v jejich modelovém sledu, jehož obsah je interpretován jako **uskutečňování vybrané varianty plánu**. Zahrnuje rozdělení úkolů a uspořádání lidí, věcných prostředků a informací v intencích přijatého plánu. Realizace jako funkce podnikového řízení zahrnuje pouze činnost dispozitivního faktoru. Vzhledem k tomu, že obsahem tohoto úkolu podnikového řízení není provádění jednotlivých věcných úkolů, je jako synonyma pro jeho označení využívané názvu organizování, resp. organizace.

### Kontrolování

Kontrolování je funkcí podnikového řízení, která v nauce o podnikovém hospodářství uzavírá modelové vysvětlení úkolů dispozitivního faktoru. **Prostřednictvím kontrolování získává dispozitivní faktor informace o tom, do jaké míry a jakým způsobem je stanovených cílů dosahováno**. Někteří autoři používají místo pojmu kontrola termín dohled. Pojem dohled má ale širší význam. Zahrnuje nejen kontrolu (dohled prováděný osobami, které činnosti provádějí či jsou na nich zainteresováni), ale i revizi a audit (dohled prováděný interními a externími znalci, nezainteresovanými na sledovaných jevech).

Funkce podnikového řízení při realizaci řídicích procesů po sobě nenásledují ve výše uvedeném pořadí. Vzájemně se v různé míře prolínají a kombinují. Propojenost úkolů dispozitivního faktoru a jejich vztah k procesu znázorňuje schéma funkcí podnikového řízení a podnikových funkcí podle Schneebergera (1997).



**Obr. 3.2** Funkce podnikového řízení a podnikové funkce.

**Mezi jednotlivými funkcemi dispozitivního faktoru existují vzájemné souvislosti a zpětné vazby.** Například mezi určením cílů a plánováním je takováto zpětná vazba. Ukáže-li se při plánování, že předpokládaného cíle nelze dosáhnout, musí se tento cíl korigovat.

Jakmile je rozhodnuto, která varianta plánu nejlépe umožní dosažení stanoveného cíle a je přistoupeno k její realizaci - je uskutečňována podniková organizace, musí být zjišťovány a analyzovány výsledky této realizace. **Funkce kontrolování tedy probíhá souběžně s funkcí realizování.** Výsledky analýzy a hodnocení kontrolních zjištění umožňují učinit závěry, zda je nutná modifikace plánu k odstranění slabín, resp. ke zvýšení síly podniku. **Jestliže se prokáže výhodnost změn, pak je třeba je provést.**

Někdy se ukáže, že malé změny podnikové organizace už nepostačují k dosažení cíle, o nějž je usilováno. Pak je nezbytné přistoupit k zásadním změnám a zpracovat souhrnný plán podniku.

**Pro úspěšné podnikové řízení je nezbytný výhled budoucího vývoje.** Jeho zpracování vyžaduje odhadnout rámcové podmínky podniku a vyvodit z toho plynoucí důsledky pro podnik. Jen tak mohou být včas přijata opatření k odvrácení nežádoucího vývoje.

### 3.3 Strategické řízení

Jako strategické řízení se označuje koncepce řízení a koordinace dlouhodobého vývoje podniku, při níž jsou podnikatelská rozhodnutí přijímána nejen na základě racionálně ekonomických úvah, ale jsou určována i sociologickým a sociálním okolím. Znamená odklon od čistě ekonomicky orientované disciplíny a příklon k ekonomicky a sociálně integrovanému pojetí. Strategické řízení působí na celkový rozsah úkolů, resp. funkcí podnikového řízení a svým těžištěm dělá strategické plánování.

V souvislosti s uplatňováním strategického řízení vzniká otázka, zda je zcela novou koncepcí nebo jen pouze novým označením něčeho již dlouho známého. Porovnáním obsahu úkolů dispozičního faktoru v jejich klasické podobě se strategickými cíli, strategickým plánováním, strategickým rozhodováním, realizací strategie a strategickou kontrolou a po podrobnější analýze se zjišťuje, že **strategické řízení představuje dále rozvinutou koncepci řízení.**

Vymezení vztahu mezi klasickou koncepcí podnikového řízení a strategickým řízením uvádí Albrach citovaný Wöhem (1995). **Klasickou koncepcí podnikového řízení** označuje jako **statickou a adaptivní, strategické podnikové řízení** pak jako **dynamické a agresivní**. Rozdíl je spatřován v rozdílném postoji řízení podniku ke změnám okolí. Klasické řízení reaguje na změny okolí pozvolným dlouhodobým adaptačním procesem. Strategické podnikové řízení usiluje vyvinout agresivní strategii na základě včasného aktivního hledání šancí a rizik plynoucích z měnících se podmínek okolí.

Příkladem klasické koncepce podnikového řízení je podnik, který prosazuje výrobu těch produktů, které v uplynulém roce nejvíce přispěly k tvorbě podnikového výsledku. Podnik uplatňující strategické řízení bude zase prosazovat nebo nově vyvíjet takové výrobky, od nichž očekává, že v budoucích změněných podmínkách zajistí přetrvání podniku a zlepši podnikové výsledky.

**Strategická koncepce podnikového řízení je reakcí na stále rychlejší a hlubší změny v dynamicky se vyvíjejícím prostředí, v němž operují zejména větší, multinacionální korporace.** Určuje jiná těžiště a používá jiné nástroje. Nejzřetelněji se to promítá ve strategickém plánování, které usiluje o včasné rozpoznání strategických výzev.

Existence nové koncepce strategického řízení neznamena, že se podniky mohou vzdát klasického řízení. Důvodů pro to je uváděna řada.

Jako **důvody koexistence strategického a klasického řízení** uvádí Wöhe (1995):

- strategické podnikové řízení mohou efektivně používat pouze podniky vystavené značným změnám okolí. Pro malé a střední podniky, které nejsou těmito změnami zasaženy má ale jen malý význam.
- strategické podnikové řízení je orientováno dlouhodobě a stanoví pouze základní směry. Čím více se rozhodování zaměřuje na konkrétní postupy, tím více se musí využívat klasických nástrojů podnikového řízení.

**Klasické řízení podniku je tedy vnímáno jako základ strategického řízení, které představuje další vývoj klasické koncepce podnikového řízení.**

### 3.4 Nositelé řídicích rozhodnutí v podniku

V tržním hospodářském systému jsou nositeli podnikových řídicích rozhodnutí buď vlastníci, nebo jimi vytvořené orgány - vedoucí, manažeři.

Podniky tedy lze podle tohoto hlediska členit na

- vlastnické podniky
- manažerské podniky.

## Vlastnické podniky

Vlastnické podniky jsou podnikatelské subjekty, v nichž vlastníci **plní dvě funkce: nesou kapitálové riziko a řídí podnik**. To znamená, že jsou odpovědní za sestavení hospodářských plánů, přijímají samostatně provozní hospodářská rozhodnutí a nesou celkovou odpovědnost za hospodářský rozvoj podniku.

Sem patří například podniky

- **fyzických osob**
- **veřejné obchodní společnosti** u nichž, pokud ve společenské smlouvě není stanoveno jinak, podnikové řízení přísluší všem společníkům
- **kapitálové společnosti** s jediným vlastníkem - fyzickou osobou.

## Manažerské podniky

Manažerské podniky se vyznačují tím, že **spoluvlastníci přijímají pouze kapitálové riziko a řídicí rozhodnutí** jsou přenášena na **vedoucí, kteří jsou zaměstnanci podniku**.

Typickým příkladem jsou především

- **akciové společnosti**
- **společnosti s ručením omezeným** u nichž společníci pověřují obchodním řízením manažery, zaměstnance.

Rozdělení obou podnikatelských funkcí mezi vlastníky a manažery vzniká jako důsledek potřeby velkých podniků shromáždit velký kapitál, který nemůže poskytnout jedna nebo několik osob. Vyvinuly se proto organizačně právní formy sdružující kapitálové vklady mnoha osob. Společnosti tohoto typu si musí vzhledem k velkému počtu vlastníků ustavit akceschopné řídicí grémium.

**Manažeri jsou dosazováni kapitálovými investory**, aby plnili jejich cíle, tzn. docilovali co nejvyššího zúčtování vloženého kapitálu a to jim vypláceli. Manažeri jsou zainteresováni na uchování a vzestupu své hospodářské a společenské pozice, na výkonu a rozšiřování jim přidělené hospodářské moci. To předpokládá růst podniku a ten vyžaduje zvyšovat vlastní kapitál podniku. Manažeri mají tedy zájem zisk reinvestovat, což vede ke snížení výplat ze zisku. **Oddělení funkce nesení kapitálového rizika od funkce podnikového řízení tedy vyúsťuje v protichůdnost zájmů vlastníků a managementu.**

Vedle vlastníků a manažerů se **na vytváření podnikových rozhodnutí podílí i zaměstnanci**. Jedná se zejména o spolurozhodování zaměstnanců v oblasti výrobního faktoru práce. Sem lze řadit kolektivní vyjednávání o tarifních podmínkách, o kolektivních smlouvách apod.

Jestliže je podnik řízen jednou osobou - vlastníkem, je zajištěna jednota tvorby příkazů i zastupování navenek. Jestliže je ale podnik řízen více osobami, musí být vrcholové řízení organizováno. U osobních společnostech se pravomoci společníků pověřených řízením zpravidla vymezují ve společenské smlouvě. V kapitálových společnostech organizaci řídicích a kontrolních orgánů stanoví obchodní zákon, resp. na jeho základě stanoví společnost.

**Pokud tvoří vrcholové řízení několik osob**, organizuje se způsob dospívání k rozhodnutí využitím **dvou principů**, mezi nimiž ovšem existují i přechodné formy.

Jsou to

- **direktoriální princip**
- **kolegiální princip.**

### Direktoriální princip

Direktoriální princip je uplatněn v organizaci vrcholového řízení tehdy, jestliže **jeden člen řídicího grémia podniku má právo při rozporech mezi členy sám rozhodovat**. V praxi to znamená, že osoba vybavená pravomocí sama rozhodnout při rozporech nemůže být přehlasována. Tato vysoká koncentrace rozhodovací pravomoci v rukou jedné osoby má přednost v možnosti rychle dospět k rozhodnutí, ale její nevýhodou je nebezpečí snížení kvality rozhodnutí.

### Kolegiální princip

Kolegiální princip se uplatňuje v přijímání rozhodnutí řídicím grémiem podniku tehdy, jestliže **každý člen skupiny má stejné oprávnění**. Tvorba jednotné vůle zde může být uskutečňována různým způsobem - dospíváním k jednomyslnosti nebo k většinovému stanovisku, jedná se ale vždy o relativně náročný proces. U organizace vrcholového řízení podniku na tomto principu je předností vyšší odbornost přijímaných rozhodnutí, nevýhodou je ale těžkopádnost při přijímání neodkladných rozhodnutí.



### Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s podnikovými výrobními faktory, jejich odvozením a členěním. Měli byste být schopni také rozlišit pojetí národohospodářské od podnikohospodářského a důsledky, které z těchto různých pojetí plynou. Seznámili jste se také s funkcí a úkoly podnikového řízení, přičemž byste měli být schopni jednotlivé úkoly hlouběji charakterizovat. Měli byste být dále schopni charakterizovat a odlišit strategické řízení od řízení klasického. V neposlední řadě jste se seznámili s nositeli řídicích rozhodnutí v podniku a měli byste být schopni charakterizovat principy řízení.



### Otázky k zamyšlení

1. Které výrobní faktory rozlišuje podnikové hospodářství?
2. Jak se liší národohospodářský a podnikohospodářský pohled na výrobní faktory?
3. Jaké jsou základní funkce podnikového řízení?
4. Co je základním úkolem podnikového řízení?
5. Charakterizujte strategické řízení.
6. Čím se liší strategické a klasické řízení podniku?
7. Jak lze členit podniky podle nositelů řídicích rozhodnutí?
8. Jaké znáte principy řízení? Charakterizujte.

- Typologie podnikových cílů
- Cílové konflikty
- Cílový systém strategického řízení
- Systematizace nástrojů řízení
- Principy řízení

**4.**

**Systemém podnikových cílů,  
nástroje a principy řízení**



### Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte s typy podnikových cílů a jejich různým dělením. Dále poznáte různé cílové konflikty, ke kterým může dojít v podniku při střetu různých zájmových skupin. Seznámíte se s cílovým systémem strategického řízení a jeho odlišnostmi od řízení klasického. Také se seznámíte s různými typy nástrojů řízení, jejich rozdělením a příklady použití v podniku. Na závěr kapitoly budete ještě obeznámeni s různými principy řízení.



### Časová zátěž

- 3 hodiny samostudium, 30 minut otázky k zamyšlení

## 4.1 Typologie podnikových cílů

Podnikové cíle jsou požadované stavy, o které podnik usiluje. Vrcholovým cílem podniku v tržní ekonomice je dlouhodobá maximalizace zisku. V podnikové praxi to ale není jediný cíl, i když dominuje. Dlouhodobá maximalizace zisku se uskutečňuje nikoliv izolovaně, ale s ohledem na vedlejší podmínky. Jako podmínky existují i další cíle sledované na vrcholové úrovni podniku.

#### Nejčastěji sledované cíle podniku jsou

- sledování zisku nebo rentability
- co nejvyšší obrát
- ovládnutí trhu, pozice na trhu
- dlouhodobé zajištění podniku - uložení majetku, zdroj výdělku
- zajištění pracovních míst - sociální odpovědnost
- důraz na nezávislost podniku
- zajištění ochrany životního prostředí atd.

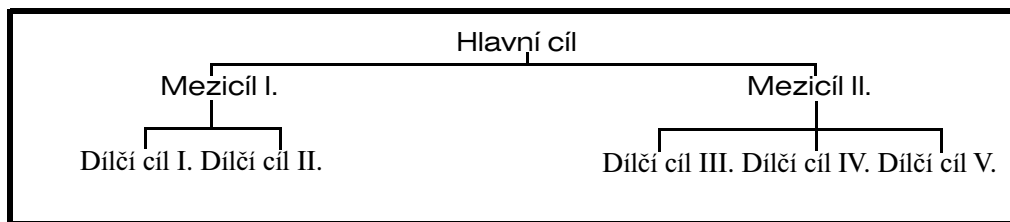
Vzhledem k tomu, že reálné podniky usilují i na vrcholové úrovni o dosažení více cílů, hovoříme o tom, že podnik sleduje svazek cílů, který také označujeme jako cílový systém nebo cílovou funkci. Je to důsledek skutečnosti, že stanovení cílů neprovádějí pouze jednotliví rozhodovatelé stojící v čele podniků, ale svůj vliv zde uplatňují i vlastníci, management podniku, zaměstnanci atd. Svazek cílů je pak kompromisem mezi cílovými představami jednotlivých vlivových skupin.

Základní členění cílů vychází ze způsobu jejich vyjádření a výsledkem je jejich dělení na:

- **monetární cíle** - dají se měřit penězi, řadí se mezi ně zisk, obrát, zajištění platební pohotovosti, udržení kapitálu
- **nemonetární cíle** - nevyjadřují se v penězích a člení se na
  - **ekonomické cíle** (např. ovládnutí trhu, dlouhodobé zajištění produkce)
  - **mimoekonomické cíle** (např. sociologické, etické sociální, politické atd.), zajištění pracovních míst, ochrana životního prostředí, nezávislost podniku získání polit. vlivu atd.

Jak již bylo uvedeno, vrcholem systému cílů v podniku je dlouhodobé zajištění zisku, ale současně jsou sledovány další cíle, např. ochrana životního prostředí a sociální odpovědnost k zaměstnancům. Tyto tři cíle tvoří hlavní cíle, které jsou důležité v úrovni vedení podniku.

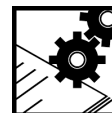
Pro nižší úrovně hierarchie řízení - v provozech - ale nejsou cíle formulované pro vrcholovou úroveň řízení dostatečně jasně vymezeny. Například cíl dlouhodobé maximalizace zisku je málo použitelný jako kritérium při rozhodování vedoucího personálního útvaru. Proto jsou z hlavních cílů odvozovány pro nižší stupeň řízení mezicíle a dílčí cíle.



Obr. 4.1 Schematické znázornění systému cílů.

### Příklad

Uveďte příklad mezicílů a dílčích cílů pro úseky odbytu a výroby, jestliže hlavním cílem podniku je dosažení zisku.



### Řešení

Mezicíl výrobního úseku - snížit zpracovací náklady o 2 %

Mezicíl pro úsek odbytu - zvýšit podíl na trhu o 5 %.

Z uvedených mezicílů pak lze odvodit dílčí cíle výrobního úseku, jako požadavky zkrátit čas prostojů a zlepšit transport mezi výrobními centry, a pro úsek odbytu pak dílčí cíle zlepšit reklamní strategii, zvýšit distribuční kvótu apod.

**Každý podřazený cíl je prostředkem k dosažení nadřazeného cíle a nástrojem motivace a měřítkem výkonu zaměstnance. Konkretizace cílů přibývá směrem dolů, tedy od cílů sledovaných na vyšším stupni řízení směrem k nižším úrovním řízení.**

#### 4.1.1 Vztahy cílů

Podnik sleduje zpravidla více cílů současně. **Mezi těmito cíli mohou nastat různé vztahy.** V zásadě lze rozlišit **čtyři základní druhy** vztahů.

Jsou jimi

- komplementarita
- konkurence
- protikladnost
- indiference.

#### Cílová komplementarita

Cílová komplementarita vyjadřuje takový vztah mezi dvěma sledovanými cíli, kdy při současném dosahování vyššího stupně plnění cíle **C1** se zároveň zvyšuje úroveň plnění cíle **C2**. Například zvyšování obrátu současně vede ke zvyšování zisku. Grafické znázornění vztahu viz obr. 4.2.

#### Cílová konkurence

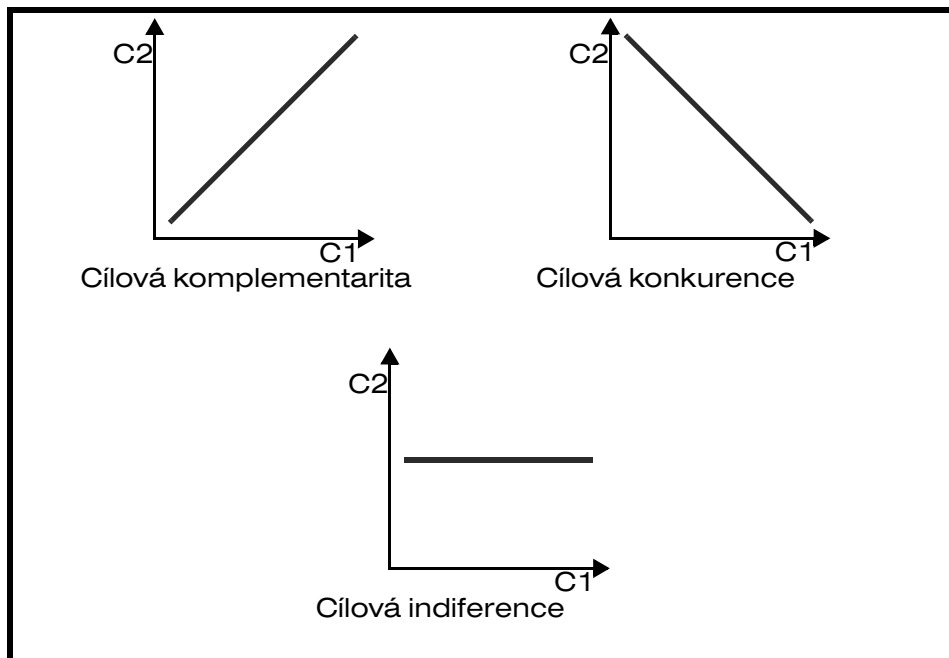
Cílová konkurence znamená vztah mezi dvěma sledovanými cíli, kdy dosažení vyššího stupně plnění cíle **C1** může ztížit dosažení vyšší úrovně cíle **C2**. Například provádění prestižních investic snižuje zisk. Grafické znázornění vztahu viz obr. 4.2.

#### Cílová protikladnost

Cílová protikladnost je vztahem mezi sledovanými cíli, kdy uskutečňování **C1** zamezuje uskutečnění cíle **C2**. Oba cíle se vzájemně vylučují, jsou inkompatibilní. Například nezávislosti a naproti tomu společné vlastnictví a využívání výrobního zařízení se třetí osobou. Při grafickém znázornění se tato cílová rozpornost promítá pohybem přímo na ose **C1** nebo **C2**.

### Cílová indiference

Cílová indiference je vyjádřením vztahu mezi dvěma cíli, o jejichž dosažení je souběžně usilováno, kdy realizace cíle C1 nemá na cíl C2 ani pozitivní, ani negativní vliv. Například opatření ke snížení nákladů ve výrobě bez zhoršení vlastností produktu se na odbytových cílech zřejmě nepromítne. Grafické znázornění vztahu viz obr. 4.2.



Obr. 4.2. Grafické znázornění vztahů mezi cíli.

Vymezené typy modelových vztahů mezi sledovanými cíli přispívají ke zvýšení průhlednosti rozhodovacích situací. Typ vztahu ale má často jen podmíněčnou platnost. **Vztahy mezi dvěma cíli se totiž mohou po dosažení určité meze změnit.** Například zvyšování obrátu může až do dosažení jeho určité výše vést k růstu zisku. Pokračování v růstu obrátu po překročení této meze ale může v důsledku nadproporcionálního růstu nákladů zisk snižovat.

**Při existenci konkurenčních vztahů mezi cíli je nezbytné stanovit pořadí, resp. závažnost cílů.** Pořadí důležitosti cílů stanovuje rozhodovatel na základě svého subjektivního posouzení. **Z ideální představy jsou odvozovány hlavní cíle** (např. maximalizace zisku). Další představy o cílech se vtělují do vedlejších cílů spoluvytvářejících cílový systém (soustavu cílů) podniku. **Vedlejší cíle sledované podnikem na vrcholové úrovni mají zpravidla podobu vedlejších podmínek**, tedy podmínek, které musí být splněny při usilování o dosažení hlavního cíle. Vedlejšími podmínkami mohou být např.: udržení platební schopnosti, preference dlouhodobého hlediska před krátkodobým, využití všech příležitostí, hledisko celospolečenské hospodárnosti a etické hledisko.

**Vedlejší podmínky mohou mít podobu buď minimálních cílů, nebo maximálních cílů.** Například podnikatel plánuje v praxi co nejvyšší zisk, přitom ale současně dbá na ekonomické vedlejší podmínky (např. zajištění stanovené minimální míry růstu a na překročení stanovené maximální míry zadluženosti) a na mimoekonomické vedlejší podmínky (např. ekologické cíle nebo sociální cíle). Uvedené členění vedlejších podmínek vychází z obecného členění cílů **podle míry jejich dosažení na omezené a neomezené cíle.** V případě neomezených cílů usiluje podnikatel o jejich maximum či minimum (např. maximalizace zisku či minimalizace nákladů). **U omezených cílů** je usilováno o dosažení předem dané hodnoty (např. zvýšení tržního podílu o 25 %).



## Časový pohled

Důležitým kritériem pro systemizaci podnikových cílů je časový pohled.

Nejobvykleji je v literatuře uváděno členění sledovaných cílů z časového pohledu na

- krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle
- statické a dynamické cíle.

Členění cílů podle doby platnosti na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé je vztaženo ke kalendářnímu času. Uvedené časové pojmy nejsou v literatuře přesně definovány.

Jako **hrubé časové měřítko** pro rozlišení cílů podle doby platnosti lze uvést

- krátkodobé: do 1 roku
- střednědobé: do 3 let
- dlouhodobé: nad 3 roky.

Rozlišení mezi statickými a dynamickými cíli vychází z rozdílů v jejich vymezení v průběhu času. U **statických cílů** se nebere v úvahu vývoj v čase, u **dynamických cílů** se průběh v čase promítá v kvantitativním vymezení prostřednictvím stupně plnění cíle jiné periody (např. zvýšení zisku o 10 % oproti předchozímu roku).

## Příklad

Uspořádejte následující cíle podniku v rámci systému a hierarchie:

- zvýšení kvality výrobků
- zvýšení životnosti výrobků
- zlepšení ziskovosti
- zvýšení podílu na trhu
- zlepšení reklamy
- zlepšení povrchové úpravy výrobků
- rozšíření distribuční sítě.



## Řešení

Hlavní cíl:

zlepšení ziskovosti

Mezicíl:

zvýšení podílu na trhu

zvýšení kvality výrobků

Díličí cíle:

zlepšení reklamy  
rozšíření distribuční sítě

zvýšení životnosti výrobků  
zlepšení povrchové úpravy výrobků

## 4.2 Cílové konflikty

**Cíle podniku představují kompromis mezi představami vůdčích a satelitních skupin podílejících se na stanovení cílů. Vůdčí skupinu v podniku tvoří vlastníci a vedení podniku. Tato skupina stanovuje oficiální podnikové cíle a má nejsilnější vliv na tvorbu cílů.**

### Satelitní skupiny

Na procesu stanovení cílů se satelitní skupiny podílí v míře, která odpovídá síle jejich postavení v době formulace cílů. **Zaměstnanci** mohou výrazněji prosadit své zájmy v situaci, kdy podnik pro zvýšení své produkce požaduje přesčasovou práci. **Poskytovatelé cizího kapitálu** mohou výrazně zasáhnout do procesu stanovení cílů v době, kdy jsou sjednávány podmínky poskytnutí úvěru. Obdobným způsobem lze odvodit situace, kdy výrazněji prosazují své zájmy i další satelitní skupiny. Příklady satelitních skupin a přehled jimi sledovaných cílů je patrný z přehledu cílů sledovaných satelitními skupinami.

## 4. Systém podnikových cílů, nástroje a principy řízení

Satelitní skupina	Sledované cíle
zaměstnanci	vysoký příjem, sociální jistoty, dobré pracovní podmínky
poskytovatelé cizího kapitálu	vysoké zúročení, dochvilnost splácení, jistota investovaného kapitálu
dodavatelé	výhodné dodací podmínky, platební schopnost, dlouhodobé zajištění dodávek
zákazníci	zboží vysoké kvality za přijatelné ceny, dobrý servis, zajištěný přesun zboží
odborníky	respektování vlivu odborářů, možnost získání dalších členů v podniku
státní instituce	dodržování zákonných předpisů, daňové příjmy, vytvoření pracovních míst, ekologie

Tab. 4.1 Cíle sledované satelitními skupinami.

### Cílové konflikty v podniku mohou vznikat v případě konkurenčních cílů.

Lze je rozčlenit na

- individuální cílové konflikty
- hierarchicky podmíněné cílové konflikty
- cílové konflikty uvnitř organizace.

### Individuální cílové konflikty

Individuální cílové konflikty vznikají v případě konkurence mezi cílem organizace a cílem zaměstnance. Vyjadřují napětí mezi zájmem podniku a zájmem jednotlivce. Čím více je rozhodovatel loajální s podnikem, tím menší napětí vznikají. Příkladem může být zájem pracovníka zachovat svou pracovní náplň a zájem podniku provést reorganizaci, která umožní lépe sledovat cíl maximalizace zisku. **Čím vyšší je postavení zaměstnance - rozhodovatele, tím více jeho individuální konflikt působí na podnikatelský cíl.**

### Hierarchicky podmíněné cílové konflikty

Hierarchicky podmíněné cílové konflikty vznikají, když **cíl stanovený jednotlivému rozhodovateli není operabilní**, tzn. není určen hodnotitelně (měřitelně, návodně a kontrolovatelně). Není-li cíl stanoven operabilně, není-li možné hodnotit jeho dosažení měrnými veličinami, nevytváří vhodný základ pro jednání pracovníků. Jako příklad si lze uvést cíl pro vedoucího výroby: vyrábějte soustruhy. Toto vymezení není návodné, není motivační, jeho plnění není možné účinně kontrolovat. Vhodné vymezení by bylo vyrobte měsíčně 20 ks soustruhů typu A a usilujte o snížení nákladů o 1%.

### Cílové konflikty uvnitř organizace

Cílové konflikty uvnitř organizace vznikají, jestliže **útvary**, které mají s ohledem na vrcholový cíl spolupracovat, **sledují rozdílné cíle, které nejsou souladné**. Jako příklad lze uvést úsilí vedoucího odbytu přispět k maximalizaci podnikového zisku širokým prodejním sortimentem z odbytově politických důvodů. V rámci tohoto příkladu naopak vedoucí výroby usilující o růst zisku snížením nákladů požaduje zužování výrobního programu, aby mohl využít výhodu vyšší opakovanosti výroby u zachovaných produktů.

Při odstraňování cílových konfliktů je třeba vycházet ze znalosti jejich povahy. U **individuálních konfliktů**, které jsou podmíněny subjektivně, je **možným řešením například volba vhodnější formy odměňování nebo vytvoření vhodnějšího režimu profesního postupu**. U **hierarchicky podmíněných cílových konfliktů je možným řešením důslednější vymezování cílů pro útvary nižších úrovní řízení**, především jejich operabilita, tedy uchopitelné vymezení

obsahu cíle, jeho velikosti a časového horizontu plnění. Pro řešení cílových konfliktů uvnitř organizace je možným východiskem poznání, že příčinou je špatné vytvoření vnitropodnikových útvarů. Vyústěním může být nové vytvoření organizačních složek a nové vymezení kompetencí.

### Příklad

Vedle vůdčí skupiny (vlastníci a vedení podniku) se na stanovování podnikových cílů podílí i satelitní skupiny. Cíle jednotlivých satelitních skupin jsou uvedeny níže. Které jsou to satelitní skupiny:

- a) vysoký příjem, sociální jistoty, dobré pracovní podmínky
- b) vysoké zúročení kapitálu, dochvilnost splácení dluhů, jistota investovaného kapitálu
- c) výhodné dodací podmínky, platební schopnost, dlouhodobé zajištění dodávek
- d) zboží vysoké kvality za přijatelné ceny, dobrý servis, zajištěný přísun zboží
- e) respektování vlivu odborářů, možnost získání dalších členů v podniku
- f) dodržování zákonných předpisů, daňové příjmy, vytvoření pracovních míst, ekologie.



### Řešení

- a) zaměstnanci
- b) poskytovatelé cizího kapitálu (věřitelé)
- c) dodavatelé
- d) zákazníci
- e) odbory
- f) státní instituce.

## 4.3 Cílový systém strategického řízení

Podobně jako u klasické koncepce podnikového řízení, i při uplatnění strategického řízení se musí před vypracováním strategického cíle formulovat vrcholový cíl podniku. **Nejvyššími podnikovými cíli jsou u klasické koncepce řízení ekonomické cíle.**

### Příklady vlastních ekonomických cílů

- Výrobní program podniku tvoří kuchyňská zařízení vysoké kvality, určená pro domácnosti, pohostinství a veřejný sektor (výrobní cíl).
- Důsledně dodržujeme dostatečnou likviditu bez potřeby krátkodobých půjček (finanční cíl).
- Cash-flow našeho podniku činí minimálně 10%, zisk před zdaněním je minimálně 5% z obrátu (kritérium úspěchu).

Strategické řízení vymezuje vrcholový cíl obsáhleji. Bylo již uvedeno, že strategické řízení představuje další vývoj klasické koncepce podnikového řízení. Jeho vrcholový cíl obsahuje i sociální dimenzi vyjádřenou v principech jednání založených na určitých eticko-morálních zásadách.

### Příklady principů jednání

- Naše pracovníky zajíkáme na zisku podniku a budeme podporovat jejich další vzdělávání.
- Pracovníkům zajistíme bezpečná a ergonomicky optimální pracovní místa.
- Usilujeme o korektní přístup ke konkurenci a o partnerské vztahy k našim dodavatelům.
- V nákupu, výrobě a obchodě budeme usilovat v rámci možností o ekologicky vhodné materiály a výrobní technologie.
- Naše informační politika vůči veřejnosti je i v krizových situacích korektní.

### Vrcholový cíl

Vrcholový cíl podniku ve **strategické koncepci řízení** se často označuje pojmem **vize podniku**. Jak uvádí Wöhe (1995), vedle tohoto označení se používá i dalších souznačných pojmů, např. podnikatelská filozofie, zásady podnikání, základní řád podniku, podniková ústava, corporate identity a **podniková kultura**. Definičnímu vymezení těchto pojmů je společné, že vyjadřují **hodnotové představy** u podnikového řízení s ohledem na jeho okolí a určují jasné normy pro jeho podnikatelské chování.

Tyto **hodnotové představy** se vztahují samozřejmě k záměru dosahovat zisk, ale i k **zásadnímu chování podniku** ve vztahu ke

- spolupracovníkům
- zákazníkům
- akcionářům
- státu a společnosti.

Dále je jejich obsahem vymezení zásad akviziční politiky, nákupu aktiv, politiky spoluúčasti a kooperací podniku, vztah podniku k růstu, technickému pokroku, využívání zdrojů, přírodnímu okolí apod.

Řada podniků ve vyspělých zemích má své cíle a zásady jednání shrnuty v takzvaném "**vzorovém obraze podniku**". Obdrží jej všichni pracovníci, zákazníci a další zájemci z řad zainteresované veřejnosti.

Vzorový obraz podniku slouží zejména ve velkých podnicích zároveň k upevnění a rozvoji identity podniku. Je to patrné z navazujícího výtahu vzorového obrazu velkého mezinárodního průmyslového koncernu (viz **obr. 4.3**).

**Podnik je v koncepci strategického řízení chápán nejen jako nástroj k dosažení peněžních příjmů podnikateli, ale současně jako sociální systém.** Místo jednostranného zdůvodňování ekonomické výnosnosti, charakteristické pro klasickou koncepci podnikového řízení, se ve strategickém řízení zdůrazňuje nebo dokonce i staví do popředí společenská a sociální únosnost podnikových rozhodnutí.

**Z vize podniku** jako vrcholového cíle podniku při strategickém řízení **se pak odvozují vlastní strategické cíle**. Strategické cíle se v podniku stanoví pro strategické oblasti (strategické obchodní jednotky), což jsou určité **kombinace výrobku a trhu**, o nichž bude blíže pojednáno v souvislosti se strategickým plánováním. Konkretizace strategických cílů se uskutečňuje procesem formulace podřazených cílů vzhledem k vrcholovému strategickému cíli podniku. Patří sem například tržní podíl, hrubé rozpětí, obrat a podobně.

### 4.4 Systematizace nástrojů řízení

**Nástrojů řízení využívá vedení podniku k ovlivnění pracovního chování zaměstnanců.** Nástroje řízení jednak ovlivňují motivaci pracovníků, jednak lze motivaci samu označit jako nástroj řízení.

**Motivaci** charakterizuje Wöhe (1995) **jako něco v nás samých a kolem nás, co nás vede k tomu, abychom se chovali právě určitým způsobem.** Motivace reguluje aktivně a cíleně chování, a proto je také vnímána jako komplexní nástroj řízení. Optimální využívání řídicích nástrojů podnikovým řízením se uskutečňuje tehdy, když se **dosáhne shody mezi podnikovými cíli a osobními cíli pracovníků.** Vedení podniku se proto musí snažit, aby využitím odpovídajících nástrojů řízení dosáhlo identifikace zaměstnanců s cíli sledovanými podnikem.

Nástroje řízení, které mají vedoucí pracovníci k dispozici pro ovlivňování pracovního chování zaměstnanců, člení Wöhe (1995) způsobem uvedeným v obrázku **4.4**. Základní dělení na **objektivně hodnotitelné a čistě motivační nástroje** řízení je zdůvodňováno tím, že u objektivně hodnotitelných nástrojů objektivní kritéria chybí.

## Filozofie společnosti

"Být prospěšný celé společnosti vytvářením nové hodnoty s pomocí inovativních myšlenek, technologií a výrobků".

### Poslání

**Pro naše zákazníky:** vytvářet nové hodnoty pro naše zákazníky prostřednictvím výrobků vysoké kvality a vynikajících služeb.

**Pro naše zaměstnance:** poskytovat našim zaměstnancům příležitosti pro vlastní rozvoj v neustále se měnícím prostředí plněním výzev.

**Pro naše akcionáře:** zajistíme našim akcionářům schopný a důvěryhodný management.

**Pro místní komunitu:** představovat zodpovědný subjekt budující trvalé a plnohodnotné partnerství s místní komunitou regionu, ve kterém podnikáme.

### Vedoucí principy

**Bezpečnost a životní prostředí:** za nejvyšší prioritu pokládáme bezpečnost práce, prevenci proti nehodám a ochranu životního prostředí, aby byla vždy zajištěna bezpečnost a zdraví našich zaměstnanců, zákazníků a veřejnosti.

**Zákazníková spokojenost:** plně využíváme naši technologii a znalosti k zachování předstihu před konkurencí a zajištění větší spokojenosti zákazníka.

**Mezinárodní konkurenceschopnost:** zvyšujeme konkurenceschopnost našich výrobků a služeb v kvalitě, nákladech a užité hodnotě, a zajišťujeme tak trvalý růst naší účasti na globálních trzích.

**Globální týmová práce:** spojujeme myšlenky a ducha našich pracovníků a prosazujeme tak znásobenou Toray Group, jako aktéra na globálním jevišti.

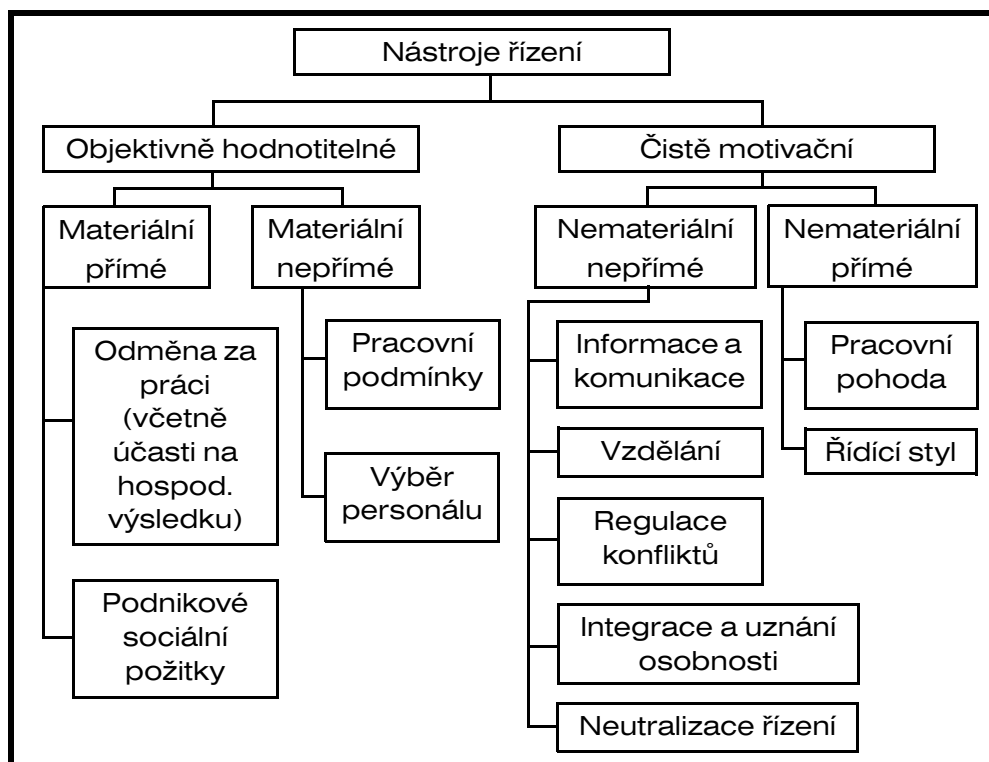
**Identita a sebezlepšování:** usilujeme o sebezlepšování a oceňování role a identity každého z nás chceme přispět k řešení problémů ve společnosti a podniku.

**Smysl práce:** usilujeme o optimální podnikové klima pro plně motivované zaměstnance a umožňujeme každé části naší organizace, aby fungovala efektivně prostřednictvím podílení se na dosahování cílů společnosti v prostředí plném výzev.

**Solidnost a upřímnost:** usilujeme o slušné chování, pocíťování vysoké odpovědnosti a vysoce etické postoje. Chceme takto budovat důvěryhodný vztah ke společnosti.

Obr. 4.3 Vzorový obraz společnosti Toray Group.

Úkolem vedení podniku je **motivovat pracovníky odměnou za práci, poskytováním podnikových sociálních požitků, výběrem personálu a vytvářením vhodných pracovních podmínek** takovým způsobem, aby usilovali o co nejlepší výsledek podniku. U odměny za práci a podnikových sociálních požitků je **objektivní hodnotitelnost** zřejmá stejně, jako **přímý materiální** charakter. **Výběr personálu a pracovní podmínky** se považují za **materiálně nepřímé** nástroje řízení. Je tomu tak proto, že pracovní podmínky i správný výběr personálu jsou předpokladem pro materiální spokojenost pracovníků podniku. V určitých, i když úzkých hranicích mohou mít tyto nástroje řízení přednosti i před vyšší odměnou za práci.



Obr.4.4. Systematizace nástrojů řízení (dle Wöheho).

### Nemateriální nástroje

Nemateriální nástroje řízení využívá vedení podniku k dosahování spokojenosti v práci a spokojenosti s prací u svých zaměstnanců. **Slouží v podstatě k podpoře výkonově cíleněji zaměřených materiálních nástrojů řízení.** Mezi nemateriální přímé nástroje řízení se řadí **pracovní pohoda a řídicí styl.**

### Nemateriální přímé nástroje řízení

Ke zlepšení **pracovní pohody** se využívá opatření ve strukturování (organizaci) práce.

Patří mezi ně zejména:

- **Rozšíření práce** (job enlargement) je opatření v organizaci práce, kdy se odstraňuje roztržitost pracovního procesu tím, že se pracovníkovi svěří k provedení ucelený "balík práce".
- **Pracovní rotace** (job rotation) umožňuje čelit pracovní monotonii a frustraci z monofonie. Má se jí dosáhnout rozšíření horizontu pracovníka a určitého zpestření.
- **Obohacení práce** (job enrichment) se týká změny ve strukuraci práce. Pracovní náplň místa se rozšiřuje např. o rozhodovací a kontrolní pravomoci. Cílem je kvalitativní zhodnocení pracoviště.
- **Autonomní pracovní skupiny** jsou opatřením, v jehož rámci se objektem řízení místo jednotlivých pracovníků stává skupina. Vytvořeným malým pracovním skupinám se poskytuje větší samostatnost v určování obsahu práce, stanovení cílů a provádění úkolů.

Dalším přímým nemateriálním nástrojem řízení je uplatnění určitého **řídicího stylu.** Podnikové řízení se přiklání k určitému stylu řízení tím, že využívá spíše **autoritu, tlak a přinucení**, nebo spíše **přesvědčování, kooperaci a participaci.** V návaznosti na Maxe Webera rozlišuje Wöhe (1995) čtyři tradiční řídicí styly, **patriarchální a charismatický** řídicí styl (u nichž východiskem řídicí kompetence je osobnost řídicího pracovníka) a **autokratický a byrokratický** řídicí styl (u nichž je východiskem řídicí autority vedoucího její delegace

podnikem). Zároveň uvádí, že **tradiční řídicí styly jsou stále více nahrazovány kooperativním řídicím stylem.**

Jednotlivé řídicí styly lze charakterizovat následovně:

- **Patriarchální styl řízení** odvozuje postavení řídicího pracovníka od autority otce v rodině. Je uznávanou autoritou pro ty, které řídí. Podřízení jsou v roli "děti", které se nemohou podílet na řízení. Řídící "patriarcha" sám autoritativně rozhoduje, ale zároveň se o své podřízené ("děti") stará.
- **Charismatický řídicí styl** se odvozuje od osobnosti vedoucího pracovníka, od jeho charismatu, osobního kouzla, které vyzařuje a jehož prostřednictvím získává pro splnění svých cílů podřízené. Podobá se tak patriarchálnímu řídicímu stylu, ovšem chybí mu péče o své podřízené.
- **Autokratický řídicí styl** je založen na delegaci autority řídicímu pracovníkovi institucí. Autokrat využívá hierarchický řídicí aparát opírající se o vynucující a strukturující složky s odůvodněním, že sociální systémy vyžadují přísnou organizaci.
- **Byrokratický řídicí styl** je považován za další vývojový stupeň autokratického řídicího stylu. Libovůle přijímání rozhodnutí autokratem je zde ale nahrazena legalitou, reglementací a odbornou kompetencí. Charakteristickým rysem je zde propracovaný systém řídicích míst (instancí), přesné vymezení pravomocí a závazný popis pracovních postupů. Zatímco autokratický řídicí styl se zaměřuje na pracovní kázeň řízených, byrokratický styl se orientuje i na disciplínu řídicích pracovníků.
- **Kooperativní řídicí styl** je založen na podílení se zaměstnanců na rozhodování. Míra jejich spoluúčasti se může pohybovat od nejčastější poradní participace až po formu demokratického vytváření vůle všemi zúčastněnými.

### **Nemateriální nepřímé nástroje řízení**

Souhrn nemateriálních nepřímých nástrojů řízení zahrnuje řadu prostředků pozitivního ovlivňování a motivace pracovníků v podniku.

Řadí se sem zejména

- informace a komunikace
- podnikové vzdělávání
- regulace konfliktů
- podporování integrace osobnosti
- neutralizace řízení.

K nejdůležitějším předpokladům úspěšné a uspokojivé práce pro podnik i pro pracovníky patří **informace a komunikace**. Jejich prostřednictvím dostávají obsah vztahy, které vznikají mezi pracovníky a podnikem i mezi pracovníky navzájem. Informace jako účelově orientované poznání jsou předpokladem úspěšnosti práce zaměstnanců, ale i nástrojem vytváření jejich vědomí, že "jsou při tom", že jsou aktivní součástí podniku.

**Podnikové vzdělávání** plní funkci nástroje řízení, jestliže působí motivačně a zvyšuje sounáležitost pracovníků s podnikem. Možnost rozvoje ve svém povolání dalším vzděláváním spojená s reálnou šancí postupu v zaměstnání může motivovat k vyšší výkonnosti a sounáležitosti s podnikem.

Úspěšné fungování podniku vyžaduje dosahování souhlasu o tom, kdo, kdy, co a jak udělá. Napomáhá k tomu **regulace konfliktů**, která se nezaměřuje nutně na dosažení konsensu, ale usiluje o dosažení operativního souhlasu, i když je například založen na tom, že jedna strana byla přehlasována nebo donucena vzdát se.

**Integrace a uznání osobnosti** je nástrojem řízení orientujícím se na úplné sociální přijetí pracovníka do skupin, v nichž spolupůsobí, a tím i na uznání jeho osobnosti. Cílem je naplnění práva pracovníka na uznání a kritiku. Toho lze dosáhnout tehdy, když je integrován do svého sociálního okolí a vedoucí pracovníci jsou připraveni přiměřeně hodnotit jeho pracovní výkon.

Řízení přímými kontakty mezi řídicími a řízenými je obtížné. Jeho problémy může zmenšit **neutralizace řízení**. Spočívá ve včlenění řídicí pomůcky mezi vedoucího a podřízené a její institucionalizaci. Podřízený přijímá příkazy například prostřednictvím počítače. Využitím počítačové autority jsou tlaky na plnění rozhodnutí neutralizovány.

### 4.5 Principy řízení

**Podnikové řízení využívá různé principy řízení**, označované také jako **principy managementu nebo řídicí techniky**. Jejich obsahem jsou **návody na řešení organizačních problémů** v rámci řídicích štábů.

Podle Wöheho (1995) lze **cíle** sledované využitím řídicích principů shrnout takto

- Principy řízení jako regulační systémy **mají uvolnit vedoucí pracovníky pro zásadní řídicí úkoly** a zbavit je rutinních činností, které mohou vykonávat jejich podřízení.
- Principy řízení **mají přinést podřízeným pracovníkům více samostatnosti** při výkonných činnostech a umožnit tak využití jejich tvůrčích sil.
- Principy řízení **mají optimálně podněcovat podnikovou výkonnost a přizpůsobivost měnícím se podmínkám okolí** při plnění dlouhodobých cílů podniku.

Jednotlivé principy řízení, které se zaměřují v různé míře na příslušné oblasti výše uvedených cílů, **lze rozčlenit do dvou skupin**.

Jsou to

- principy pro delegování pravomoci
- principy orientované na cíle a výsledky.

#### 4.5.1 Principy pro delegování pravomoci

Mezi principy pro delegování pravomoci se řadí

- řízení podle výjimek
- řízení podle rozhodovacích pravidel
- řízení delegací úkolů
- řízení pomocí regulace systému.

V systému **řízení podle výjimek (management by exception)** omezuje vedení podniku svá rozhodnutí na výjimečné případy. Rutinní řízení je delegováno. Podnikové vedení zasahuje, jen když vznikají odchylky od plánovaného výsledku, které přesahují předem stanovenou přípustnou mez, a když musí být přijata důležitá rozhodnutí ve zvláštních situacích. Příkazovací a rozhodovací kompetence musí být jasně vymezeny a stejně tak musí být určena pravidla pro tok informací při mimořádných situacích.

Princip **řízení podle rozhodovacích pravidel (management by decision rules)** představuje delegaci rozhodování společně s formulací přesných pravidel, podle nichž mají být delegovaná rozhodnutí prováděna. Vychází se zde z úvahy, že rozhodovací procesy, na nichž se podílí větší počet osob, lze koordinovat pouze pravidly odvozenými z celkového cílového systému podniku. To ovšem znamená, že se musí jednat o předvídatelné rozhodovací situace, a že tedy oblastí využití tohoto principu řízení jsou pouze rutinní rozhodování.

Princip **řízení delegací úkolů (management by delegation)** znamená, že na podřízené pracovníky jsou přenášeny jasně vymezené úkoly s odpovídající odpovědností a rozhodovací kompetencí. Nadřízená řídicí místa se oprostují od rutinních činností. Příslušná rozhodnutí delegovaná na nižší úroveň řízení mohou být přijímána rychleji a detailnější znalostí problému.

V systému **řízení pomocí regulace systému (management by systems)** jde rovněž o využití efektů delegování rozhodovací pravomoci. Tato koncepce řízení je založena na systémovém pojetí podniku. Dalekosáhlou delegací úkolů se snaží o co nejširší samoregulaci podnikových subsystémů za pomoci informačního a řídicího systému využívajícího počítače.



## 4.5.2 Principy orientované na cíle a výsledky

Mezi principy orientované na cíle a výsledky se řadí

- řízení podle cílů
- řízení podle výsledků.

Princip **řízení podle cílů (management by objectives)** znamená, že vedení podniku rozpracovává společně s pracovníky na nižších řídicích úrovních cíle, kterých má daný řídicí pracovník na svém pracovním úseku dosáhnout. Úkoly a odpovědnost každého pracovníka se určují podle cíle, kterého má dosáhnout. Základem pro hodnocení výkonu řídicího pracovníka, včetně stanovení jeho odměňování, je stupeň dosažení cíle. Přijímaná rozhodnutí nejsou předmětem hodnocení.

Princip **řízení podle výsledků (management by results)** vychází ze zadaných úkolů. Nadřízený zde určuje podřízeným pracovníkům výsledky, kterých mají dosáhnout (plán). S plánem jsou porovnávány skutečně dosažené výsledky a takto jsou kontrolovány jejich výkony. Při tomto principu se předpokládá, že efektivně je možné řídit pouze při stálé kontrole výsledků.

## Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s typy podnikových cílů a s jejich členěním podle různých kritérií. Měli byste vědět, že nejdůležitějším cílem podniku je maximalizace zisku. Dále byste měli vědět, že mezi cíli mohou nastat nejrůznější vztahy, a také, že mezi různými zájmovými skupinami v podniku mohou nastat různé cílové konflikty, které plynou z rozdílných preferencí stejných cílů. Také byste měli chápat cílový systém strategického řízení a jeho odlišnosti od řízení klasického. Měli byste znát nástroje řízení a systém jejich uspořádání. Také byste měli mít základní představu o charakteru různých principů řízení.



## Otázky k zamyšlení

1. Charakterizujte monetární cíle a uveďte příklady.
2. Charakterizujte nemonetární ekonomické cíle a uveďte příklady.
3. Čím se vyznačuje cílová indiference?
4. Jak lze členit cíle s časového hlediska? Uveďte příklady.
5. Charakterizujte individuální cílové konflikty a uveďte příklady.
6. Charakterizujte hierarchicky podmíněné cílové konflikty a uveďte příklady.
7. Charakterizujte cílové konflikty uvnitř organizace a uveďte příklady.
8. Co je vrcholovým cílem podniku ve strategické koncepci řízení?
9. Charakterizujte objektivně hodnotitelné nástroje řízení a uveďte příklady.
10. Charakterizujte čistě motivační nástroje řízení a uveďte příklady.
11. Charakterizujte principy pro delegování pravomocí.
12. Charakterizujte principy orientované na cíle a výsledky.





- **Úkoly a struktura plánování**
- **Strategické plánování**
- **Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií**
- **Takticko-operativní plánování**
- **Rozhodnutí, rozhodovací pole a hodnocení výsledků**

# 5.

## **Plánování a rozhodování v podniku**



### Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte s úkoly a strukturou plánování a také s plánovacími postupy. Dále se seznámíte se strategickými oblastmi a s jejich začleněním do strategického plánování. Poznáte nástroje pro určování strategických oblastí a seznámíte se s jejich užitím. V neposlední řadě se dozvíte základní poznatky o možných strategiích přístupu ke strategickým oblastem a o kritériích výběru těchto strategií. Dozvíte se o takticko-operativním plánování, o jeho předmětu a způsobech členění. Nakonec pochopíte princip rozhodování, seznámíte se s rozhodovacím polem a s vyhodnocením výsledků.



### Časová zátěž

- 3 hodiny samostudium, 30 minut otázky k zamyšlení

## 5.1 Úkoly a struktura plánování

Činnosti **dispozitivního faktoru**, jak již bylo zmíněno, **probíhají v etapách: stanovení cílů, plánování, rozhodování, organizace (provádění) a kontrola**. Sled těchto etap vyjadřuje logiku kroků řídicího procesu. Jestliže je vymezen cíl, musí následovat plánování postupu jeho dosažení. **Plánování je tedy hledání alternativních cest k dosažení stanoveného cíle, z nichž je pak v rámci etapy rozhodování zvolena k provedení optimální varianta.**

Aby mohlo podnikové řízení uskutečnit svůj cíl, jímž je dosáhnout podnikovým procesem dlouhodobou maximalizaci zisku, musí průběh tohoto procesu plánovat. Plánování je cílevědomé sledování v budoucnosti realizovatelných alternativ jednání. Je to myšlenkové předjímání budoucí činnosti na základě zvažování různých alternativ a volba nejvhodnější cesty.

Plánování znamená přijímání rozhodnutí orientovaných do budoucna, která určují průběh podnikového procesu jako celku i v jeho částech. Do budoucna je zaměřeno i **prognózování**. Zatímco plánování stanovuje, jaká rozhodnutí je třeba přijmout, aby nastaly budoucí události, prognóza vypovídá o tom, jaké události v budoucnosti pravděpodobně nastanou. Prognóza se na rozdíl od plánování nevyznačuje aktivním jednáním, je podkladem pro plánování.

Plánovací proces je procesem stupňovitého zpracování informací. V prvním stupni, kterým je sběr informací, je úkolem dispozitivního faktoru získávání všech údajů, které mají nějaký vztah k objektu plánování. Jedná se zejména o informace o odbytovém zásobovacím trhu, o finančních možnostech, o technologiích, výkonnosti a chování konkurence, o všeobecné hospodářské situaci atd. V rámci druhého stupně se na základě těchto informací zpracovávají alternativní plány, z nichž každý představuje možnost, jak dosáhnout stanoveného cíle.

Podle cílů strategického řízení podniku lze plánovací systém podniku jako celku diferencovat jeho rozčleněním na čtyři dílčí komplexy znázorněné v **obr. 5.1**.

#### (1) Plánování vize podniku

**Obsahem plánování vize podniku je formulování základních podnikových principů**, to je kvantitativních a zejména kvalitativních výpovědí vrcholového řízení o rozhodujících rysech podnikové politiky týkajících se cílů a zásadních rozhodnutí, jako např. vztahů podniku k regionu, zaměstnancům, vlastníkům, okolí, zdrojům technickému rozvoji atd.

#### (2) Strategické plánování

**Předmětem strategického plánování je svou podstatou dlouhodobé plánování strategií pro určité kombinace výrobků a trhu, označované jako strategické oblasti či strategické obchodní jednotky.** To je spojeno i s plány zabývajícími se vytvářením a udržováním

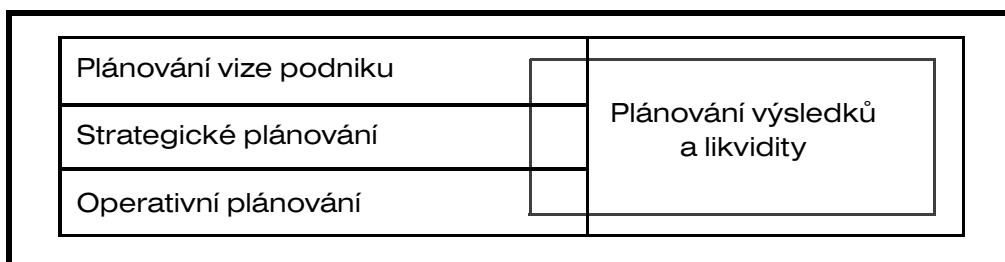
výnosových potenciálů podniku, které jsou určující pro dlouhodobé plánování výrobního programu.

### (3) Operativní plánování

Operativní plány vychází z dlouhodobých strategických plánů. Zahrnují plány střednědobých a krátkodobých výrobních programů a z nich vyplývající opatření pro jednotlivé funkcionální oblasti podniku. Dílčí plány různých funkčních oblastí je nutno vzájemně sladovat.

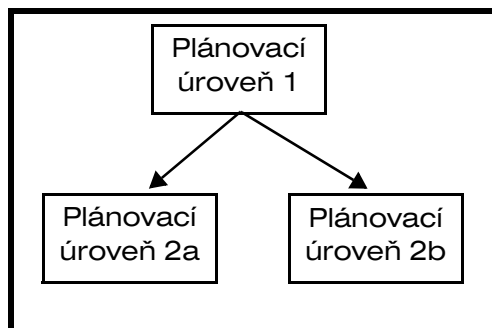
### (4) Plánování výsledků a likvidity

Plánování výsledků a likvidity je integrujícím komplexem vůči předchozím dílčím komplexům plánovacího systému, které musí být s ním ve shodě. K hlavním nástrojům tohoto dílčího komplexu patří propočty plánovaných výsledků za podnik jako celek, plánovací bilance a finanční plány.

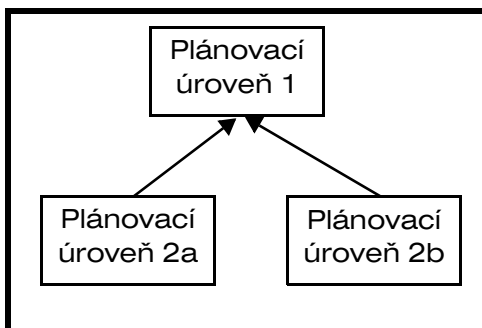


Obr. 5.1. Dílčí komplexy plánovacího systému (podle Wöheho).

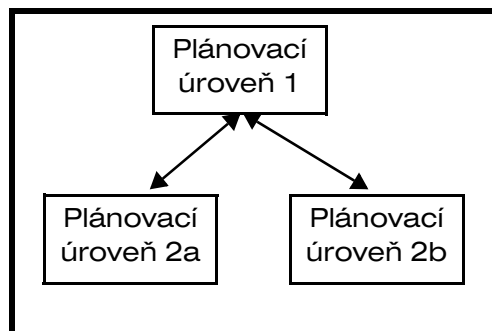
Podle toho z jaké úrovně se odvozují plány navazujících plánovacích úrovní, se rozlišuje retrogradní, progresivní a protisměrné plánování, jejichž grafické znázornění podle Wöheho (1995) podávají obr. 5.2. - 5.4.



Obr. 5.2 Retrogradní plánování (top - down).



Obr. 5.3 Progresivní plánování (bottom - up).



Obr. 5.4 Protisměrné plánování.

### (1) Retrogradní plánování (top - down)

Při retrogradním plánování se plány nižších úrovní odvozuji od plánů vyšších plánovacích úrovní. Globální rámcový plán, stanovený podnikovým vedením, je konkretizován pro podřízené plánovací stupně do dílčích plánů. Následující plánovací úrovní zase slouží jako rámcový plán, z něž se odvozuji plány pro nižší plánovací úroveň.

### (2) Progresivní plánování (bottom - up)

Progresivní plánování začíná na nejnižší plánovací úrovni. Dílčí plány se předávají vždy nadřazenému stupni, který tyto plány koordinuje, shrnuje a předává dál, dokud není dosaženo nejvyšší plánovací úrovně.

### (3) Protisměrné plánování (top - down/ bottom - up)

Podnikové vedení při protisměrném plánování sestavuje nejprve předběžný rámcový plán, od kterého se odvozuji předběžné dílčí plány pro nižší plánovací úrovně (retrogradní průběh). Návazně se potom od nejnižší plánovací úrovně až k podnikovému vedení přezkoumávají plánované úkoly s ohledem na jejich realizovatelnost (progresivní průběh).

## 5.2 Strategické plánování

Podniková struktura se historicky vyvinula z původně přehledně uspořádaného podniku zaměřeného na produkci omezeného počtu produktů do podoby složitějšího celku s velkým počtem výrobků a služeb. Hledání výnosových potenciálů pro takto složitý podnik vyžaduje jeho účelné rozčlenění.

I když je strategické plánování orientováno na podnik jako celek, využívá se zde jeho rozdělení do menšího počtu komplexních dílčích oblastí. Tyto části podniku, vyhovující specifickým požadavkům strategického plánování, se označují jako **strategické oblasti** nebo také jako strategické obchodní jednotky.

Každá strategická oblast je tvořena jednou nebo více kombinacemi výrobek - trh. Má exaktně vymezen potenciální dílčí trh, na němž umísťuje jeden nebo více svých výrobků a o němž může výzkum trhu podat odpovídající údaje.

**Jednotlivé strategické oblasti musí splňovat následující požadavky:**

- strategická oblast musí mít vymezen **samostatný tržní úkol**. Jednotlivé strategické oblasti se nesmí na vnějších trzích překrývat nebo být na sobě závislé. (Strategické oblasti podniku si **nekonkurují navenek**).
- produkt nebo skupina **produktů jedné strategické oblasti podniku jsou nezávislé na produktech ostatních oblastí**. (Jednotlivé strategické oblasti si **nekonkurují uvnitř podniku**).
- **produktu nebo skupině produktů** dané strategické oblasti **musí být přiřazen okruh nejvýznamnějších konkurentů**.

Splnění těchto kritérií umožňuje zjišťovat, zda má daná strategická oblast pozitivní výnosový potenciál.



### Příklad

Uveďte možné příklady rozčlenění produktů na strategické oblasti v případě nakladatelství knih a výrobce dámské konfekce.

### Řešení

V případě Nakladatelství knih např. strategické oblasti: "beletrie" a "knihy pro děti".

V případě Výrobce dámské konfekce např. strategické oblasti: "společenské oděvy" a "oblečení pro volný čas".

## 5.3 Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií

Strategické plánování využívá řady nástrojů a rozhodovacích pomůcek.

Mezi nejvýznamnější patří

- analýza zkušenostních křivek, tj.
  - záběhové nákladové křivky
  - cenové zkušenostní křivky
- životní cyklus výrobku
- analýza portfolia.

### 5.3.1 Analýza zkušenostních křivek

#### Nákladová zkušenostní křivka

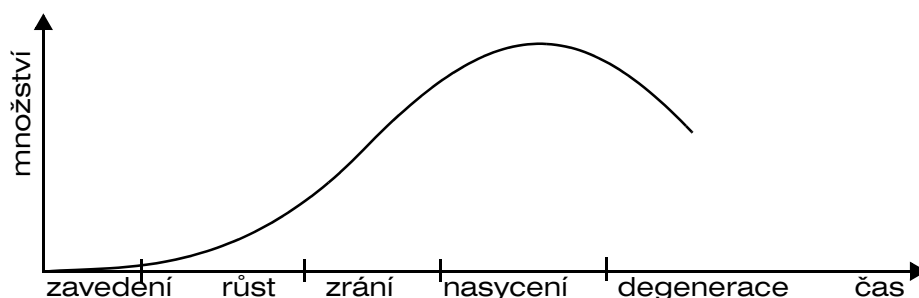
Nákladovou zkušenostní křivkou se nazývá empiricky zjištěný vztah mezi **kumulovaným výrobním množstvím a jednotkovými náklady**. Vyplývá z ní, že zdvojnásobení vyrobeného množství, sledovaného od zavedení daného výrobku do produkce, je spojeno s poklesem jednotkových nákladů (při zachování cen vstupů) o **20 až 30 %**. Příčinou tohoto poklesu je především proces učení ve výrobní oblasti, vedoucí ke snížení výrobních časů a ke snížení zmetkovitosti. Přispívá k němu i nákladová degrese charakteristická pro hromadnou výrobu. Z dlouhodobého hlediska může přispívat ke snížení jednotkových nákladů technický pokrok a racionalizační opatření.

#### Cenová zkušenostní křivka

Cenová zkušenostní křivka doplňuje nákladovou zkušenostní křivku. Zabývá se vztahem mezi cenou a jednotkovými náklady. Vyplývá z ní, že v období zavádění výrobku leží cena obvykle pod jednotkovými náklady. Je tomu tak proto, že náklady na zavedení výrobku a jeho vývoj často nemohou být pokryty realizovatelnou cenou. **Jakmile dosáhly ceny určitého odstupu od jednotkových nákladů, sledují při stabilních konkurenčních podmínkách jejich dlouhodobý průběh.** Pokud ve fázi růstu není na trhu odpovídající konkurence, nepřizpůsobují se ceny snižujícím se jednotkovým nákladům. Tím vzniká "cenový deštník", pod kterým mohou na trh proniknout i výrobci s vysokými jednotkovými náklady. Tím vyvolaný růst konkurence vede k rychlému poklesu cen, který končí teprve tehdy, až se dosáhne takové ceny, která odpovídá ceně vzniklé při stabilní konkurenční situaci od samého začátku.

### 5.3.2 Životní cyklus výrobku

Ideálně se životní cyklus výrobku člení na fáze: zavedení, růstu, zrání a nasycení. Podle pozice výrobku v cyklu se odhadují prodejní možnosti, podle nichž se vytváří dlouhodobý výrobní plán. Cílem strategického plánování je v této souvislosti rovnoměrné rozdělení výrobků jednotlivých strategických oblastí i podniku celkem do všech fází.

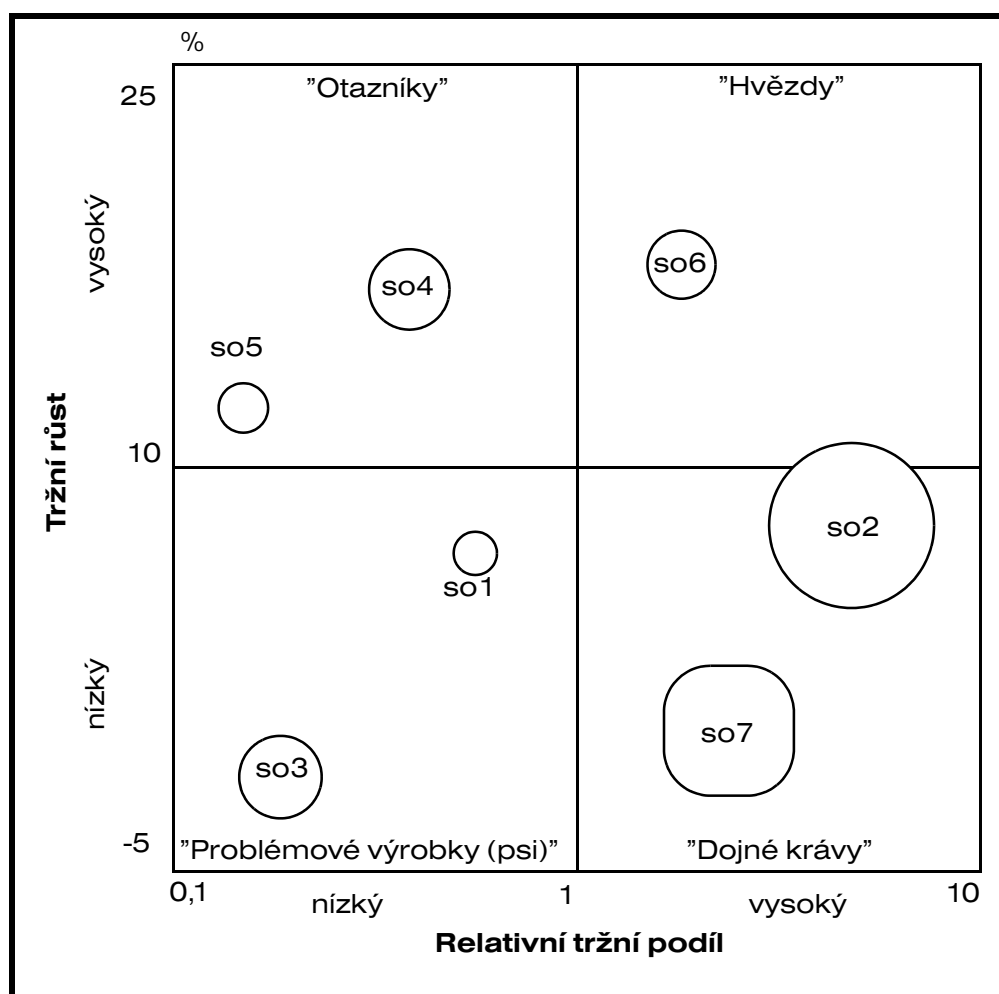


Obr. 5.5: Životní cyklus produktu.

### 5.3.3 Analýza portfolia

Cílem strategické analýzy portfolia je umístit zdroje do takových strategických oblastí, kde se očekávání na trhu jeví jako příznivá a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody. Na základě empirických výzkumů provedených Boston-Consulting-Groups zde byla vyvinuta matice o čtyřech polích, založená na dvou determinantách výnosových potenciálů: růst trhu a relativní podíl na trhu a jejich rozdělení na oblast s nízkým a vysokým růstem, resp. podílem.

**Relativní tržní podíl** se stanoví jako poměr vlastního tržního podílu strategické oblasti k tržnímu podílu největšího konkurenta. Tržní růst (vývoj objemu prodeje dané komodity) se odvozuje ze statistických analýz. Obě veličiny jsou kvantifikovatelné, a tak lze u strategických oblastí určit v kterém sektoru matice se nacházejí. Grafické vymezení polohy se provádí kruhem, jehož průměr vyjadřuje velikost obrátu.



Obr. 5.6 Matice Boston-portfolia.

Podle svého umístění v jednotlivých sektorech matice se strategické oblasti **člení do čtyř kategorií**.

Tyto kategorie jsou

- **dojné krávy (Cash-cow)** Strategické oblasti zahrnované do této kategorie mají vysoký tržní podíl, ale možnosti růstu odbytu jsou u nich malé. Přináší vysoké příjmy a tím umožňují finanční podporu ostatních oblastí.
- **hvězdy (Star)** Strategické oblasti řazené do této kategorie mají vysoký tržní podíl i předpokládaný tržní růst. Umožňují růst podniku až do doby, kdy růst trhu opadne a stanou se z nich "dojné krávy". Jsou zdrojem cash-fow pro budoucnost.



- **otazníky (Question-mark)** Strategické oblasti patřící do této kategorie mají vysoký růstový potenciál, ale příliš nízký relativní tržní podíl, než aby se z nich snadno staly "hvězdy". Jejich další vývoj je otevřený.
- **problémové výrobky (Dog)** Tyto strategické oblasti jsou pro podnik málo atraktivní, protože je u nich nízký tržní růst i nízký relativní tržní podíl. Mají slabou konkurenční schopnost.

Z rozdělení jednotlivých strategických oblastí podniku prostřednictvím matice Boston-portfolia do jednotlivých sektorů a tedy kategorií, lze pro ně odvodit tzv. **normové strategie**. Pro strategické oblasti umístěné do sektoru otazníků se doporučuje volit mezi **defenzivní a ofenzivní strategií**.

Pro strategické oblasti řazené do kategorie **problémových výrobků** se navrhuje **desinvestiční strategie**. U kategorie **dojných krav** se doporučuje **konsolidační strategie**, tj. udržování vysokého tržního podílu strategické oblasti, pokud prostředky vynakládané na jeho udržení nesnižují cash-flow do té míry, že by byla vhodnější desinvestice. U strategických oblastí zařazených do sektoru **hvězdy** se navrhuje **investiční a růstová strategie**.

**Nevýhodou** čtyřsektorové matice Boston-portfolia je příliš ostré vymezování hrazení mezi vysokým a nízkým podílem, resp. růstem. Tuto nevýhodu umožňuje odstranit devítisektorová matice Mc Kinsey-Portfolia. Je založena na porovnávání determinant "trhová atraktivita" a relativní přednosti v tržní soutěži. Určení hodnot jednotlivých determinant pro strategické oblasti je však poměrně složité. Podrobnější popis uvádí např. Wöhe (1995).

## 5.4 Takticko-operativní plánování

Na strategické plánování navazuje plánování na takticko-operativní úrovni. Posláním opatření plánovaných na této úrovni je umožnit realizaci strategie.

Podle **předmětu plánování** se plánování na takticko-operativní úrovni člení na

- plánování výstavby
- programové plánování
- plánování podnikových procesů.

**Plánování výstavby podniku** předjímá celkovou výstavbu podniku a je v zásadní míře ovlivněno strategickým plánováním. Zabývá se výstavbou podniku z organizačního, finančního a technického hlediska.

**Programové plánování** určuje v rámci svého plánovacího horizontu výrobní program a výrobní množství. Dlouhodobě je určováno strategickým plánováním. Střednědobě a krátkodobě je ale určuje operativní plánování.

**Plánování podnikových procesů** vychází z programového plánování. Jeho úkolem je účelně sladit výrobní faktory a efektivně je v rámci realizovaných procesů využít. Může být strukturováno podle fází podnikového procesu na plánování nákupu (materiálu), výroby, skladování a odbytu.

Dalším členicím hlediskem takticko-operativních plánů je **plánovací horizont**, což je časové hledisko, období, pro které plán platí.

S jeho využitím lze členit plány na

- dlouhodobé
- střednědobé
- krátkodobé.

**Dlouhodobé plány** jsou obvykle vytahovány z časového horizontu nad **tří až pět let**. Patří sem tedy vedle dlouhodobých taktických plánů i plány strategické, jejichž specifikem je především kvalitativní výpověď o cestách z dosažení podnikových cílů a formulace strategií ve vztahu ke strategickým oblastem.

**Střednědobé plány** vyhraňují plánovací období od jednoho roku **do tří až pěti let**.

Těžištěm **krátkodobého plánování** je časový horizont **do jednoho roku** a jeho obsahem je operativní plánování.

Podle rozsahu plánování se plány člení na

- souhrnné plány
- dílčí plány.

**Souhrnné plány** vytyčují cesty z dosažení podnikových cílů pro podnik jako celek. Liší se tak od dílčích plánů, které zachycují jen část podnikového dění.

**Dílčí plány** zahrnují opatření vymezené v rámci operativního plánování pro část podnikového dění. V rámci strategického plánování je dílčím plánem strategický plán určující dané strategické oblasti, resp. příslušný výřez z kvalitativně pojatého strategického plánu podniku.

Podle míry podrobnosti plánu a míry informovanosti o plánovacím horizontu lze provést členění na:

- globální plány
- detailní plány.

**Strategický plán** má zpravidla rámcový, tedy **globální charakter**, protože s nárůstem časové vzdálenosti plánovacího horizontu jsou očekávání méně jistá. Je východiskem pro vypracování **operativních plánů**, které jsou vzhledem ke své konkrétnosti detailními plány.

**Strategický globální plán** obvykle obsahuje **kapacitní plán** orientovaný na strategii jednotlivých oblastí a **investiční plán**. Souhrnný plán podniku platný pro příslušné období se skládá z operativních dílčích plánů, které musí být sladěny vzájemně i se strategickým plánem.

Úzký profil v podnikové dílčí oblasti lze v rámci strategického plánování odstranit. Operativní plány se ale musí tomuto úzkému místu přizpůsobit. Nutnost vycházející z operativního plánování ze sektoru, který je minimem, se označuje jako "**vyrovnávací zákon plánování**". Tento zákon vyžaduje, aby se všechny dílčí plány přizpůsobily plánu, v jehož oblasti se nachází úzký profil.

**Výrobní plán je dlouhodobě určován odbytovým plánem** odvozeným ze strategického plánování. Na operativní úrovni, tedy v **krátkodobém pohledu**, se ale může tento vztah **obrátit**. Sektor minima je tedy obvykle v odbytové oblasti, ale úzkým místem se může stát i výrobní oblast nebo finanční oblast podniku.

Vypracováním dílčího plánu získává řízení podniku předběžnou informaci o výdajích potřebných k realizaci plánu a příjmech, které splněním plánu příslušné oblasti vzniknou. Finanční důsledky strategických dílčích plánů se shrnují do dlouhodobého relativně hrubého **finančního plánu**. Operativní dílčí plány vstupují do podrobného **krátkodobého rozpočtového plánování**. Hodnoty dané rozpočty se obvykle stávají normami, jejichž dodržení je kontrolováno po ukončení plánu.

### 5.5 Rozhodnutí, rozhodovací pole a hodnocení výsledků

**Plánování je úzce spojeno s rozhodováním**. Je tomu tak proto, že plánování je ve své podstatě předjímaní budoucích rozhodnutí, která mají umožnit dosažení stanoveného cíle, tak i z toho důvodu, že v tržním systému je obsahem plánovacího procesu zpracování alternativních plánů, z nichž je návazně vybrán jeden jako závazný plán.

**Rozhodnutí je výběrem jedné z více alternativ**, které má rozhodovatel k dispozici pro daného cíle. Podnikohospodářská teorie se systematicky zabývá jednáním souvisejícím s tímto výběrem v rámci podnikohospodářské rozhodovací teorie.

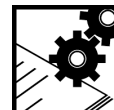
**Zkoumání podniku** v rámci podnikového hospodářství, které vnímá podniky jako množinu rozhodovacích situací vznikajících při dosahování stanovených cílů, **se opírá** především o **normativní rozhodovací teorii**. Tato teorie vychází z **racionálního chování rozhodovatele a ukazuje, jak by se rozhodovat mělo**.

**Nástrojem** racionálního rozhodování je **formalizace** rozhodovacího problému (rozhodovací bilance) **do modelu**, který má podobu **výsledkové matice**, která se následně **transformuje do vlastní rozhodovací matice**.

**Rozhodovací problém** vzniká, jestliže má rozhodovatel (jednotlivec nebo skupina osob) k dispozici **několik možností pro jednání** (akcí, alternativ). Souhrn těchto možností - akcí - se označuje jako **akční prostor** nebo **rozhodovací pole**. Akce může vyplývat z kombinace různých parametrů akce.

### Příklad

Podnik má k dispozici 2 000 000 Kč. Může je využít k produktu A nebo produktu B s výrobními náklady produktu buď 1 200 000 Kč nebo 2 000 000 Kč. Může také uložit peníze v bance, případně část kapitálu použít na výrobu jednoho produktu a zbytek pro vklad v bance.



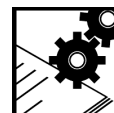
### Řešení

Akční parametr 1	Akční parametr 2
Výroba	Vklad v bance
Možné akce - možnosti jednání:	
Akce 1: Výroba výrobku A (2 000 000 Kč)	
Akce 2: Výroba výrobku B (2 000 000 Kč)	
Akce 3: Vklad peněz (2 000 000 Kč)	
Akce 4: Výroba výrobku A (1 200 000 Kč) a Vklad peněz (800 000 Kč)	
Akce 5: Výroba výrobku B (1 200 000 Kč) a Vklad peněz (800 000 Kč)	

Rozhodovatel může vybírat z různých možností jednání jen tehdy, má-li informace o relevantních **podmínkách okolí**, které ovlivňují výsledek možných akcí, ale které nemohou být rozhodovatelem ovlivněny. Jako příklad **neovlivnitelných podmínek** okolí lze uvést: **zákonné předpisy, konjunkturální situace ceny surovin** apod. Každá možná kombinace podmínek okolí ovlivňujících výsledek se označuje jako stav a množství všech možných stavů okolí se nazývá **stavový prostor**.

### Příklad

Jako neovlivnitelné podmínky okolí doplňující předchozí příklad lze uvést: existuje možnost zákazu prodeje výrobku B i ztráty peněžního vkladu v důsledku konkurzu dlužníka.



### Řešení

Stav 1: Povolení prodeje výrobku B, konkurz dlužníka
Stav 2: Zákazy prodeje výrobku B, konkurz dlužníka
Stav 3: Povolení prodeje výrobku B, konkurz dlužníka nenastane
Stav 4: Zákaz prodeje výrobku B, konkurz dlužníka nenastane

V jedné rozhodovací situaci se volí právě jedna akce a vystupuje právě jeden stav okolí (konstelace podmínek okolí ovlivňujících výsledek). Tento vztah se označuje jako **princip úplnosti**. Rozhodovací problém se týká budoucnosti a k budoucnosti se musí vztáhnout i

## 5. Plánování a rozhodování v podniku

stav okolí. **Rozhodovací situace můžeme rozlišovat podle úplnosti údajů o stavech okolí v rozhodovacím modelu.**

A to následovně

- při **úplné informovanosti (za podmínek jistoty)** rozhodovatel zná množství stavů okolí a ví jaká situace v okolí s jistotou nastane, takže může každému stavu okolí přiřadit pravděpodobnost 1 nebo 0.
- za **podmínek rizika** je rozhodování při **neúplné informovanosti**, kdy je známo množství stavů okolí, ale pouze pravděpodobnost jejich vzniku. To znamená, že jednotlivý stav okolí je zohledněn určitou sazbou pravděpodobnosti a to tak, že součet pravděpodobností vymezených stavů okolí ( $P_j$ ) je roven 1. To znamená, že při třech možných stavech okolí A, B a C činí například pravděpodobnost = projevu stavu A je 50% ( $P_a = 0,5$ ), stavu B 30% ( $P_b = 0,3$ ) a stavu C 40% ( $P_c = 0,2$ ). Pravděpodobnosti mohou být určeny objektivně (jako výsledek stochastického vztahu) nebo subjektivně (odhadem rozhodovatele).
- za **podmínek nejistoty** probíhá rozhodování rovněž při **neúplných informacích**. Je při něm sice známo množství stavů okolí, ale nelze jim přiřadit pravděpodobnost jejich projevu. Ani objektivně ani subjektivně.

Po vymezení možnosti jednání (akčního prostoru) a podmínek okolí (stavového prostoru) shrnuje rozhodovatel výsledky jednání (důsledky akcí). Každý výsledek lze chápat jako efekt možnosti jednání a určité podmínky okolí, to znamená, že volbou možnosti ( $A_i$ ) a vznikem stavu ( $S_j$ ) se získává určitý výsledek ( $E_{ij}$ ). Souhrn výsledků lze znázornit ve výsledkové matici.

Akční prostor \ Stavový prostor	$S_1$	$S_2$	...	$S_n$
$a_1$	$e_{11}$	$e_{12}$	...	$e_{1n}$
$a_1$	$e_{21}$	$e_{22}$	...	$e_{2n}$
...	...	...	...	...
$a_m$	$e_{m1}$	$e_{m2}$	...	$e_{mn}$

Tab 5.1 Výsledková matice.

**Výsledková matice je východiskem pro rozhodnutí**, tedy pro výběr takové možnosti jednání (akce), která nejvíce odpovídá dosažení stanoveného cíle. Protože výsledky (efekty) výsledkové matice nejsou vždy navzájem srovnatelné (např. obrat, investiční náklady, potřeba pracovníků apod.), je třeba aby se tyto výsledky převedly na společného jmenovatele. **Na základě cílového systému podniku se výsledková matice převádí na rozhodovací matici** (matici užitku). Rozhodovatel přiřazuje výsledkům ( $E_{ij}$ ) reálná čísla (např. v rozpětí 1-10), která udávají užitek ( $U_{ij}$ ).

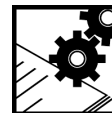
Akční prostor \ Stavový prostor	$S_1$	$S_2$	...	$S_n$
$a_1$	$u_{11}$	$u_{12}$	...	$u_{1n}$
$a_1$	$u_{21}$	$u_{22}$	...	$u_{2n}$
...	...	...	...	...
$a_m$	$u_{m1}$	$u_{m2}$	...	$u_{mn}$

Tab. 5.2 Rozhodovací matice.

## Příklad

Podnik chemického průmyslu působící na více místech v Evropě, hledá nové místo pro pobočku, která má vyrábět umělá hnojiva. 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 roční dopravní náklady, vedlejší mzdové náklady a daňové výhody.



	Roční dopravní náklady v tis. Kč	Vedlejší mzdové náklady	Daňové výhody
1. místo	5 000	malé	průměrné
2. místo	8 000	střední	velmi vysoké
3. místo	7 000	vysoké	vysoké
4. místo	7 000	malé	vysoké

Tab. 5.3 Tabulka k příkladu.

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

## Řešení

doprava	mzdy	daně	body
5 000	velmi malé náklady	velmi vysoké výhody	5
6 000	malé náklady	vysoké výhody	4
7 000	střední náklady	střední výhody	3
8 000	vysoké náklady	malé výhody	2
9 000	velmi vysoké náklady	velmi malé výhody	1

Tab. 5.4 Tabulka k příkladu.

## Výsledek:

	Roční dopravní náklady v tis. Kč	Vedlejší mzdové náklady	Daňové výhody
1. místo	5	4	3
2. místo	2	3	5
3. místo	3	2	4
4. místo	3	4	4

Tab. 5.5 Rozhodovací matice: Podnik vybere **místo 1**, neboť mu přináší nejvyšší užitek - 12 bodů.



### Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s úkoly a strukturou plánování. Měli byste vědět, v jakých etapách plánování probíhá a čím jsou tyto etapy charakteristické. Také již víte, co jsou strategické oblasti a čím jsou charakteristické. Seznámili jste se s nástroji pro určování strategických oblastí, kterými jsou analýza zkušenostních křivek, životní cyklus produktu a analýza portfolia, a měli byste být schopni je nejen charakterizovat, ale i prakticky použít. Dále již víte, co je to takticko-operativní plánování, co je jeho předmětem a jakým způsobem ho lze členit. Nakonec jste se seznámili s rozhodováním a rozhodovacími problémy, přičemž byste měli být schopni připravit podklady pro výběr z variant.



### Otázky k zamyšlení

1. Vyjmenujte a charakterizujte jednotlivé etapy činnosti dispozičního faktoru.
2. Jaké komplexy plánovacího systému podniku známe z hlediska cílů strategického řízení?
3. Čím je charakteristická strategická oblast?
4. O čem vypovídá nákladová zkušenostní křivka?
5. Charakterizujte takticko-operativní plánování.
6. Kdy vzniká v podniku rozhodovací problém?
7. Jaké rozhodovací situace můžeme rozlišit v rozhodovacím modelu dle úplnosti údajů o stavech okolí?
8. Čím se liší rozhodovací a výsledková matice?

- Úkoly organizace jako činnosti a stavu
- Formální a neformální organizační struktura
- Dohled

# 6.

## Podniková organizace



### Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte s úkoly organizace jako činnosti a stavu, tzn. s procesem vytváření řádu podnikových činností a se soubory jeho pravidel. Dále se seznámíte s formálními a neformálními organizačními strukturami, přičemž důraz je položen zejména na rozlišení procesní a útvarové organizace, na analýzu a syntézu úkolů, na vymezení pravomoci, odpovědnosti, instancí a oddělení. Měli byste pochopit rozdíl mezi centralizací a decentralizací a výhody, které z těchto jednotlivých uspořádání plynou. Také se seznámíte s modely vymezení kompetencí a s různými typy organizačních struktur. Na závěr se seznámíte s vymezením pojmu dohledu v podniku, jeho principy, úkoly a typy.



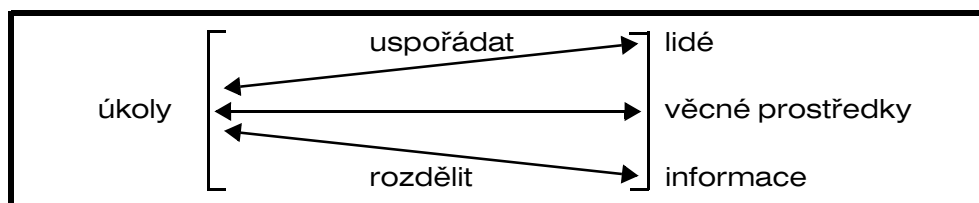
### Časová zátěž

- 4 hodiny samostudium, 40 minut otázky k zamyšlení

## 6.1 Úkoly organizace jako činnosti a stavu

**Podniky** vytváří výkony pro trh. **Sledují** přitom **podnikové cíle**. Na tvorbě výkonů se obvykle podílí několik osob, věcných prostředků (stroje, zařízení, materiál apod.) a informace. K tomu, aby mohl být výkon realizován podle zadaných cílů musí být podnik vhodně uspořádán, musí být organizován.

Pod pojmem **organizace** rozumíme jednak **proces vytváření řádu** všech podnikových činností, jednak **výsledek tohoto procesu**, tedy **souhrn všech pravidel**, které slouží podnikovému vedení a podřízeným orgánům, aby plánovitě uskutečňovaly všechny podnikové procesy.



Obr. 6.1 Organizace jako činnost.

**Organizace je úkolem podnikového vedení** a současně prostředkem, kterého cílevědomě využívá jak k vytváření kombinace elementárních výrobních faktorů (výkonná práce, hmotný investiční majetek a materiál), tak i ke spolupůsobení dispozičního faktoru samotného na podnikový výkon. **Mezi plánováním a organizací existují vzájemné vztahy**. Vzhledem k tomu, že se zásadně všechny podnikové činnosti plánují, **plánuje se i organizace a existuje i organizace plánování**, protože všechny podnikové činnosti musejí být organizovány. Tyto obě činnosti se vzájemně prolínají, zejména je to patrné při výstavbě podniku a při velkých změnách.

**Předmětem organizace je**, jak už bylo zmíněno, **podniková činnost jako celek**. Jak uvádí Wöhe (1995) neexistuje obecně závazná a nepřekrývající se systematika podnikových funkcí a neexistuje ani nesporná systematika jednotlivých předmětů organizace.

Jako **příklady předmětů organizace** si podle cit. autora můžeme uvést organizování

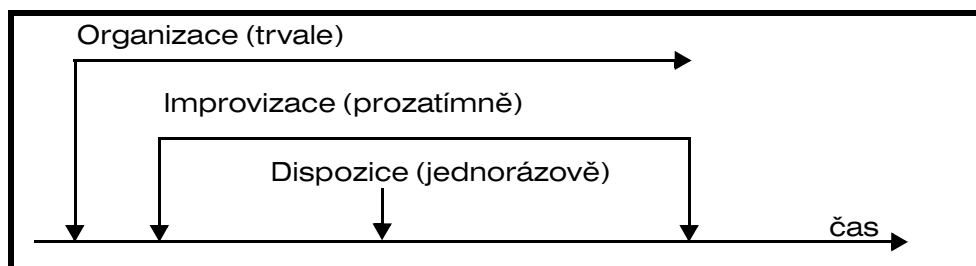
- odbytu
- hospodaření s investičním majetkem
- výroby
- financování
- výzkumu
- kontroly



- materiálového hospodářství
- personalistiky
- plánování
- účetnictví
- revize (interní)
- opravy
- propagace.

V každém uspořádaném podniku musí být vše podstatné upraveno. Tato **pravidla** tvoří obsah podnikové organizace. Zaručuje, že v podnikových procesech vládne určitý řád.

Organizováním - stanovením trvalých pravidel - nabude podnik dlouhodobě platného uspořádání. Z hlediska doby platnosti **organizačních opatření** lze od obecných úprav tvořících obsah organizace oddělit dispozici. Zatímco organizace je orientována na trvalý režim, časový horizont zvláštních opatření je kratší.



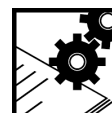
**Obr. 6.2** Vymezení organizace, improvizace a dispozic.

### Improvizace

Improvizací se rozumí **prozatímní** (dočasně platné) **uspořádání**. Zahrnuje úpravy, které mají prozatímní charakter, to znamená, že jsou předem určeny na omezenou dobu, aniž by nutně byla termínově vymezená. K improvizaci dochází, je-li třeba vytvořit prozatímní uspořádání, protože trvale platné úpravy ještě nebyly přijaty, nebo tehdy, jestliže je jisté, že není nutná trvalá úprava.

### Příklad

Jako příklad si lze uvést situace v podniku, kde v rámci přípravy restrukturalizace je stanoveno, že pracovníci z výrobní oblasti převezmou přechodně, na dobu asi 3 měsíců, navíc úkoly související s příjmem zakázek. Vzhledem k přechodnému charakteru by nebylo trvalé uspořádání účelné.



### Dispozice

Dispozicí se rozumí **jednorázově platné uspořádání**. Přistupuje se k ní tehdy, když nastane předem nepředvídaná zvláštní okolnost. Dispozice jako organizační úprava potom platí pouze pro tuto okolnost, resp. dobu jejího trvání. Jestliže se zjistí, že se podobné situace vyskytují opětovně, pak bude třeba pro tuto úpravu zavést trvalý režim. Dispozice obvykle slouží k tomu, aby doplnily rámcové trvale platné organizační úpravy nebo jednorázově řešily výjimky z běžného uspořádání.

### Příklad

Jako příklad si lze uvést situaci, kdy vedoucí útvaru jmenoval svého zástupce účastníkem porad o dalším rozvoji informační technologie podniku. Krátce před zahájením jedné z těchto porad obdržel telefonát, že jeho zástupce se stal účastníkem dopravní nehody a že je nemožné, aby termín stihl. Vedoucí tedy určí pro tento jediný případ svého asistenta za účastníka zmíněné porady.



Není možné a ani není žádoucí, aby pro všechny myslitelné situace byly předem stanoveny trvale platné organizační úpravy. Naopak je třeba usilovat o **vyvážený poměr mezi**

**organizačními opatřeními, improvizací a dispozicí.** Nelze vždy předvídat změněné požadavky na podnik nebo jeho jednotlivé dílčí části. Pokud by se muselo v takových případech čekat, až budou uskutečněny trvale účinné úpravy, mohly by na to doplatit především ty oblasti podniku, u nichž je úspěch v podstatné míře závislý na rychlosti reakce. **Opatření z oblasti organizace a dispozice se navzájem doplňují ve výkonové struktuře podniku.** Podíl každého opatření je do značné míry závislý na podmínkách okolí, v nichž se podnik nachází.

Pojmem **stabilita** rozumíme trvalou vlastnost reagovat na shodné nebo obdobné podněty standardizovaně (vždy stejným způsobem).

**Pružnost** je schopnost reagovat diferencovaně na různé impulsy.

Pod **pojmem organizace se rozumí trvale účinné úpravy.** Je do značné míry nemožné takové úpravy provést ve všech oblastech podniků a u všech dílčích úkolů. O tom, **do jaké míry je využití trvalých úprav výhodné, rozhoduje relativní stálost požadavků kladených na podnik.** **Proměnlivost podnikového prostředí** (nové požadavky zákazníků, nové trhy, nové technologie) staví podnik před **problém, zda vytvořit struktury, které se kloní spíše ke stabilitě, nebo spíše k pružnosti.**

S růstem stability v chování podniku se zvyšuje rozsah organizačních úprav, naproti tomu s přibývajícím požadavky na pružnost reagování se zvyšuje potřeba improvizace a dispozice. **Jak stabilita, tak pružnost mají své výhody a nevýhody.** Výhody stability zároveň vyjadřují nevýhody pružnosti a naopak.

### Výhody stability

- rychlejší a kvalitnější zpracování
- hospodárnost
- lepší koordinace
- menší závislost na vykonavatelích.

### Výhody pružnosti

- motivace pracovníků
- adaptace na individuální požadavky
- adaptace na změněné podmínky.

Základním organizačním úkolem je usilovat o dosažení **organizačního optima.** Rozumí se jím situace, kdy všechny stejnorodé a opakující se postupy podléhají obecným (trvale platným) úpravám. **Čím vyšší je podíl těchto dlouhodobě účinných úprav, tím více narůstá stabilita a tím více klesá pružnost organizace.**

**Podle principu organizační rovnováhy se musí vytvořit vyvážené zastoupení stabilních, ale nepružných obecných úprav a elastických, ale nestabilních zvláštních opatření.** Pokud je zastoupení trvale platných úprav příliš silné, hovoří se o **přeorganizovaném podniku**, je-li tomu naopak, označuje se **podnik jako podorganizovaný.** Přestože se stupeň stability (resp. pružnosti) dá vyjádřit explicitně pouze po posouzení konkrétního případu, lze uvést několik obecných zásad.

### Obecné zásady

- Čím větší je podnik, tím vyšší by měla být jeho stabilita, protože s přibývajícím velikostí roste potřeba koordinovanosti.
- Čím dynamičtější je okolí, tím více je třeba klást důraz na pružnost.
- Čím menší je četnost opakování jednotlivých průběhů, tím více pružných úprav je třeba provést.
- Čím méně úkolů je předvídatelných, tím více je třeba orientace na pružné úpravy.
- Čím vyšší je kvalifikace pracovníků, tím větší je prostor pro umožnění jejich vlastního rozhodování a konání a tím i pro vyšší stupeň pružnosti.

## 6.2 Formální a neformální organizační struktura

Podnikovou organizaci lze v obecném pohledu rozčlenit na **útvárovou organizaci a procesní organizaci**:

- **útvárová organizace** se zabývá tvorbou a spojováním základních organizačních prvků, tj. pracovišť, instancí a oddělení, do organizační struktury a souvislostmi mezi nimi.
- **procesní organizace** zahrnuje uspořádávání postupu jednání, resp. pracovních procesů z hlediska prostoru, času, věcných prostředků a pracovníků.

**Útvárová organizace** se tedy zabývá otázkami instituce a **procesní organizace** pak průběhem prací a pohybem v rámci této instituce. Organizační struktura podniku a procesy, které se v jejím rámci uskutečňují, jsou neoddělitelně spojeny a navzájem se podmiňují. Znamená to, že útvary i procesy se musí organizovat koordinovaně.

**Oddělení útvárové a procesní organizace**, tedy oddělení struktury a procesů znamená, že **jde pouze o rozdílné způsoby zkoumání jedné a téže podnikové skutečnosti**. Jedná se o myšlenkovou abstrakci, která má umožnit strukturovanější vědecké poznání.

**Útvárová a procesní organizace vytvářejí formální organizační strukturu podniku**. Formalizovaná, tedy písemně doložená pravidla upravující útvárové uspořádání organizace a řešení podnikových procesů, slouží vedení podniku a jemu podřízeným orgánům, aby plánovitě realizovaly všechny podnikové procesy. Takto vytvořená formální organizační struktura podniku (či jiné instituce) propojuje v něm probíhající dění do celku, resp. do jednotek orientovaných na účel podnikání (či plnění jiného úkolu).

Vedle vědomě vytvořené organizační struktury se v praxi vyskytují i nevědomě vytvářené **neformální organizace**, které se v čase proměňují. Příčinou jejich vzniku jsou například sympatie, antipatie, společné zájmy, případně rozdílný sociální status podnikových pracovníků. **Neformální skupiny často ovlivňují podnikové klima**. Formální a neformální organizační struktury existují vedle sebe. Jejich souběžná existence může plánovitě vytvořenou organizační strukturu podporovat nebo brzdit. Poznání neformálních skupin je důležitým úkolem podnikového vedení. V rámci své personální politiky se musí snažit, aby podpořilo jejich pozitivní vliv (napomáhající dosažení podnikových cílů) a zabránilo brzdícím konfliktům.

### 6.2.1 Procesní a útvárová organizace

**Cílem organizace procesů** je dosáhnout co nejvyššího rovnoměrného využití disponibilních kapacit hmotného investičního majetku a pracovníků při současné minimalizaci průběžných časů. Nezbytnými vstupními informacemi jsou proto údaje o množstvích, která mají být zpracována, termínech, které musí být dodrženy i o místech na kterých se úkoly budou plnit. **Cíl organizace procesů je snáze dosažitelný u regulovatelnějších procesů, tedy u úkolů podobných či častěji se vyskytujících.**

Při organizaci procesů se nejprve prostřednictvím **analýzy činností** rozdělí úkoly na jednotlivé dílčí činnosti. Ve druhém kroku se pak na základě **syntézy činností** opět sloučí do pracovních operací, resp. pracovních sledů. Při syntéze činností je nezbytné vycházet z osobního, časového a prostorového hlediska.

**Při osobní (personální) syntéze** se stanoví, jak široké by mělo být spektrum činností jednoho pracovníka (stupeň dělby práce) a jaký pracovní (denní) výkon lze od něj s ohledem na "normální výkon" očekávat.

**Časová (temporální) syntéza** se zabývá časovým sladěním pracovních postupů. Cílem obou syntéz je minimalizace průběžné doby, to znamená vzájemně optimálně sladit dílčí výkony. Velký význam má přitom sladění taktu, který je klíčový zejména při pásové výrobě. Taktem se při tom rozumí časový interval mezi počátkem jedné pracovní operace a počátkem pracovní operace následující.

V rámci **místní (lokální) syntézy** se řeší prostorové rozmístění a uspořádání pracovišť. Hlavním cílem lokální syntézy je minimalizace dopravních cest a nákladů. Podstatný vliv zde sehrává prostorové a stavební uspořádání objektů a využitelné dopravní prostředky.

**Vytvářením útvarové organizace dochází k úpravám statických vztahů v podniku.** Má-li být vytvořena útvarová organizace, musí se celkový úkol podniku, kterým je obvykle produkce tržního výkonu při sledování ziskového principu, rozčlenit na tolik dílčích úkolů, aby navazující kombinací a přiřazením těchto dílčích úkolů jednotlivým místům (pracovištím) vznikla účelná dělba práce a řád podnikových procesů. Prvním krokem při vytváření útvarové organizace je tedy rozbor a rozčlenění celkového úkolu podniku (**analýza úkolu**). Navazujícím druhým krokem je sdružování (shrnutí) těchto dílčích úkolů, čímž se vytváří pracoviště (**syntéza úkolů**) a z úkolů vyplývají vztahy mezi těmito pracovišti.

### 6.2.2 Analýza a syntéza úkolů

**Úkolem rozumíme trvale platné zadání ovlivňující lidské jednání.** Úkol vyžaduje od člověka, aby dosáhl určitých cílů.

**Úkol lze popsat následujícími pěti znaky:**

- **způsobem provedení** (manuálně nebo duševně, výkonně nebo dispozitivně, či jejich kombinací)
- **svým objektem** (personální, materiální, nehmotný)
- **opatřením potřebných pracovních prostředků**
- **vztahem k prostoru**
- **vztahem k času.**

**Jako kriteria, podle kterých se má celkový úkol podniku rozčlenit na dílčí úkoly, lze ve shodě s Wöhem (1995) uvést:**

- **analýza postupu;** celkový úkol se rozčleňuje na jednotlivé dílčí postupy nutné k jeho provedení
- **analýza objektu;** úkol se rozčleňuje na jednotlivé objekty, kterých se týká (např. dílčí úkoly týkající se materiálu nebo konečného produktu)
- **analýza věcných prostředků;** úkol je členěn podle věcných prostředků nutných pro jeho provedení (např. frézka, vrtačka, počítač atd.)
- **analýza pořadí;** všechny dílčí úkoly se uspořádají podle pořadí (řídící dílčí úkoly, výkonné dílčí úkoly)
- **analýza fází;** dílčí úkoly se podle své věcné příslušnosti rozčleňují do schématu "plánování, realizace, kontrola"
- **analýza podle vztahu k účelu;** všechny úkoly se uspořádávají podle účelu, tj. na primární úkoly (sloužící dosažení vlastního podnikového výkonu) a na sekundární úkoly, která pomáhají zajišťovat plnění primárních úkolů (např. závodní jídelna).

Uvedená hlediska pro členění dílčích úkolů se nemohou používat alternativně. Pro analýzu úkolů jsou potřebná všechna.

**Cílem syntézy úkolů je sdružit elementární dílčí úkoly tak, aby z toho vznikla dělba práce (pracovní, funkční) místa, resp. pracoviště.** Tato pracoviště potom společně svými vazbami vytvářejí organizační strukturu podniku.

**Místo, resp. pracoviště, je základním elementem útvarové organizace.** Je to nejmenší organizační jednotka a je tvořena souhrnem dílčích úkolů plněných jednou osobou.

Při tvorbě pracoviště lze v zásadě postupovat dvěma způsoby:

- **pracoviště se přizpůsobuje abstraktní osobě,** charakterizované znalostmi a dovednostmi (kvalifikací), kterou je možné získat na trhu práce
- **pracoviště je vytvářeno pro konkrétního budoucího pracovníka** podle jeho kombinace znalostí a dovedností.

Součástí tvorby útvarové organizace je plán pracovišť. **Dílčí úkoly spoluvytvářející pracoviště vyjadřuje popis pracoviště,** který zachycuje začlenění pracoviště do organizační struktury. **Hlavním úkolem popisů pracoviště je zajištění hladkého a plynulého plnění úkolů.**

Popisy pracoviště **zahrnují především**

- věcné určení úkolů pracoviště
- bližší vysvětlení organizačního začlenění pracoviště a uvedení organizačních vztahů
- návod k účelnému řešení úkolů
- vymezení požadavků na pracovníka, vyplývajících z úkolů, které má na pracovišti plnit.

### 6.2.3 Pravomoc, odpovědnost, instance a oddělení

Z úkolů pracoviště se odvozuje pravomoc a odpovědnost pracovníka, který místo zastává. **Pravomocí** se rozumějí práva nebo zmocnění výslovně udělená pracovníkovi, který náplň pracoviště plní. Rubem pravomoci jsou povinnosti, resp. odpovědnost, kterou na pracovišti pracovník, který je zastává nese.

**Odpovědností** se rozumí povinnost nositele úkolu (pracovníka zastávajícího dané místo) osobně se zodpovídat za splnění úkolu vzhledem ke sledovanému cíli. Odpovědnost předpokládá vztah nejméně mezi dvěma pracovišti; pracovištěm, které ukládá úkoly a pracovištěm, které je přejímá. Odpovědnost zakládá povinnost odpovědět na otázku, zda byl daný úkol splněn tak, jak bylo stanoveno. Jestliže úkol nebyl splněn, uplatňují se proti podřízenému pracovišti sankce - je tedy voláno k zodpovědnosti.

**Elementární úkoly se mohou mezi jednotlivá pracoviště rozdělovat podle**

- věcných znaků
- formálních znaků.

**Věcné znaky** jsou například **předmět práce** (uplatnění objektového principu) a **pracovní postup** (uplatnění postupového principu). V případě uplatnění objektového principu se úkoly sdružují do pracoviště podle stejného předmětu. Znamená to, že pracovišti se přiřazují různé postupy (například při rukodělné výrobě). Jestliže je uplatněn postupový princip, jsou pracovišti přiřazovány úkoly se stejnými postupy. Pracoviště tedy zpracovává různé objekty daným postupem (např. technologická specializace).

Nejdůležitějším **formálním znakem** rozdělování dílčích úkolů je **členění podle hierarchie**. Vyplyvá z toho, že se úkoly člení na výkonné a řídicí. Sdružením řídicích dílčích úkolů vztahujících se k různým pracovištím, na služebně vyšší pracoviště vzniká instance.

**Instance**

- je pracoviště, které přejímá řídicí úkoly pro několik služebně nižších pracovišť.

**Oddělení**

- je pojem, kterým se označuje instance spolu s podřízenými pracovišti.

Při vytváření organizační struktury se řeší problém, jak velký má být počet pracovišť, která mají být podřízena společné řídicí instanci - jaké má být rozpětí řízení. **Rozpětí řízení** (rozsah řízení) je **dáno počtem přímých podřízených**, kteří jsou přiřazeni určitému řídicímu místu (instanci). Rozpětí řízení je třeba volit tak, aby představený byl schopen vést a kontrolovat pracovníky, kteří jsou mu přímo podřízeni. Závisí to na úkolech přiřazených podřízeným pracovištím (představený musí být schopen vést pracovníky obsahově), dále na stupni delegace rozhodování a také i na existenci štábních míst, která mohou řídicímu místu radit a podporovat jej. Všeobecně platné optimální řídicí rozpětí proto neexistuje.

### 6.2.4 Decentralizace a centralizace

Při rozdělování úkolů mezi jednotlivá pracoviště (místa) se uplatňují principy decentralizace a centralizace. **Decentralizace** znamená, že se **úkoly přenášejí z vyšší úrovně řízení na větší počet podřízených pracovišť**. Přiřazování úkolů většímu počtu podřízených pracovišť vyžaduje větší počet odborných sil, které by byly schopny přenesené úkoly a požadavky splnit. Delegace úkolů ale zároveň zvyšuje pocit odpovědnosti a uspokojení z práce. Přílišná decentralizace úkolů ale přináší riziko, že podnikové řízení ztratí přehled o průběhu jejich plnění a že se setrou hranice mezi úkoly, a vyvolá se tak v podniku nepořádek. Nevýhodou decentralizace je dále ztráta přínosů plynoucích z dělby práce.

**Centralizace**, jako princip rozdělování úkolů znamená, že **příkazovací pravomoc zůstává soustředěna v rukou omezeného počtu lidí zastávajících místa vyšší hierarchické úrovně**. Centralizace je výhodná, když podnik má k dispozici omezený počet odborníků, na než by mohl řídicí úkoly delegovat. Rizikem centralizace je, že při jejím extrémním uplatnění jsou podřízená pracoviště pouhými vykonavateli příkazů a nemohou projevit žádnou vlastní iniciativu. Ztrácí se tak kontakt mezi vedením podniku a podřízenými pracovišti.

V **hospodářské praxi se oba organizační principy využívají společně**. Centralizace může být výhodná například v oblasti správy podniku (např. centralizace podnikové statistiky), podnikového nákupu (rychlejší a lepší využívání příhodné tržní situace, snížení nákladů centralizací skladování apod.) apod. Podnik může být například místně rozdělen na odloučené části nebo filiálky, ale účetnictví, nákup a například i personalistika apod. mohou být centralizovány.

### 6.2.5 Modely vymezení kompetencí

Výsledkem **útvárové organizace je rozdělení podniku na pracoviště**. Vztahy mezi jednotlivými pracovišti v podniku - systém - mohou mít různý charakter a abstrakcí lze v podniku odvodit např.:

- komunikační systém
- plánovací systém
- pracovní systém
- řídicí systém.

Řídicí systém v podniku je v podstatě integrujícím systémem. Je hierarchickou strukturou, v níž jsou jednotlivá pracoviště navzájem spojena vztahy příkazovací pravomoci.

**Tyto vztahy mezi jednotlivými pracovišti mohou být**

- nadřízené
- podřízené
- na stejné hierarchické úrovni.

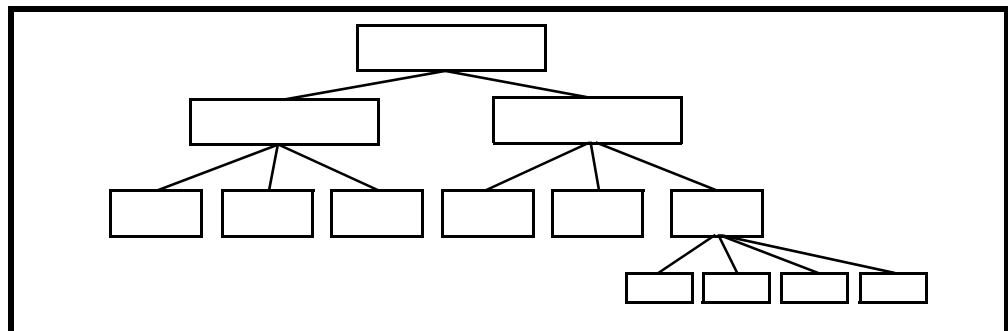
Hierarchie může mít různou podobu, danou rozdíly ve vymezení řídicích kompetencí jednotlivým instancím.

Rozlišujeme tři základní modely kompetencí

- liniový systém
- liniově štábní systém
- víceliniový systém.

#### Liniový systém

Liniový systém navazuje na Fayolův **princip jednotnosti udílení příkazů**. Každé podřízené místo může dostávat příkazy pouze od jednoho nadřízeného místa. Je to **nejpřísnější forma organizačního členění podniku**. Všechna oddělení jsou zařazena do jednotné instanční cesty. Od podnikového vedení až k nejnižší položenému pracovišti vede jednoznačná linie příkazovací pravomoci a odpovědnosti, která prochází několika mezistupni.

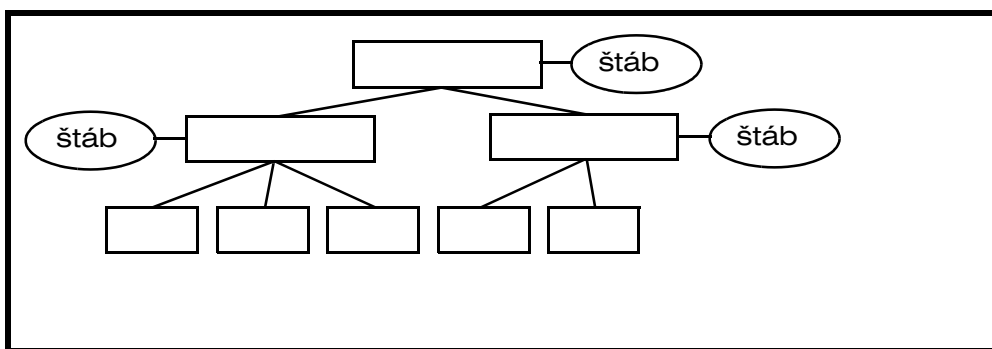


Obr. 6.3 Liniový systém.

Pro liniový řídicí systém je charakteristická jediná přípustná komunikační cesta vedoucí přes nejbližší nadřízenou instanci. V popředí stojí **hierarchické myšlení**. Tento systém je vhodný pro menší podniky. Vytváří jasné, přehledné příkazové vztahy. Ve velkém podniku ale přináší dodržování instanční cesty zvýšené zatížení nadřízených instancí, které směrem nahoru roste. Podnikové vedení je přetíženo, příkazové cesty jsou dlouhé a těžkopádné. Protože podnikové vedení nemůže samo přijímat všechna rozhodnutí až do všech podrobností, musí na podřízené útvary převést část svých řídicích pravomocí.

### Štábně liniový systém

Štábně liniový systém je kombinací liniového systému se štábními místy. Štábní místa vznikají v řídicí hierarchii jako místa bez práva příkazu. Jsou to pomocná vedoucí místa, která slouží k podpoře liniových řídicích míst (instancí) při sledování jejich řídicích a výkonných úkolů (vypracování informací, příprava rozhodnutí, kontrola a koordinace podřízených pracovišť). Tím je instance odlehčena a může se specializovat na určité úkoly, zatímco její štáb vyřizuje jiné speciální úkoly.

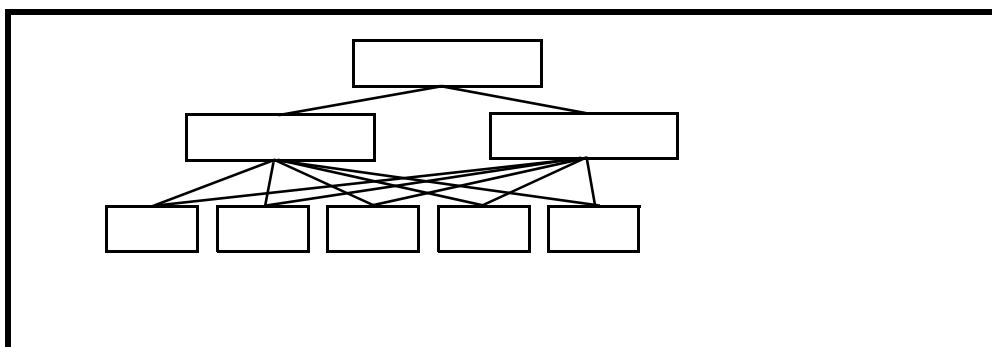


Obr. 6.4 Štábně liniový systém.

Výhodou je, že se zachovává přísné **doдрžení instanční cesty při současném využití speciálních znalostí štábu**. Nevýhodou jsou **problémy plynoucí z oddělení přípravy rozhodnutí štábem od vlastního rozhodnutí liniovou instancí**. Pro rozhodovatele v liniových útvarech to znamená, že návrhy štábu může akceptovat nebo odmítnout, nemůže je však kontrolovat. Je rovněž možné, že štáb svým zpracováním informací vyvolá rozhodnutí, za které neodpovídá.

### Víceliniový systém

Víceliniový systém je řídicím systémem, v němž jednotlivá místa mohou dostávat příkazy od několika představených. **Cesta příkazů** doporučení a sdělení zde není dána instanční cestou, ale **druhem daných úkolů**.



Obr. 6.5 Víceliniový systém.

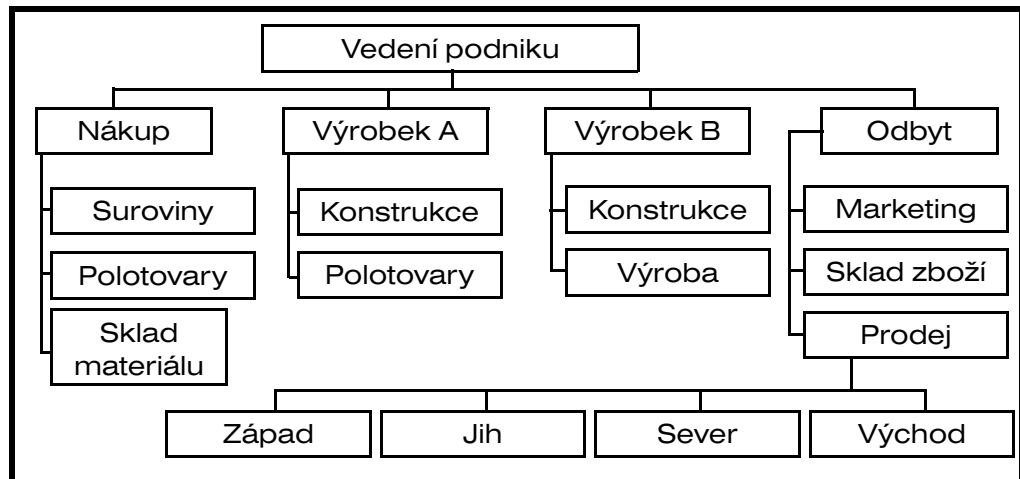
## 6. Podniková organizace

Vedoucí pracovník se může u víceliniového systému odborně specializovat. Disponuje právem odborných příkazů pracovníkům, kteří jsou mu v rámci jeho specializace podřízeni, a to i v případech, kdy jsou po disciplinární stránce podřízeni jinému vedoucímu. **Výhodou** tohoto systému jsou **kratší komunikační cesty**. Vzniká ale u něj **problém překrývání kompetencí**, potenciální zdroj konfliktů. Čelit jim vyžaduje značné koordinační schopnosti. Víceliniový systém se osvědčil ve specifických činnostech podniku, například v marketingu, kde jsou pracovníci zpravidla schopni možné konflikty zvládnout.



### Příklad

Podnik "Elektroprint, a. s." který vyrábí spotřební zboží, je strukturalizován způsobem uvedeným v navazujícím schématu.



Obr. 6.6 Organizační struktura podniku.

Vedoucí prodeje jih zjistil ve své oblasti, že podíl na trhu získává konkurent s podobným výrobkem. Protože výrobek se liší jediné barvou, usuzuje z toho na změnu vkusu zákazníků.

**Otázka 1:** Popište "služební postup", jak informace o ztrátě trhu dojdou do oddělení konstrukce výrobkové skupiny A. Jaké problémy z toho vyplývají?

**Otázka 2:** Jaké přednosti a nedostatky jsou spojeny s jednolíniovým systémem?

### Řešení

#### Ad otázka 1)

Informace půjde ze střediska jih k vedoucímu prodeje, od něho k vedoucímu odbytu, dále k vedení podniku, od něj k vedoucímu výrobku A a od něj dále k vedoucímu konstrukce A.

#### Ad otázka 2)

Přednosti jednolíniového systému:

- snížení kompetenčních konfliktů
- jasné uspořádání vztahů
- průhlednost systému
- vyloučení ostatních formálních kontaktů a tím upevnění vládnoucích struktur
- možnost kontroly a zásahu nadřízených.

Nedostatky jednolíniového systému:

- nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení
- značná délka a nepohodlnost cest mezi řídicími místy
- zhoršení komunikace díky řídicím mezičláncům
- pomalá reakce organizace na okolní změny.



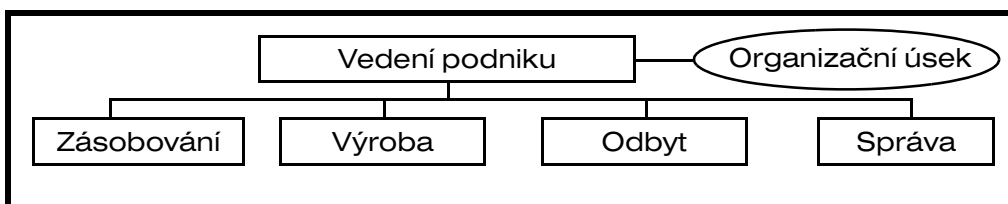
## 6.2.6 Organizační struktury

Základní informace o organizační struktuře podniku lze získat ze dvou nejvyšších hierarchických (řídících) úrovní, znázorněných v organizačním schématu. Na těchto úrovních je znázorněno vedení podniku a jemu přímo podřízená vedení úseků, závodů, divizí a ostatních útvarů. Při vymezování podnikových organizačních struktur se proto můžeme omezit na tyto dvě podnikové řídicí úrovně.

Jako hlavní typy organizačních struktur lze uvést

- funkcionální organizace
- divizionální organizace
- maticová organizace.

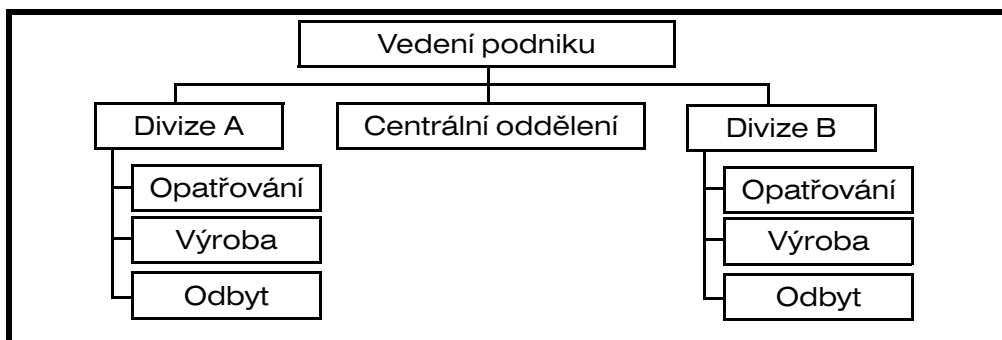
Funkcionální organizace vzniká na základě vytváření pracovišť sdružováním dílčích úkolů na principu úkonu (činnosti) a s využitím štábně liniového systému.



Obr. 6.7 Funkcionální organizace.

**Funkcionální organizace je tradiční organizační strukturou**, která je i v současnosti velmi častá. Pro střední a menší podniky je často jediným vhodným řešením. Výhody této organizace jsou v podstatě tytéž, jako výhody, které přináší tvorba pracovišť na principu činnosti.

**Divizionální organizace je novější organizační strukturou. Vychází z uplatnění sdružování úkolů podle předmětného principu**, zpravidla v kombinaci se štábně liniovým systémem. Předmětem může být výrobek, skupina výrobků, vymežitelná skupina zákazníků nebo případně i region.



Obr. 6.8 Divizionální organizace.

Při využití principu předmětu (předmětného členění) jsou na druhé podnikové hierarchické úrovni vytvářeny do značné míry autonomní úseky, které mohou být doplněny centralizovanými činnostmi (jako plánování, účetnictví, organizace, automatické zpracování dat, apod.) podobně, jako je znázorněno ve schématu divizionální organizace. **Jednotlivé samostatné části (divize, příp. závody) jsou organizovány funkcionálně.** Samy o sobě tedy představují "malé podniky", v nichž jsou uplatňovány základní podnikatelské funkce.

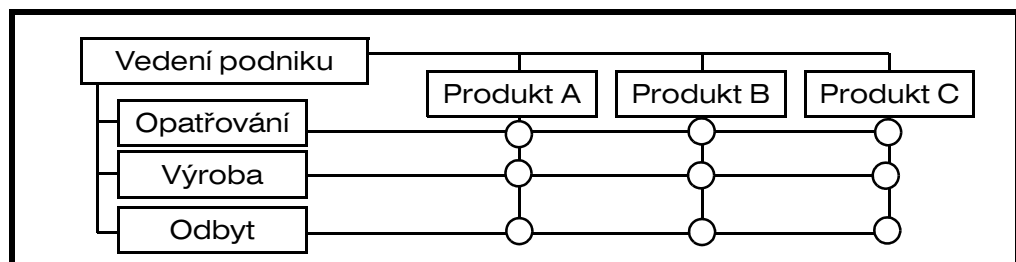
**Divizionální organizace a funkcionální organizace představují základní varianty organizačních struktur. Porovnání jejich výhod podává tab. 6.1 na následující straně.**

Kritérium	Funkcionální	Divizionální
Rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na úrovni vedení podniku lze lépe respektovat hlediska celopodniková</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalita rozhodování závisí na divizi</li> <li>Rychlejší rozhodování</li> <li>Snížení zátěže vedení podniku</li> </ul>
Koordinace/komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vyšší integrovanost všech útvarů</li> <li>Nižší riziko filtrace informací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nižší nároky na koordinaci</li> <li>Kratší komunikační cesty</li> </ul>
Vliv na pracovníky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specializace podle činností (funkcí)</li> <li>Nižší nároky na širí odborného vzdělání (vzhledem k předmětu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výrobová specializace</li> <li>Větší prostor pro využití kvalifikace vedoucích pracovníků</li> </ul>
Hospodárnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menší nebezpečí dvojkolejnosti v řízení procesů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití specializovaných věcných prostředků a pracovníků</li> </ul>

Tab. 6.1 Porovnání výhod organizačních struktur.

**Maticová organizace** je moderní organizační struktura. Praktické zkušenosti s aplikací této organizační struktury vyvolávají pochybnosti, zda je maticová organizace vhodná pro uplatnění v celém podniku. **Vzniká vzájemným propojením funkcionální a objektové (předmětně) orientované organizační struktury** v jednom celku. Základem maticové organizace je již zmíněný víceliniový systém. Základní model maticové organizace je znázorněn obr. 6.9.

**Předmětně specializovaná pracoviště jsou v praxi určována především podnikovými produkty (Produkt-Management) nebo určitými projekty (Projekt-Management).** Manažeři produktů, resp. projektů, kteří stojí v jejich čele, mají za úkol koordinovat všechna opatření nutná pro výrobu a odbyt výrobků a vedoucí funkčních oblastí odpovídají za provedení výrobků.



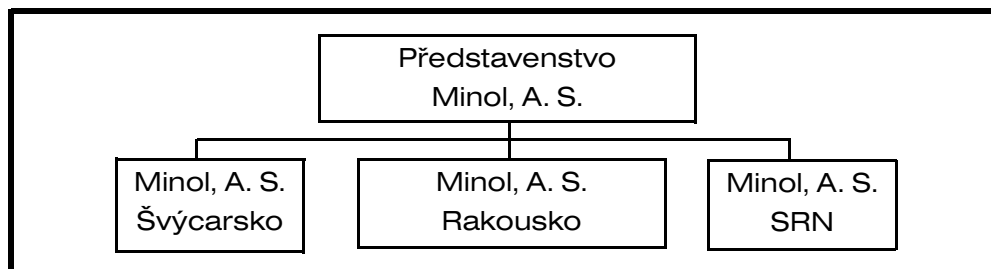
Orb. 6.9 Maticová organizace.

U maticové organizace se předmětově a funkčně orientované řídicí linie překrývají. Předmětový i funkční manager jsou rovnoprávní.

**Víceliniové systémy vytváří možnosti konfliktů v průsečících liniích.** Tyto konflikty se v rámci maticové organizace vědomě trpí. Přepokládá se totiž, že ze sporu stejně oprávněných vedoucích vyplyne pro podnik lepší řešení. U konfliktů, které nejsou věcně řešeny, může v extrémním případě dojít k zablokování výkonového procesu. Proto se v podnicích často volí modifikovaná maticová organizace, kdy proti instancím (vedoucím místům) funkčních útvarů jsou postaveny štábní útvary (pomocná vedoucí místa) reprezentující předmětné útvary (produkty, resp. projekty).

## Příklad

Podnik na zpracování minerálních olejů "Minol a. s." má níže uvedenou organizační strukturu.



Obr. 6.10 Organizační struktura Minol, a. s.

**Otázka 1:** Jak se nazývá tato organizační struktura?

**Otázka 2:** Co mohlo přimět vedení firmy "Minol a. s." k zavedení této organizační struktury?

## Řešení

### Ad otázka 1)

Jedná se o divizionální organizační strukturu, a to na věcném principu (územním), kdy jsou mezičlánky (divize) vytvořeny na druhém článku řízení dle autonomních oblastí.

### Ad otázka 2)

Základní důvody jsou dva, a to: snaha přiblížit se trhu a snaha lépe koordinovat úkoly v daném teritoriu.

## 6.3 Dohled

Podnikové vedení musí dohlížet, zda výsledky podnikových činností odpovídají plánu, zda jsou organizační úpravy efektivní a dodržují se. Odchytky od plánovaných hodnot a od organizačních úprav se musí identifikovat a analyzovat. Získané poznatky je pak třeba využít při přípravě budoucích plánů a při budoucích organizačních úpravách. **Dohled je tedy vedle plánování a organizace třetím základním úkolem dispozičního faktoru** (podnikového řízení).

**K plnění úkolů** souvisejících s dohledem používá podnikové vedení **kontrolu, revizi a audit**. **Dohled je vrcholový pojem**, jemuž jsou podřízeny pojmy kontrola, revize a audit. Pojmy audit a revize se často používají jako synonyma. Z metodického hlediska je ale vhodné jejich rozlišení. V literatuře lze nalézt jako rozlišovací kritérium vztah vykonavatelů těchto forem dohledu k podniku. **Revizi pak vykonává interní zaměstnanec podniku, zatímco vykonavatelem auditu je osoba vně podniku.**

K rozlišení **kontroly a revize** se v literatuře používají různá kritéria. Nejvýrazněji se zatím prosadilo kritérium **závislosti na dané odpovědnostní oblasti**, která může být přímá nebo nepřímá. **Přímá** závislost znamená, že osoba provádějící dohled je přímo odpovědná za daný odpovědnostní okruh. **Nepřímá** závislost pak vzniká, jestliže osoba přímo závislá na dané odpovědnostní oblasti pověřují třetí osobu, vůči níž má příkazovací pravomoc, úkoly souvisejícími s dohledem.

### Rozlišení forem dohledu

- **Kontrola** je taková forma dohledu, kterou provádí zaměstnanec podniku, který je přímo nebo nepřímo zainteresován na sledované odpovědnostní oblasti.
- **Revize** je forma dohledu, kterou vykonává interní odborník, který není ani přímo ani nepřímo závislý na dané odpovědnostní oblasti.
- **Audit** vzniká tehdy, jestliže je dohled uskutečňován osobou, která není na sledovaném procesu závislá ani přímo ani nepřímo a je externím odborníkem.

**Kontrola, revize a audit** se neliší svými cíli. Mají působit předběžně i následně. Znamená to, že mají vést osoby, které jsou předmětem dohledu k jednání, které odpovídá předpisům, ale **mají i následně zjišťovat odchylky**. Zda je zjištěnou odchylku nutno odstranit nebo ne závisí na druhu příslušného dohledu, ale na druhu daného podnikového procesu.

**Předmětem dohledu je zásadně celková činnost podniku.** Výjimkou je vrcholové řízení, protože dohled tohoto vrcholu nad sebou samým není myslitelný. Na rozdíl od vnitřní kontroly a vnitřní revize vykonávaných interními pracovníky, externí audit vykonávaný externími odborníky dohled na vrcholové vedení řeší.

**Plnění kontrolní funkce podnikovým řízením je založeno**, jak již bylo uvedeno, na výkonu **dohledu interními osobami** přímo či nepřímo závislými na dané odpovědnostní oblasti.

Předpokladem je uplatnit v podnikové organizaci **postup podle následujících zásad**:

- **závazně vymezit** průběh pracovních postupů včetně časové dimenze a vytvářet podmínky pro zabudování kontrolních zařízení,
- rozsáhlé **rozdělení funkcí**, aby každý pracovní postup od začátku do konce provádělo více vzájemně se kontrolujících osob, při jasném vymezení hranic odpovědnostních oblastí,
- co nejrozsáhlejší **zabudování kontrolních zařízení** do organizačního rámce pracovních postupů.

Z uvedených zásad je zřejmé, že se organizace a dohled překrývají. Že důležitými nástroji kontroly je organizační dokumentace (organizační plány, pracovní návrhy, plány průběhu práce apod.). **Souhrn všech nástrojů a opatření se označuje jako vnitřní kontrolní systém.**

Zatímco činnost kontroly se omezuje na zkoumání, zda byly pracovní postupy provedeny předepsaným způsobem, **plní revize jako nezávislá forma dohledu čtyři úkoly.**

Jejími úkoly jsou:

- analyzuje a hodnotí všechny příkazy, postupy a metody jimiž jsou úkoly ostatních oddělení řízeny nebo prováděny,
- analyzuje a hodnotí vnitřní kontrolní systém podniku a v případě potřeby navrhuje zlepšení,
- analyzuje a hodnotí podnikový komunikační systém, zejména zprávy a informace určené vedení podniku,
- hodnotí účelnost opatření (např. účetnictví apod.) zajišťujících ochranu majetku a bránících ztrátám všeho druhu.

**Audit překračuje rámec vnitřního podnikového dohledu.** Zahrnuje všechna zákonem předepsaná a vyžadovaná zkoumání (např. **audit výroční zprávy kapitálových společností**) i podnikem dobrovolně podstupovaný audit, např. při žádosti o úvěr (**zkoumání úvěrové způsobilosti**) nebo při ucházení se o veřejnou zakázku (přezkoumání cen) apod. Pod pojem audit lze zařadit i zkoumání externími odborníky např. k odhalování deliktů (**zpronevěry**), ke zjištění organizačních nedostatků (**organizační audit**) nebo jiných nedostatků. Auditem však není provádění analýz a hodnocení stavu podniku spojených se zpracováním návrhů na zlepšení, zde se jedná o **poradenství**. Externí audit lze dále členit podle orgánů, které jej vykonávají, na audit prováděný úředními nebo soukromými orgány.

## Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s podnikovou organizací. Měli byste chápat její úkoly a výhody a měli byste mít představu o obecných zásadách organizace. Také byste měli být schopni rozlišit formální a neformální organizační struktury, zejména procesní a útvarové organizace, analýzu a syntézu úkolů, a dále byste měli mít představu o pravomoci a odpovědnosti, decentralizaci a centralizaci pracovišť. Dále byste měli být schopni vymezit a charakterizovat tři základní systémy vymezení kompetencí a tři základní typy organizačních struktur. Na závěr byste měli umět vymezit pojmy dohled, kontrola, revize a audit, a také vztahy mezi nimi.



## Otázky k zamyšlení

1. Co rozumíme pod pojmem organizace?
2. Jaký je rozdíl mezi útvarovou a procesní organizací?
3. Proč se provádí analýza a syntéza úkolů v organizaci?
4. Z čeho se odvozuje pravomoc a odpovědnost pracovníka?
5. Čím se liší instance a oddělení?
6. V čem je rozdíl mezi decentralizací a centralizací pracovišť?
7. Jaké rozlišujeme základní modely kompetencí?
8. Jaké znáte základní typy organizačních struktur?
9. Co je to dohled v podniku?
10. Čím se liší kontrola, revize a audit?



## POT

S využitím poznatků z předchozích kapitol vytvořte podnikatelský záměr. Založte podnik (v souladu s právním řádem ČR), sestavte jeho strategický plán, cílový systém a organizační strukturu. Zamyslete se nad okruhem potenciálních konkurentů a vytvořte strategické podnikatelské jednotky podniku.

Celý tento podnikatelský záměr písemně zpracujte včetně logické návaznosti jednotlivých kroků (předpokládaný rozsah cca 5 - 10 stran).





- Faktory ovlivňující pracovní výkon
- Personální výběr
- Pracovní podmínky
- Výše odměny za práci
- Dobrovolné podnikové sociální požitky

7

**Lidský pracovní výkon a  
činitele jej ovlivňující**



### Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte s faktory, které ovlivňují pracovní výkon a dále se základními vlivy, které působí na pracovní výkon. Dále byste měli pochopit princip a základní postupy personálního výběru s důrazem na odlišnosti vnitřního a vnějšího výběru pracovníků. Také byste si měli udělat představu o pracovních podmínkách a jejich významu pro zaměstnance i podnik. V neposlední řadě byste měli mít přehled o druzích mezd a odměn vyplácených v podniku a také o zásadách jejich stanovování s ohledem na mzdovou spravedlnost. Na závěr byste si měli udělat představu o dobrovolných sociálních požitcích a o motivech jejich poskytování zaměstnancům podnikem.



### Časová zátěž

- 3 hodiny samostudium, 30 minut otázky k zamyšlení

## 7.1 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Výrobním **faktorem práce** se v podnikovém hospodářství rozumí využívání fyzických a psychických vlastností člověka k realizaci podnikových cílů. Jak již bylo uvedeno v kapitole věnované členění podnikových výrobních faktorů, vystupuje faktor práce v podnikových procesech jednak jako **dispozitivní faktor** (podnikové řízení), jednak jako rozhodující elementární faktor prostřednictvím faktoru **výkonná práce**.

**Rozhodujícím výrobním činitelem je lidská práce:**

- vyvíjí a konstruuje
- vyrábí a produkuje
- prodává.

Člověk, nositel výrobního faktoru práce, je hybatel podnikových procesů. Podnik je **ekonomický systém**, tj. výrobní systém zaměřený na hospodárnou produkci výrobků a služeb v procesu kombinace výrobních faktorů. Je ale současně i **sociálním systémem**, který sdružuje pracovníky k nutné kooperaci pro splnění ekonomických cílů podniku a současně uspokojuje jejich základní existenční a další sociální potřeby; hmotné i nehmotné povahy.

**Kvalita lidského potenciálu** podniku je dána schopností jeho lidských zdrojů podávat pracovní výkon. **Má klíčový vliv na dynamiku podniku.** Při zkoumání procesu vynakládání výrobního faktoru práce v rámci podnikového hospodářství je objektem sledování pracovní výkon.

**Lidský pracovní výkon** závisí na:

- **výkonnosti** (způsobilosti pracovní síly k výkonu)
- **snaze o výkon** (motivovanosti pracovní síly).

**Způsobilost pracovní síly k výkonu určitých činností** je dána jejími **fyzickými a psychickými schopnostmi**.

Podílí se na nich především

- **tělesná konstituce**
- **nadání**
- **odborná výchova**
- **věk**
- **zkušenosti.**

**Vliv na způsobilost pracovníka k výkonu je diferencovaný.** U těžké fyzické práce výkonnost s přibývajícím věkem klesá. Růst zkušenosti a zručnosti se kompenzuje jen v omezené míře. Jinak je tomu u duševní práce a ručních prací, které vyžadují menší fyzickou sílu, ale velkou zručnost. Schopnost podávat výkon zde zpravidla roste s léty nabývání zkušenosti a neklesá obvykle ani ve vysokém věku.



**Snaha o výkon** je projevem vůle pracovníka dát svou schopnost výkonu plně k dispozici podniku. Výsledek práce ale závisí i na tom, zda se podniku podaří využít pracovní sílu podle její specifické způsobilosti a zda má pracovník své psychické a fyzické schopnosti možnost uplatnit. Motivovanost pracovníka může být významně omezena, jestliže je pověřen výkonem prací, které neodpovídají jeho způsobilosti (kvalifikaci) nebo za nevhodných pracovních podmínek. Získává pak dojem své osobní a odborné nedocenenosti, stává se nespokojeným a klesá jeho výkon.

**Snaha o výkon závisí podle Wöheho (1995) na čtyřech rozhodujících faktorech.**

Patří k nim:

- personální výběr
- pracovní podmínky
- výše odměny za práci
- dobrovolné podnikové sociální požitky.

### Personální výběr

Personální výběr vytváří předpoklady pro spokojenost pracovníků s prací. Správný výběr personálu v zásadní míře určuje kvalitu a efektivnost pracovního výkonu.

### Pracovní podmínky

Pracovní podmínky v neširším pojetí, jsou vytvářeny v procesu organizace práce.

Člení se v podstatě na dvě velké oblasti:

- **vztah pracovníka k práci a pracovišti.** Nástrojem podniku při optimalizaci tohoto vztahu jsou pracovní studie a příprava práce,
- **vztah pracovníka k nadřízeným a spolupracovníkům.** Toto podnikové klima je v žádoucím směru formováno zejména přesným vymezením mechanismu přikazování a vytvářením pocitu zajištění existence pracoviště.

### Výše odměny za práci

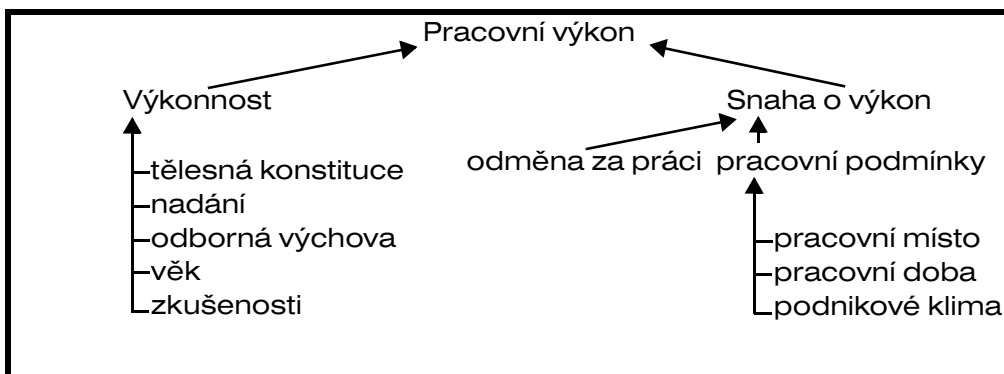
Výše odměny za práci, odpovídající přesvědčení pracovníka, že je placen podle svého výkonu.

### Dobrovolné podnikové sociální požitky

Dobrovolné podnikové sociální požitky jsou poskytované na základě příslušnosti pracovníka k sociálnímu systému podniku. Jejich prostřednictvím je zaměstnancům poskytován pocit, že podnik pečuje o své pracovníky nad rámec zákonem předepsaných sociálních dávek.

### Příklad

Které z veličin uvedených v navazujícím schématu jsou ovlivnitelné podnikovým vedením? Vysvětlete jak a v jaké míře.



**Obr. 7.1** Determinanty pracovního výkonu.

### Řešení

Ovlivnitelná podnikovým vedením je především snaha o výkon.

Odměna za práci přitom motivuje krátkodobě, prostřednictvím diferenciací odměny.

Pracovní podmínky zvyšují výkon dlouhodobě, přičemž pracovní místo prostřednictvím vhodných pracovních podmínek a vhodného pracovního systému, pracovní čas prostřednictvím vhodného rozložení a vhodné délky pracovní doby a podnikové klima prostřednictvím spolurozhodování v podniku a dobrovolných sociálních požitků.

Výkonnost je ovlivnitelná pouze při výběru zaměstnanců, s výjimkou odborné výchovy, kterou lze aktivně ovlivňovat pomocí interního vzdělávacího systému podniku.

### 7.2 Personální výběr

**Výběr pracovníků** je realizací záměrů personální politiky podniku. Rozumí se jím **rozhodovací proces**, jehož obsahem je vybrat z okruhu zájemců **kandidáta**, který **nejlépe vyhověl požadavkům** kladeným na obsazované místo. Podkladem pro výběr je zjištění potřeby pracovníků. To vychází z míst vytvořených v procesu útvary organizace a obsazených pracovníky. Z jejich počtu a struktury se vyvozuje fluktuace (odchody do důchodu, změna zaměstnání apod.), a tedy plán potřeby pracovníků.

Plán potřeby pracovníků je východiskem rozhodování, jak bude uspokojena. **Těžištěm personálního výběru** je úkol **zkoumat, zda je kandidát vhodný** pro předpokládané úkoly nebo nikoliv. K tomu je třeba **pracoviště**, které má být obsazeno, **analyzovat** s ohledem na požadavky kladené na uchazeče a kandidát musí být přezkoušen s ohledem na svou způsobilost. **Srovnání požadavků se skutečností** potom ukazuje, zda se kandidát pro dané místo (pracoviště) hodí, nebo zda se musí případně requalifikovat.

**Důležitost výběru personálu** tkví především ve vzájemné propojenosti hospodářské úspěšnosti podniku se spokojeností pracovníků.

Vzhledem k tomu, že jednotliví zájemci mají rozdílné předpoklady pro zastávání příslušného místa (funkce), získává podnik při obsazení místa hospodářskou výhodu nebo nevýhodu. Pro pracovníka pak znamená získání vhodného zaměstnání úspěch, zatímco výkon práce pro kterou není způsobilý, jej neuspokojuje, což zpětně ovlivňuje jeho výkonnost, resp. ochotu k pracovnímu výkonu.

**Význam rozhodnutí přijímaných při personálním výběru stále roste**, protože

- **využití techniky a automatizace trvale roste a mění požadavky**, které kladou pracoviště na předpokládanou způsobilost pracovníků;
- **růst vzdělanosti pracovníků** působí, že se svou prací spojují **vyšší očekávání** a snaží se o plnější rozvoj své osobnosti;
- **stoupající osobní náklady a náklady na vzdělávání pracovníků zvyšují náklady na zapracování**, nákladnost **chybného rozhodnutí** se ale zvyšuje **omezováním právní možnosti nevhodné pracovníky propustit**.

#### 7.2.1 Interní a externí výběr personálu

Při koncipování personální politiky podniku je třeba **dbát**, aby se s ohledem na podnikové požadavky **cíle pracovníků co nejvíce shodovaly s cíli podniku**. Uplatnění tohoto zřetele se vztahuje i k tomu, zda se mají volná místa v podniku přednostně obsazovat **externími nebo interními pracovníky**. Vhodnost toho či onoho výběru může být dána jednak **podmínkami podniku, jednak podmínkami zájemců**. Jestliže například podnik potřebuje kvalifikované specialisty na odloučeném stanovišti a ty nenajde mezi vlastními zaměstnanci, musí je získávat z mimopodnikových zdrojů. **Interní konkurz má smysl pouze tehdy, jestliže zlepšuje pracovníkům jejich příjmové možnosti a kariérní postup**. Nemůže tedy jít o místa nejméně placená či místa pro začátečníky.

**Výhody externího výběru jsou současně nevýhodami interního výběru a naopak.**

Výhody obsazování pracovišť interními pracovníky jsou zejména tyto:

- interní výběr nabízí zaměstnancům **kariérní postup** a přispívá tím ke zvyšování jejich motivace,
- více šancí na povýšení v rámci podniku **omezuje tendence fluktuovat** za výhodnějším zaměstnáním mimo podnik,
- obsazování pracovišť vnitřním výběrem **snižuje riziko chybného rozhodnutí**.

Existují podstatné **nevýhody obsazování pracovišť interním výběrem** a tím současně i přednosti obsazování míst v podniku pracovníky z vnějšího prostředí.

Je to zejména

- využití externího trhu práce je často nezbytné pro odstranění "**podnikové slepoty**", které často podléhají dlouhodobí zaměstnanci a aby mohlo být využito zkušeností, které pracovníci získali v jiných podnicích,
- upřednostňování interních pracovníků při výběru může vést k **odmítnutí vhodnějšího kandidáta** zvnějšku,
- jestliže mají **externí uchazeči větší speciální znalosti nebo schopnosti než interní**, je třeba přijmout kandidáta zvnějšku,
- upřednostňování interního výběru **zvyšuje požadavky na vnitropodnikové vzdělávání a tím i jeho nákladnost**.

## 7.2.2 Postupy při výběru pracovníků

Výběr pracovníků lze rozdělit do čtyř na sebe navazujících stupňů:

- analýza požadavků na obsazované místo
- získání a charakteristika uchazečů
- analýza schopností uchazečů
- rozhodnutí o výběru.

**Analýza požadavků na místo** vychází z popisu pracovišť, který by měl obsahovat výčet jednotlivých činností, vymezení organizačního začlenění a komunikačních vztahů k ostatním pracovištím. Popis pracoviště je podkladem pro vypracování **požadavkového profilu**.

Ten se vytváří s využitím **kriterií výběru**, jimiž jsou:

- **odborné předpoklady** (získávané výchovou nebo zkušeností)
- **fyzické předpoklady** (určované tělesnými vlastnostmi žadatele)
- **psychické předpoklady** (spočívající výhradně v osobnostní struktuře žadatele, např. schopnost koncentrace, spolehlivost)
- **sociálně psychické předpoklady** (požadavky na mezilidské chování, sociální okolí na pracovišti a v rodině).

Aby mohl být výběr pracovníků proveden racionálně, měl by být požadavkový profil daného místa doplněn o **rozpětí odměny**.

**Získávání uchazečů** se může uskutečňovat interním nebo externím nábořem. Jejich přednosti i nedostatky již byly zmíněny. K **vnitřnímu nábořu** může podnik využít interní konkurz, plánování přípravy pracovních rezerv nebo kartotéku pro povyšování. Při uplatnění **vnějšího nábořu** může podnik oslovit potenciální zájemce **přímo** (např. dopisem absolventům škol) nebo **nepřímo**, využitím mimopodnikových prostředníků (inzeráty v tisku, plakáty, úřady práce, personální agentury apod.).

**Analýza schopností uchazečů** je nejdůležitějším předpokladem správného výběru. V jejím rámci se **srovnávají požadavky obsazovaného místa a způsobilost žadatele**. Pracovní požadavky místa může podnik zjistit relativně snadno, složitější je získávání informací o uchazeči. Slouží k tomu podklady přiložené k žádosti (životopis, vysvědčení, reference, fotografie, dotazník), představitelci rozhovor a někdy i psychologický test apod. Pod pojem analýza schopností lze zařadit **zkoušku způsobilosti kandidáta**, kterou představuje zkušební doba, předcházející přijetí vybraného uchazeče do řádného pracovního poměru.

**Podnikové vzdělávání** je nezbytnou podmínkou interního výběru, ale i součástí reakce podniku na neustále se měnící podmínky okolí. I když obvykle pracovníci sami mají zájem o rozvíjení své osobnosti, je třeba, aby podnik sám usměrňoval proces zvyšování znalostí a dovedností svých zaměstnanců.

**Hlavní náplň vzdělávání v podniku lze rozčlenit do tří oblastí:**

- zvyšování kvalifikace
- rekvalifikace
- trénink sociálních dovedností.

### **Zvyšování kvalifikace**

Zvyšování kvalifikace je tou částí podnikového vzdělávání, která má přímou vazbu na interní výběr. Jeho prostřednictvím se prohlubuje profesní příprava zaměstnanců, kteří tak získávají způsobilost vykonávat kvalifikačně náročnější práce a dosahovat tak kariérního růstu.

### **Rekvalifikace**

Posláním rekvalifikací je přeškolení pracovníků zanikajících profesí na perspektivní povolání, která jim umožní další pracovní uplatnění, ať již v mateřském podniku nebo mimo něj.

### **Trénink sociálních dovedností**

Trénink sociálních dovedností je oblast vzdělávání, která se orientuje především na zvyšování kvality řídicí práce managementu. V jeho rámci se například kultivuje schopnost manažerů jednat s lidmi, řešit konflikty, motivovat podřízené apod.

## **7.3 Pracovní podmínky**

Vytváření optimálních podmínek pro využití pracovní síly je především úkolem procesní organizace, která se při tom opírá o poznatky **věd o práci**. Využívá pracovní studie, které se vyvinuly z pohybových a časových studií, součástí vědeckého řízení (scientific management) založeného F. W. Taylorem (1856 - 1915) v USA.

**Současné pracovní studie** zahrnují praktické postupy, které uvádí Wöhe (1995), a **plní úkoly**

- **racionalizace práce** (pohybové studie, studie pracovních postupů, studie organizace práce, studie pracoviště)
- **normování výkonu** časovými studii, studie zátěže a výkonové studie
- **hodnocení práce** využitím pracovních hodnotových studií.

**Pracovní studie** tvoří hlavní oblast věd o práci. Jejich cílem je **získávat poznatky pro optimální využití tělesných, duchovních a duševních sil člověka**. Dalšími důležitými dílčími oblastmi věd o práci jsou pracovní psychologie, pracovní fyziologie, pracovní medicína, pracovní hygiena, pracovní pedagogika, pracovní technologie a sociologie práce.

**Zvláštní význam** pro studium práce má **psychologie a fyziologie práce**. K hlavním úkolům psychologie práce patří zkoumání vloh pracovníků, tzn. nadání, inteligence, paměti, charakteru atd., testy a zkouškami způsobilosti, dále pak analýza vlivů, které působí na výkon v důsledku monotónnosti práce (výrobní pásy, automaty atd.), světla, teploty, hluku, barev, prostoru a zařízení atd. Předmětem zájmu fyziologie práce jsou důsledky pracovního výkonu pro lidské tělo. Zabývá se spotřebou energie na jednotlivé výkony, problémy polohy a držení těla, pracovního tempa, únavy, řešení pracovních přestávek, přizpůsobením strojů a nástrojů člověku atd.

Vytváření **optimálních pracovních podmínek** tedy souvisí s celou řadou naznačených problémů. V souladu s členěním Wöheho (1995) lze z jejich úhrnu vymezit **tři hlavní oblasti**, kterými se budeme pro jejich význam podrobněji zabývat.

Jsou to

- **úprava pracovní doby**
- **uspořádání pracoviště**
- **podnikové klima.**

## Úprava pracovní doby

Úprava pracovní doby je kompromisem mezi zájmy pracovníka a podniku. Zaměstnanec se musí přizpůsobit podnikovým předpisům, které vycházejí z obecně platných právních úprav, zejména **zákoníku práce** a **předpisů o bezpečnosti** a ochraně zdraví při práci, ale i ustanovení **kolektivních smluv**, přijímaných v rámci vyjednávání mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

**Podniková pravidla** upravují zejména:

- délku a rozložení pracovní doby,
- rozdělení pracovního času během pracovního dne.

**Pracovní doba** je definována jako **čas od začátku do konce práce bez přestávek na odpočinek**. Pravidelná denní pracovní doba nesmí překročit **osm hodin** a týdenní pracovní doba při pětidenním pracovním týdnu pak činí nejvýše **čtyřicet hodin**. Obecně se projevuje tendence ke zkracování pracovní doby při plném vyrovnání mezd. Znamená to, že výdělek za zkrácenou pracovní dobu zůstává zachován ve stejné výši, jako před jejím zkrácením. Je to umožňováno dosažením úměrně vyšší produktivity práce, tj., že se v kratším pracovním čase dosáhne stejný pracovní výkon díky technickým zlepšením a racionálnímu využití práce.

**Rozložení pracovní doby** je upravováno právními předpisy. Tak například existuje zákaz práce mladistvých v noci. Je určován roční limit počtu hodin povolené práce přesčas pracovníkovi a v jeho rámci maximální přípustný rozsah přesčasové práce za týden a podobně.

**Rozdělení pracovního času během pracovního dne** se dotýká především doby začátku práce a přerušování práce přestávkami. Je tomu tak proto, že jak prokázaly pracovní psychologické výzkumy, člověk podléhá během pracovního dne určitému **pracovnímu rytmu**. Po ranním nástupu do práce se výkon pracovníka po určitou dobu zvyšuje až kulminuje dosažením **dopoledního maxima**. Před polední přestávkou **výkon klesá**. Po polední přestávce dochází k opětovnému vzestupu, který vrcholí **odpoledním maximem**, které je však **nižší** než výkonové maximum dopolední. Ke konci pracovní doby pak výkon rychle klesá. Jak ukázaly provedené výzkumy, při nepřetržitém pracovním režimu se v podniku dosahuje nejvyššího výkonu mezi 8. a 11. hodinou dopoledne a mezi 18. a 21. hodinou večer. Nejnižších výkonů je dosahováno mezi 1. a 4. hodinou v noci.

Zatěžující vliv pevně stanoveného začátku pracovní doby na pracovníka řeší zavádění klouzavé pracovní doby. **Pružná (klouzavá) pracovní doba** je taková organizace pracovní doby, kdy si může zaměstnanec určit začátek a konec své denní pracovní doby v rámci časového rozpětí stanoveného podnikem, které zahrnuje nejčasnější zahájení práce a její nejpozdější ukončení. V rámci tohoto rozpětí je stanoveno **časové jádro**, během kterého musí být všichni zaměstnanci přítomni v práci. Případná časová manka nebo převisy z jednotlivých dní může pracovník obvykle vyrovnat v rámci zúčtovacího období. Klouzavá pracovní doba není možná z výrobně technických důvodů ve všech podnicích. **Snadněji se uplatňuje ve správě.**

Dalšími formami uplatnění **pružné pracovní doby** jsou např. **práce na zkrácený pracovní úvazek** a tzv. **Job Sharing** (sdílení pracovního místa). Při Job Sharing sdílejí jedno pracoviště obsazené na plnou pracovní dobu dva pracovníci. Ti si mezi sebe rozdělují práva a povinnosti spojené se společným zastáváním daného místa, to znamená, že se podělí o pracovní čas, pracovní úkoly apod.

### Uspořádání pracoviště

Výkon pracovníka je rovněž ovlivňován uspořádáním pracoviště, resp. pracovištěm a pracovním prostorem. Na snahu o výkon pracovníka působí takové činitele věcného pracovního prostředí, jako je **volnost pohybu**, kterou má na svém pracovišti, **světelné poměry, teplota a vlhkost vzduchu, hluk, barevnost prostorů a zařízení, účelné uspořádání strojů a nástrojů, větrání a čistota** atd. Prostorová omezenost snižuje chuť k práci, zvyšuje nebezpečí úrazu, zmetkovitost atd. Špatné světelné poměry, hluk a nedostatečné větrání způsobují rychlejší únavu a zhoršují kvalitu práce. Světlé barvy pracovních prostor a zařízení snižují zrakovou únavu, zmenšují tak nervové zatížení a nepřímo zvyšují radost z práce.

**Účelné uspořádání hmotného investičního majetku** jako komponenta organizace pracoviště je dalším činitelem, který může zvýšit pracovní výkon. V rámci technických možností by měly být **stroje a náradí přizpůsobeny anatomickým a fyziologickým podmínkám člověka**. Výdej energie pracovníkem je při stání větší než při sezení a největší je při práci v předklonu nebo při strnulém držení těla. Držení těla při výkonu práce rozhoduje o tom, jak rychle vzniká únava.

### Podnikové klima

**Dobré vztahy mezi pracovníkem a jeho nadřízenými a mezi kolegy navzájem** jsou pro snahu zaměstnance plně využít své schopnosti ve prospěch podniku nejméně stejně důležité, jako vnější pracovní podmínky. Tuto oblast mezilidských vztahů v podniku, která se v angloamerickém pojetí označuje jako **human relations**, zde shrnujeme pod pojem **podnikové klima**.

Jestliže panuje v podniku mezi zaměstnanci závist, nepřátelství a nedůvěra místo porozumění, ochoty, důvěry a přátelství, brzdí takovéto narušené podnikové klima podnikové procesy. Pociťuje-li zaměstnanec, že jeho nadřízení nerespektují jeho osobnost, domnívá-li se, že s ním jednají nespravedlivě a jeho problémy nechápou, práce v podniku se mu znechutí a sníží se jeho ochota k pracovnímu výkonu.

**Klíčem k vytvoření optimálního podnikového klimatu je přeměna** postavení pracovníka v podniku **ze zaměstnance na spolupracovníka**. Prosazení této tendence napomáhá růst mechanizace a automatizace, nahrazování jednoduchých pracovních činností produktivnějšími složitými pracovními činnostmi, které vykonávají kvalifikovaní odborní pracovníci schopní nést svou vlastní odpovědnost. Dochází tak ke vzniku **partnerství v podniku**, které znamená, že **podnikové vedení už nerozhoduje samo** o všech otázkách, které jsou z hlediska pracovníků podstatné (vnější pracovní podmínky, odměňování práce, přijímání a výpovědi zaměstnanců, přemísťování a povyšování), ale zaměstnanci mají prostřednictvím svých zástupců, jejichž postavení v podniku je upraveno zákonem, právo na **spolurozhodování** nebo alespoň právo na informaci. Tato práva se zahrnují pod pojem spolurozhodování. Přispívají ke zlepšení podnikového klimatu, k udržení sociálního smíru a k nahrazení pocitu plné závislosti na podnikovém řízení pocitem jistoty.



### Příklad

Závod na výrobu automobilů zaměstnává 11 tisíc dělníků a úředníků. Ve výrobě je činných 9 tisíc zaměstnanců, ve správním úseku jich pracují 2 tisíce.

Odbory navrhuje pro všechny zaměstnance tzv. klouzavou pracovní dobu, místo dosavadní pracovní doby od 7.00 do 15.00 má být zavedena rovněž 8 hodinová denní pracovní doba v následujícím časovém rozpětí



9.00 - 13.00 - časové jádro (doba povinné účasti na pracovišti)

6.30 - 9.00 a 13.00 - 18.00 - klouzavá doba (časové rozmezí pro odpracování zbytku denní pracovní doby)

Které argumenty ze strany podniku hovoří pro a které proti zavedení klouzavé pracovní doby v celém závodě?

### Řešení

Klouzavá pracovní doba není příliš vhodná u výkonných dělníků, neboť by narušila pásovou výrobu. Proto je možné klouzavou pracovní dobu zavést jen u pracovníků správního úseku.

## 7.4 Výše odměny za práci

Podnikové hospodářství se zaměřuje na určení mzdy zaměstnance za jeho pracovní výkon v podniku. Využívá při tom poznatků vědy o práci, především metod a nástrojů pro měření a hodnocení obtížnosti práce, pracovního výkonu a pracovního času. **Mzda jako odměna jednoho výrobního faktoru (práce) je pro podnik veličinou ovlivňující náklady. Musí se tedy vyplácet podle pracovních smluv nezávisle na výnosové situaci podniku.**

**Pod pojem mzda se zahrnují všechny odměny vyplácené podle pracovního výkonu (a hrazené z nákladů).**

Jsou to:

- časové mzdy a platy
- výkonové mzdy
- prémie
- příplatky ke mzdám
- gratifikace
- provize.

Od mezd je třeba odlišit odměny, které souvisí s pracovním výkonem jen zprostředkovaně a jejichž výplata a výše závisí na zisku.

Sem se řadí:

- podíly na zisku
- tantiémy.

### 7.4.1 Výše mezd a mzdová spravedlnost

Vrcholným požadavkem kladeným na odměňování práce je zásada, že mzda musí být spravedlivá. **Mzdová spravedlnost** je ale etickou hodnotou, která má pouze formální charakter a nemůže být obsahově určena vědeckými prostředky. Podnikové hospodářství proto nemůže dělat závěry o absolutní spravedlnosti odměňování, ale pouze o **relativní spravedlnosti**, ve smyslu odstupňování mezd za výkon jednotlivých činností. Pro účinnost podněcování k pracovnímu výkonu je podstatný pocit pracovníka, že jeho mzda je v přiměřeném poměru ke mzdě jak pracovníků, kteří vykonávají více nebo méně náročné práce, tak pracovníků, kteří při výkonu stejně náročné práce dosahují vyššího nebo nižšího výkonu.

**Odměna za práci musí odpovídat hodnotě produktivního přínosu, který byl prací pro podnik vytvořen.**

Pro relativní výši odměny za práci jsou tedy směrodatné:

- **tělesné a duševní požadavky**, které klade práce na člověka (náročnost vykonávané práce)
- **dosazený pracovní výkon** (délka práce, velikost výsledku práce, kvalita práce).

**Stupeň obtížnosti práce je dán požadavky**, které klade pracoviště na pracovníka. Tyto požadavky jsou měřítkem pro relativní odstupňování pracovního výkonu podle jeho náročnosti. Stupeň obtížnosti práce, který se zjišťuje metodami hodnocení práce, rozhoduje o tom, zda má být daná činnost mzdově ohodnocena více nebo méně, než činnost jiná.

**Výše mzdy** ale není určována pouze tím, jakou pracovník vykonává činnost, ale i tím **co skutečně vykonává**. Dva pracovníci mohou vykonávat stejnou pracovní činnost, tedy stejně

obtížnou, ale výsledek jejich práce se může kvantitativně a kvalitativně lišit. Musí být proto jako **srovnávací měřítko** vymezen **normální výkon**. Musí se pohybovat v rozmezí, které je přijatelné pro zaměstnance, kterých se týká. **Rozdíly ve výkonu mezi pracovníky**, kteří vykonávají stejné činnosti, **se do výše mzdy promítají prostřednictvím mzdových forem** (úkolová mzda, prémiová mzda, časová mzda s výkonnostními příplatky).

Vedle výkonu mohou být pro určování výše odměny za práci brány v úvahu i **sociální hlediska**. V současných mzdových systémech našich podniků se tak například odráží sociální hlediska, která nejsou důsledkem hospodářského uvažování, ale **sociálních nebo společenskopolitických opatření**. Některá opatření jsou zakotvena legislativně a podnikové hospodářství je musí respektovat, jiná přijímají podniky dobrovolně nebo po dohodě s jednotlivými pracovníky.

Mezi tato **opatření, která narušují přímý vztah mezi mzdou a výkonem, patří** např.:

- odstupňování odměny za práci podle **stáří** (nebo doby zaměstnání v podniku), kdy zaměstnanec obdrží za stejnou činnost při stejném výkonu různou odměnu. To může negativně ovlivňovat výkon hůře placených pracovníků,
- odstupňování odměny podle **rodinného stavu** s sebou nese stejné problémy, jako při odstupňování podle stáří,
- nárok na **placanou dovolenou** působí, že pracovníkovi je vyplácena odměna za práci i ve dnech, kdy vůbec nepracuje. Tento nesoulad mezi odměnou za práci a výkonem ještě prohlubují příplatky za dovolenou,
- v případě **nemoci** se odměna za práci ještě nějaký čas vyplácí, i když pracovník nepodává žádný výkon (např. v soudnictví),
- garantování **minimální mzdy při úkolové práci** zaručuje určitou výši mzdy odvozenou od normálního výkonu i při nižším výkonu,
- za **obtíže**, které mohou pracovníkovi vzniknout nepříznivou nebo příliš dlouhou pracovní dobou, se poskytují podle ustanovení pracovního práva nebo kolektivních smluv příplatky ke mzdě. Jsou to například příplatky za přesčasy, za noční práci, práci o nedělích a svátcích a podobně. Nejsou odměnou za výkon pracovníka, ale odškodněním za jeho přinucení, aby přijal nepříznivé pracovní podmínky.

**Uplatnění sociálních faktorů** při určování odměn za práci působí, že se z **výkonnostní mzdy stává sociální mzda**. Podnikohospodářské metody hodnocení práce tedy mohou být využity jen k tomu, aby určovaly relativní výši odměny pro různé činnosti.

### 7.5 Dobrovolné podnikové sociální požitky

Poskytování dobrovolných sociálních požitků umožňuje podniku **pozitivně ovlivňovat vůli zaměstnanců k vyššímu výkonu**. **Dobrovolnými sociálními požitky se rozumí všechno, co podnik poskytuje svým zaměstnancům formou věcí, služeb naturálie a peněz nad dohodnutou odměnu za práci a případný podíl na zisku**. Neřadíme mezi ně ale **sociální požitky poskytované ze zákona a dohodnuté v kolektivních smlouvách**, které jsou pro pracovníky nárokové a podnik je musí poskytovat povinně. Dobrovolné podnikové sociální požitky mohou být poskytovány pouze tehdy, jestliže se podnikatel nebo společnici vzdají části zisku, který by jim jinak patřil.

Zatímco **mzdy jsou výkonnostně podmíněnou odměnou za práci, sociální požitky se poskytují na základě příslušnosti zaměstnance k sociálnímu systému podniku a obvykle nemají žádný vztah k výkonu**. Na rozdíl od účasti pracovníků na zisku, která je závislá na dosažených výnosech a je ji možno považovat za zvláštní část odměny za práci, dobrovolné podnikové sociální požitky zpravidla kolísání dosažené výše zisku neovlivňují.

**Dobrovolné podnikové sociální požitky se poskytují pracovníkům v různých podobách**. Podle forem, to je podle sledovaných cílů a použitých nástrojů, je lze rozčlenit do **několika skupin**:

- **hospodářská přilepšení** (např. vánoční příspěvek, příspěvky na podnikové stravování, příspěvek na dopravu, bytová pomoc, dárky jubilantům),



- **zajištění proti životním a pracovním rizikům** (např. penzijní připojištění, sociální výpomoci),
- **vyrovnání rozdílného zatížení rodin** (např. podpora při narození dítěte, při svatbě, při úmrtí v rodině),
- **podpora duševních a sportovních zájmů** (např. podniková knihovna, podniková školení, sportoviště, poskytování studijních výhod).

**Velké podniky zpravidla mohou poskytovat vyšší požitky než podniky menší.** Je to dáno tím, že jsou finančně silnější a dovedou snadněji překonávat krátkodobé kolísání ziskovosti, a že určité požitky lze efektivně poskytovat teprve při vyšším počtu zaměstnanců (např. knihovna, sportoviště ap.).

**Cíle sledované poskytováním sociálních požitků mohou mít ekonomické, sociální a etické motivy.** Podnikové cíle v oblasti **péče o zaměstnance**, sledované dobrovolnými sociálními požitky, nelze oddělovat od vrcholového podnikového cíle, jímž je dlouhodobá maximalizace zisku. Sociální péče o pracovníky v moderních podnicích je zpravidla chápána jako **samozřejmá vedlejší podmínka**, při níž se snaží maximalizovat zisk (v rámci cílové funkce), přesto však sehrává významnou roli předpoklad o jejich vlivu na růst výkonnosti podniku.

**Nejčastější motivy**, které vedou podnik k poskytování dobrovolných sociálních požitků:

- **růst pracovních výkonů zaměstnanců.** Dobrovolné sociální požitky ovlivňují pozitivně vůli k pracovnímu výkonu i pracovní morálku. Posilují důvěru zaměstnanců k zaměstnavateli, který se vzdává části svého zisku v jejich prospěch bez tlaku zákona či kolektivního vyjednávání,
- **připoutání zaměstnanců k podniku.** Poskytováním podnikových bytů či penzijního připojištění apod. se odrazují pracovníci od fluktuace a čelí se tak nákladům, které by fluktuací vznikly. Toto řešení je významné zejména u kvalifikovanějších zaměstnanců, kde podnik ztrácí ve prospěch konkurence zapracované, resp. v podniku vyškolené zaměstnance,
- **argument při získávání pracovníků.** Podnik s rozvinutou sociální péčí o zaměstnance je lákavější svou nabídkou pracovních míst na vnějším pracovním trhu,
- **vytvoření možností ovlivňovat zaměstnance.** Vycházení vstříc sociálním potřebám zaměstnanců nad rámec povinnosti umožňuje omezit vliv odborů a může vést k pocitu závazku zaměstnanců vůči podniku, k růstu jejich odpovědnosti a ochoty spolupracovat,
- **úspory daní a daňové odpisy.** Daňové předpisy mohou umožňovat úhrady výdajů pracovníků přímo z nákladů podniku, aniž by si je museli hradit z odměny za práci, kde vzhledem k vysokému zdanění by podnik musel na jejich kompenzaci vynaložit podstatně vyšší prostředky (např. příspěvek na stravování, na dopravu, důchodové připojištění apod.).

**Odbory nemají zájem na dobrovolných sociálních požitcích v podnicích, ani na podílech zaměstnanců na zisku.** Obávají se, že tak zaměstnanci ztratí zájem na organizovanosti v odborech. Pocit **partnerství** v podniku místo konfrontace **snižuje potřebu silných odborů** jako ochránců zaměstnanců. Pro odbory je nevýhodné i omezení volné migrace zaměstnanců, nevýhodná je i nejednotnost a nejistota dobrovolných požitků. **Odbory mají zájem na tarifních úpravách**, to znamená na tom, aby se pro všechny podniky staly ty požitky, které dosud poskytují dobrovolně, závazně. Tím by se ale ztratil pozitivní motivační efekt sociálních požitků, který je v jejich dobrovolnosti.

## Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s činiteli, které ovlivňují pracovní výkon. Měli byste především chápat závislost lidského pracovního výkonu na výkonnosti a snaze o výkon. Dále byste měli chápat význam personálního výběru pro podnik a důsledky, které plynou z uplatnění interního nebo externího výběru pracovníků. Seznámili jste se také s postupem



při výběru pracovníků a s charakteristikou jednotlivých stupňů výběru. Máte představu o pracovních podmínkách a o třech hlavních oblastech, které zahrnují úpravu pracovní doby, uspořádání pracoviště a podnikové klima. Také jste se seznámili se základy a zásadami stanovení výše odměny za práci v souladu se mzdovou spravedlností. Na závěr jste rozebrali dobrovolné sociální požitky a cíle, které sleduje podnik jejich poskytováním.



### Otázky k zamyšlení

1. Na kterých dvou faktorech obecně závisí lidský pracovní výkon?
2. Co je těžištěm personálního výběru?
3. Jaké jsou výhody a nevýhody interního a externího výběru zaměstnanců?
4. Do kterých stupňů lze rozdělit výběr pracovníků?
5. Ve kterých hlavních oblastech probíhá vytváření optimálních pracovních podmínek?
6. Charakterizujte klouzavou pracovní dobu?
7. Čím se liší mzda a odměna?
8. Co rozumíte pod pojmem mzdová spravedlnost v podniku?
9. Čím jsou charakteristické dobrovolné sociální požitky?
10. Proč nemají odbory zájem na dobrovolných sociálních požitcích?

- Metody hodnocení práce
- Mzdové formy
- Mzdový systém podniku

**8** ■

## Odměňování práce



### Cíl kapitoly

V této kapitole se seznámíte s metodami hodnocení práce, přičemž se seznámíte s požadavky, ze kterých se vychází při hodnocení práce, a také s postupnými kroky, které je nutno učinit při vlastním uplatnění metod. Dále poznáte základní mzdové formy, jejich charakteristiky, způsoby výpočtu, možnosti uplatnění a v neposlední řadě také jejich výhody a nevýhody. Na závěr kapitoly se seznámíte se mzdovým systémem a mzdovou politikou podniku.



### Časová zátěž

- 4 hodiny samostudium, 40 minut otázky k zamyšlení

### Úvod do problému

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole pojednávající o činitelích ovlivňujících pracovní výkon, výše odměny za práci ovlivňuje pozitivně vůli zaměstnance k pracovnímu výkonu tehdy, jestliže je ekvivalentní výkonu pracovníka. To znamená, že její rozdílná výše mezi pracovníky vykonávajícími práce odlišné obtížnosti a mezi pracovníky dosahujícími rozdílného výkonu při stejně náročných pracích vhodně reflektuje tyto odlišnosti a rozdíly.

Nástrojem, který umožňuje v podnikovém hospodářství diferencovat odměnu podle náročnosti vykonávané práce, tedy podle požadavků, které práce klade na pracovníka, je **hodnocení práce**. Nástrojem, který slouží k vyjádření rozdílných výkonů, to je množství a kvality práce dosažených zaměstnanci provádějících stejně obtížné činnosti, jsou **mzdové formy**. Využití obou těchto nástrojů umožňuje technicky dosáhnout zdůvodnění mzdové diferenciace v podniku.

## 8.1 Metody hodnocení práce

Úkolem hodnocení práce je **odstupňování odměny za práci podle stupně obtížnosti jednotlivých pracovních postupů**, resp. jednotlivých pracovních činností nebo pracovních míst. Zatříděním pracovních postupů do tarifních stupňů se vytváří tarifní stupnice, která se používá jako objektivně zdůvodněná základna pro diferenciaci mzdových tarifů.

Číslo skupiny	Hlavní druhy požadavků
I.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Odborné znalosti</b> (duševní požadavky)</li><li>■ <b>Dovednosti</b> (tělesné požadavky)</li></ul>
II.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Zátěž smyslová a nervová (duševní nároky)</li><li>■ Zátěž tělesná (tělesné nároky)</li></ul>
III.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Odpovědnost</li></ul>
IV.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Pracovní podmínky</li></ul>

Tab. 8.1 Ženevské schéma kritérií hodnocení práce.

Hodnocení práce vychází z určitých požadavků, které pracovní postup klade na pracovníka, který jej vykonává. Obecně uznávanou strukturu požadavků využívaných pro hodnocení práce tvoří tzv. "**Ženevské schéma**", vyvinuté pod gescí Mezinárodní organizace práce a přijaté v roce 1950 na konferenci o hodnocení práce v Ženevě. **Vychází ze šesti druhů požadavků rozčleněných do čtyř požadavkových skupin.**

První dvě skupiny, kterými jsou **odborné znalosti, dovednosti a zátěž**, jsou vztaženy jak na duševní, tak na tělesné požadavky. **Zbývající dvě skupiny** požadavků tvoří nároky na **odpovědnost a náročnost pracovních podmínek**. Ženevské schéma přibližuje **tab. 8.1**.

Vlastní **uplatnění metod hodnocení práce probíhá ve dvou postupových krocích**.

- Nejprve je hodnocený pracovní postup **popsán** podle předem vymezených hodnotících požadavků. Jsou to takové požadavky (obvykle vycházející ze "Ženevského schématu"), které vystihují náročnost prací a které má být schopen plnit průměrně způsobilý pracovník.
- V navazujícím druhém kroku se slovní popisy obtížnosti pracovních postupů **převádí** do číselného vyjádření například v bodech nebo stupních, které udávají hodnotu práce.

Způsob kvantifikace	Druh kvalitativní analýzy	
	sumární	analytická
Řazení	Metoda pořadí	Metoda řad
Odstupňování	Metoda mzdových tříd	Stupňovité číselné hodnocení

**Tab. 8. 2** Metody hodnocení práce.

Jak je patrné z **tab. 8.2**, **při hodnocení pracovních postupů lze využít čtyř metod hodnocení** daných kombinací dvou využitelných druhů kvalitativní analýzy a dvou možných způsobů kvantifikace.

Popisy pracovních postupů, tvořících první krok jejich hodnocení, mohou být podle zvoleného druhu kvalitativní analýzy provedeny sumárně nebo analyticky. Při **sumárním popisu** jsou pracovní postupy a jejich požadavky na abstraktní pracovníky vymezeny souhrnně. Při **analytickém popisu** jsou předem definovány posuzované požadavky. Předem je určena i důležitost každého požadavku vůči ostatním (např. prostřednictvím koeficientu významnosti), stanovena stupnice hodnocení náročnosti pro každý požadavek a je zpracován návod na převod popisů do číselného vyjádření.

Konečnou podobu dává výsledkům kvalitativní analýzy způsob jejich kvantifikace, tedy jejich uspořádání. V praxi našich podniků se **řazení**, jako způsob uspořádání hodnocených pracovních postupů pro tarifní účely, do řad nebo pořadí podle kvantifikované náročnosti zpravidla nevyužívá. Tradici má naopak uplatnění **odstupňování**, kdy se hodnocené pracovní postupy uspořádávají podle své náročnosti do stupnic tarifních stupňů, resp. do stupnic tarifních tříd.

Jak již bylo uvedeno, způsob popisu hodnocených pracovních postupů je determinován druhem kvalitativní analýzy. Hovoří se proto o sumárním a analytickém hodnocení. **Sumární hodnocení** se doporučuje pro činnosti, kdy práce mají podobný obsah, podniku vyhovuje jen hrubé odstupňování mzdových tarifů, odměňování pracovníci považují výsledky hodnocení za srozumitelné a výdaje na hodnocení pracovních postupů a na zavedení a používání tarifních mzdových tříd jsou relativně nízké. **Analytické hodnocení** je vhodné zejména v takových podmínkách, kde struktura pracovních postupů je velmi různorodá, hodnocení je kdykoliv opakovatelné, podnik požaduje jemnou diferenciaci mzdových tarifů a je ochoten vynaložit relativně značné výdaje.

V praxi se ale **využívání analytického a sumárního hodnocení prolíná**. Vybrané klíčové pracovní postupy se hodnotí analyticky a ostatní pracovní postupy se pak hodnotí sumárně s využitím, na základě analytického hodnocení vytvořené stupnice, tarifních stupňů.

### 8.2 Mzdové formy

Mzdovou formou se rozumí vztah mezi výší odměny za práci a výkonem při stejné obtížnosti práce. Tento vztah musí být vymezen tak **pružně**, aby jeho prostřednictvím stanovovaná výše odměny v plné míře vyjadřovala rozdíly ve výkonnosti. To znamená, že odměna s růstem výkonu stoupá a při jeho poklesu se snižuje. **Sociální zřetel**, které jsou zohledňovány při stanovení odměny za práci, o nichž bylo hovořeno v souvislosti s tzv. sociální mzdou (např. placení tarifně zaručené minimální mzdy při práci v úkolu i při nižším výkonu), vytvářejí určitá omezení pro stimulačně žádoucí jednoznačnost vztahu mezi odměnou a výkonem.

**Podniková praxe nejčastěji využívá mzdových forem:**

- časová mzda
- úkolová mzda
- prémie
- odměny.

**Časová a úkolová mzda** jsou také označovány jako **základní formy mzdy**. Je tomu tak proto, že jejich prostřednictvím se stanovuje hlavní část odměny za práci, tzv. **základní mzda**. Zbývající formy mzdy, to je **prémie a odměny**, se někdy označují jako **formy doplňkové mzdy**. Důvodem je skutečnost, že vzhledem ke svému nižšímu podílu na celkové odměně za práci pracovníka slouží k doplnění stimulačního působení formy základní mzdy k výkonu.

#### 8.2.1 Časová mzda

Při časové mzdě se odměňuje podle **délky pracovní doby**. Velikost pracovního výkonu vyjadřuje odpracovaný čas. Jako měřítko se u pracovníků dělnických profesí používá obvykle hodina (hodinová mzda, u technickohospodářských pracovníků měsíc - měsíční plat). Časová mzda může mít ale i podobu mzdy za směnu, denní, týdenní nebo měsíční mzdy.

Při časové mzdě se uplatňují dva základní vztahy.

- **Mzda za časovou jednotku** je konstantní. Celková mzda roste s odpracovaným časem, bez ohledu na to, zda je během pracovní doby výkonnost nad či pod průměrem.
- **Mzdové náklady na kus** (na jednotku výsledku práce) se mění podle výkonnosti a spotřeby času. Klesají při nadprůměrné výkonnosti a klesají s růstem spotřeby času. Mzdové náklady na kus se tedy vyvíjejí nepřímo úměrně vůči vývoji výkonnosti.

**Oblast použití časové mzdy** je především u těch činností, kde není z hospodářských důvodů vhodné podněcovat stupňování výkonu. Patří sem práce, u nichž je důležitější **pečlivost, svědomitost, přesnost a kvalita**, než rychlost a kvantita. Časová mzda se ale musí používat i tehdy, kdy **výkon není měřitelný** nebo jeho měření je spojeno s příliš vysokými náklady. To se týká především **dispozitivních činností a výkonných činností**, u nichž se vykonávané práce mění nepravidelně (např. pomocné práce, opravy, sklady, kancelářské práce atd.). Časová mzda je dále uplatňována tam, kde v důsledku úsilí o kvantitativní výkon by mohly vzniknout **škody na zdraví, výrobním zařízení nebo nehody**. Časová mzda je nutná také při odměňování pracovníků, kteří **nemohou ovlivnit intenzitu své práce**, protože kolísá z vnějších příčin (např. prodavačky, telefonistky atd.), nebo je dána organizací práce (výrobní linky).

**Předností** časové mzdy je jednoduchost evidence a kvantifikace, šetření výrobních faktorů a vytváření podmínek pro docilování standardní kvality zabraňováním příliš rychlému pracovnímu tempu. **Nedostatkem** této formy základní mzdy je především to, že při ní nese podnik riziko, že nižší pracovní výkon časově odměňovaného pracovníka povede k růstu nákladů na jednotku produkce a že čelení tomuto riziku vyžaduje, aby podnik na tyto pracovníky **dohlížel** a nesl z tohoto důvodu vzniklé **dodatečné následky**. Z hlediska motivačního působení je dále obecně vnímaným úzkým místem časové mzdy, že nepodněcuje ke zvyšování výkonu.

**Časová mzda s výkonnostním příplatkem** (odměnou) nevýhodou časové mzdy, danou tím, že nemotivuje ke stupňování výkonu, odstraňuje výkonnostními příplatky k časové mzdě. Tato

varianta časové mzdy předpokládá následné **subjektivní výkonnostní hodnocení pracovníka** nadřízeným. Spočívá ve využití **hodnotících znaků**: výkon, chování, využitelnost vztažených k pracovníkovi, resp. jím dosaženému výkonu. Tímto způsobem se hodnotí pracovníci podniku. Rozdíl proti hodnocení práce je v tom, že zatímco pracovní postup se hodnotí nezávisle na osobách, které ho vykonávají, výkonnostní hodnocení se zaměřuje na **výkon konkrétního pracovníka**.

Od **prémiové mzdy** (časové mzdy s prémie) se časová mzda s výkonnostním příplatkem odlišuje tím, že prémie poskytovaná k časové mzdě se kvantifikuje podle míry plnění předem stanovených exaktně měřitelných veličin, vyjadřujících výsledek pracovního procesu (výkon, kvalita, úspora výrobních faktorů, využití výrobního zařízení). **Výkonnostní příplatky** (odměny) se na rozdíl od prémie poskytují za následným subjektivním posouzením nadřízeného vyhodnocený nadprůměrný výkon, nadprůměrné chování (vůči nadřízeným a spolupracovníkům) a nadprůměrná použitelnost pracovníka.

### 8.2.2 Úkolová mzda

**Úkolová mzda** (kusová mzda) je mzdová forma, při níž je **výše mzdy závislá na výkonu vyjádřeném výsledkem práce**: platí se za "kus", bez vazby na reálný čas potřebný pro jeho výrobu (nebo jako provize za skutečně dosažený obrát). Zatímco u časové mzdy je odměňována délka pracovní doby je u úkolové mzdy odměňován výsledek práce **vyjádřený množstvím**. Úkolová mzda se uplatňuje na pracovištích, kde jsou stanoveny výkonové normy, předem určeny technologické postupy, pracovní postupy se pravidelně opakují. Důležitou podmínkou zde je, že **zaměstnanec může intenzitou své práce ovlivnit kvantitativní výsledek své práce**. Postupující automatizace výroby zvyšuje zastoupení průběžných dob, které pracovník ovlivnit nemůže. V pásové výrobě s vázaným rytmem je tak například předem určen počet pracovních úkonů pracovníka za časovou jednotku. To znamená, že nemůže překročit stanovené časy z vlastní vůle, aby zvýšil svůj hodinový výdělek.

Úkolová mzda nabízí **dvě možnosti** svého uplatnění:

- **časový úkol**
- **peněžní úkol.**

Při uplatnění **časového úkolu** se předem určí na provedení pracovního postupu čas, který se odměňuje. Jestliže se tento čas nespotřebuje, zvyšuje se hodinová mzda pracovníka. Při **peněžním úkolu** se za jednotku kvantitativně vymezeného pracovního výkonu stanoví peněžní sazba. Oba způsoby přes svou podobnost vedou k rozdílům. Časový úkol je výhodnější v tom, že při změnách tarifních sazeb v důsledku kolektivního vyjednávání (o růstu mezd) se normované časy nemění, ale pouze násobí změněnou sazbou. U peněžního úkolu se při tarifní změně musí všechny jednotkové sazby přepočítat. Nově se stanovují i normované časy, které se mohou určovat **odhadem** nebo přesněji exaktním měřením **časovými studiemi**.

Úkolová mzda umožňuje zvýšení hodinového výdělku, ale může vést při přechodné indispozici pracovníka k výdělkovému propadu. Čelí se tomu obvykle spojením úkolové mzdy se **zaručenou minimální mzdou** (mzdou vycházející z reálně odpracovaného času), která se vyplácí při nižším výkonu. Není-li tedy dosažena pracovníkem určitá výkonová úroveň, přechází úkolová mzda do časové mzdy.

**Úkolová mzda tedy má dvě části:**

- **zaručenou (tarifní) mzdou**, která odpovídá časové mzdě za reálně odpracovaný čas. To znamená, že předpokládá normální výkon, a
- **úkolovou přírážku**, která činí 15 - 20 % tarifní mzdy.

Obě části se podílejí na vytvoření **úkolové směrné sazby**, to je hodinového výdělku pracovníka odměňovaného úkolovou mzdou při normálním výkonu. Odměna je tedy už předem o 15 - 20 % vyšší než časová mzda za srovnatelnou práci. Navýšení představuje odměnu pracovníka za ochotu pracovat ve výkonové mzdě.

Variantou úkolové mzdy je akordní mzda, resp. **skupinový akord**. Normovaný čas a sazby odměny jsou při ní určeny ne pouze pro jednoho zaměstnance, ale pro jejich skupinu. Na jejich základě se stanoví úhrnná výše odměny pro skupinu za celý pracovní úkol. Odměna se po splnění úkolu rozdělí mezi členy skupiny. Klíčem rozdělování je podíl jednotlivce, stanovený jako násobek reálně odpracovaného času a tarifní sazby, odpovídající náročnosti vykonané práce, na úhrnu těchto podílů všech členů skupiny. V tomto poměru se pak rozděluje úhrn úkolové mzdy mezi jednotlivé členy skupiny.

**Předností úkolové mzdy je podněcování vyššího výkonu.** Podnik platí pouze za výkon, s výjimkou případů, kdy nebyla dosažena minimální mzda. Zaostávání za normovaným výkonem je však při úkolové mzdě výjimečné. Výhodou úkolové mzdy dále je, že při ní **náklady na kus jsou konstantní a mzdové náklady se vyvíjejí proporcionálně vyprodukovanému množství**, což je výhodné pro nákladové rozpočtování.

Určitou **nevýhodou úkolové mzdy** je nebezpečí **příliš vysokého pracovního tempa**, vedoucího k **rychlejší spotřebě sil, zvýšenému opotřebení hmotného investičního majetku** a ke **snížení kvality pracovních postupů**. Vzniká tak potřeba **dodatečných kontrol kvality**. Vzhledem k nebezpečí, že méně výkonní pracovníci nebudou s vyšší odměny spokojeni, nebo že úkolové odměňování způsobí příliš vysoký nárůst odměn, je **správné stanovení norem** často spojeno se značnými potížemi.



### Příklad

Vymezte pro úkolově odměňovaného pracovníka hodinový výdělek. K jeho vymezení použijte zadané veličiny:

MM minimální tarifní mzda	36 Kč/hod.
ÚP úkolová přírážka	20 %
MV míra výkonnosti	125 %
SV skutečný výkon	15 ks/hod.

### Řešení

V podstatě záleží na tom, zda zjišťujeme časovou úkolovou nebo peněžní úkolovou mzdu. Pokud vycházíme z peněžní úkolové mzdy, potom hodinový výdělek (HV) je roven násobku skutečného výkonu (SV) a peněžní sazby (PS). Peněžní sazba je dále násobkem normy času (NČ) a minutového faktoru (MF). Minutový faktor lze zjistit dělením úkolové směrné sazby (US) šedesáti minutami. Oproti tomu normu času lze zjistit jako podíl šedesáti minut a normálního výkonu (NV). Normální výkon je přitom podílem skutečného výkonu (SV) a míry výkonnosti (MV). Konečně úkolová směrná sazba je vyjádřena součtem minimální tarifní (hodinové) mzdy (MM) a úkolové přírážky (ÚP). Výpočet tedy vypadá následovně:

$$US = MM + \text{ÚP} = 36 + 7,20 = 43,20 \text{ Kč / hod.}$$

$$MF = US / 60 = 43,20 / 60 = 0,72 \text{ Kč / min.}$$

$$N\check{C} = 60 / NV = 60 / (SV / MV) = (60 * MV) / SV = (60 * 1,25) / 15 = 5 \text{ min. / ks}$$

$$PS = N\check{C} * MF = 5 * 0,72 = 3,60 \text{ Kč / ks}$$

$$HV = PS * SV = 3,60 * 15 = 54 \text{ Kč / hod.}$$

Pokud budeme vycházet z časové úkolové mzdy, je hodinový výdělek (HV) roven násobku zúčtovaných minut (ZM) a minutového faktoru (MF). Minutový faktor přitom zjišťujeme stejně jako v případě peněžní úkolové mzdy (viz. výše). Zúčtované minuty jsou násobkem skutečného výkonu (SV) a normy času (NČ), přičemž normu času opět zjišťujeme stejně jako v případě peněžní úkolové mzdy (viz. výše). Výpočet tedy vypadá následovně:

$$ZM = N\check{C} * SV = 5 * 15 = 75 \text{ min. / hod.}$$

$$HV = ZM * MF = 75 * 0,72 = 54 \text{ Kč / hod.}$$



### 8.2.3 Prémie

Prémie doplňuje základní formy mzdy (časovou nebo úkolovou mzdu) při stimulaci pracovníka k dosahování pracovního výkonu. Jejím úkolem je **podněcovat dosažení těch ukazatelů pracovního výkonu, které nejsou oceněny základní formou mzdy**. Poskytuje se za plnění těch ukazatelů pracovního výkonu, které jsou měřitelné nebo vyčíslitelné, jsou pracovníkem ovlivnitelné a pravidelně se opakují ve skladbě pracovních úkolů. Prémie je tedy **stanovována podle objektivních, předem stanovených kritérií**, kde je předem dán vztah mezi mírou plnění tzv. premiového ukazatele a příslušnou výší prémie.

**Druhy prémie** lze podle toho, ke kterému premiovému ukazateli se vztahují, rozdělit na:

- **prémie za vyšší výkon.** Ukazatelem zde je kvantitativní výsledek práce. Uplatňují se ve spojení s časovou mzdou místo úkolové mzdy, když nemohou být stanoveny pevné normy, například pro měnící se pracovní podmínky.
- **Prémie za kvalitu.** Vyplácí se za zvyšování kvality výkonu, například za nižší než povolenou zmetkovitost.
- **Prémie za úsporu.** Poskytují se za úspory výrobních faktorů, například za vyšší využití materiálu a menší spotřebu energie.
- **Prémie za využití.** Mají zajistit optimální využití hmotného investičního majetku.

Prémie je zde vyplácena například za zkrácení čekacích časů, času na opravy apod. Jednotlivé druhy prémie se mohou v pobídkových systémech reálných podniků v různé míře kombinovat. Spojením prémie se základními mzdovými formami vznikají premiové mzdové systémy.

K nejvýznamnějším **premiovým mzdovým systémům** podle Wöheho (1995), který se jimi v uvedeném literárním pramenu podrobněji zabývá, patří následující systémy:

#### **Halseyův premiový systém**

K základní časové mzdě se za každou jednotku výsledku práce přesahující normální výkon vyplácí prémie ve výši 50 % jednotkových mzdových nákladů odpovídajících normálnímu výkonu. Průměrná mzda zde při nadprůměrném výkonu lineárně stoupá.

#### **Rowanův premiový mzdový systém**

Prémie, kterou získává dělník k časové mzdě, činí tolik % základní mzdy, o kolik byl uspořen normovaný čas. Prémie zde s růstem výkonu stoupá degresivně.

#### **Diferenciální kusová mzda podle Taylora**

Tento systém vychází z úkolové mzdy, kde se určí přesnými časovými studii normální výkon a využívá se diferencovaných mzdových sazeb. Dosáhne-li dělník vyšší, než normální výkon, stanoví se mu odměna na základě vyšší sazby, než je sazba normální a při nižším, než normálním výkonu se použije úkolové sazby, která je nižší než normální. Využíváním rozdílných úkolových mzdových sazeb, které rostou s dosaženým výkonem, se vytváří silný tlak na výkon a dosahuje se progresivního růstu mzdy.

#### **Prémiový mzdový systém podle Bedauxe**

V tomto systému, který je nazván podle svého autora, se na základě analytického hodnocení měří lidský pracovní výkon měrnými jednotkami "B". Výkon 60 B za hodinu představuje normální výkon normálního dělníka, který se odměňuje základní mzdou. Jeho zjišťování se provádí hodnocením podle autorova systému. Základní mzda je zaručenou mzdou.

### 8.2.4 Odměny

Odměny jsou forma doplňkové mzdy, jejímž prostřednictvím se v odměně za práci **oceňuje pracovní výkon podle slovně hodnotitelných ukazatelů**. Odměny mohou být poskytovány jednak pravidelně, jak je tomu při jejich spojení s časovou formou základní mzdy do časové mzdy s výkonnostní odměnou, jednak za jednorázové a mimořádné výsledky práce.

## 8. Odměňování práce

Jak již bylo uvedeno výše, v souvislosti s časovou mzdou s výkonnostní odměnou v pasáži věnované časové mzdě, **výkonnostní hodnocení** je založeno na využití tří hlavních znaků: **výkonu, chování a využitelnosti**. Vlastní hodnocení ale vychází z dalšího členění každého hlavního znaku pro příslušnou kategorii pracovníků, podle charakteru jejich práce. Toto členění hlavních znaků podle Wöheho (1995) je zřejmé z tabulky 8. 3.

	Kategorie pracovníků a příslušné znaky pro hodnocení výkonu		
	Rutinní práce	Těžká práce bez vedení	Řídící práce
Výkon	Množství Kvalita	Dosažení cíle kvantitativně Dosažení cíle kvalitativně	Dosažení cíle kvantitativně Dosažení cíle kvalitativně
Chování	Chování mezi spolupracovníky Chování k outsiderům Dodržování předpisů Zacházení s věcmi	Informační činnost Respektování delegovaných pravomocí Chování k outsiderům Plnění příkazů Využívání pomocných zdrojů	Informační činnost Respektování delegovaných pravomocí Chování k outsiderům Plnění příkazů Dodržování rozpočtu Podpora spolupracovníků Zvládnutí řídicího procesu
Využitelnost	Samostatnost Možnosti využití	Rozšiřování úkolů Možnosti využití Další vzdělávání	Rozšiřování úkolů Možnosti využití Další vzdělávání

Tab. 8.3 Znaky pro hodnocení výkonu.

Při výkonnostním hodnocení se posuzuje výkon odvedený pracovníkem v uplynulém období přiřazením hodnotícího stupně každému znaku.

**Hodnocení** jednotlivými stupni přitom podle cit. autora **znamená**:

- **stupeň 1:** výkon, chování nebo využitelnost je podstatně pod průměrnými očekáváními
- **stupeň 2:** výkon, chování nebo využitelnost je pod průměrnými očekáváními
- **stupeň 3:** výkon, chování nebo využitelnost odpovídá průměrným očekáváním
- **stupeň 4:** výkon, chování nebo využitelnost je nad průměrnými očekáváními
- **stupeň 5:** výkon, chování nebo využitelnost je podstatně nad průměrnými očekáváním.

Výkonnostní příplatky se platí za nadprůměrný výkon, za nadprůměrné chování nebo nadprůměrnou využitelnost. Jednorázové odměny za mimořádné výsledky se stanovují rovněž podle určených kritérií. Příkladem může být vypsání odměny za splnění komplexního úkolu ve stanovené kvalitě pracovním kolektivem (např. dokončení výstavby objektu) do stanoveného termínu.

### 8.2.5 Účast na hospodářských výsledcích

Účast na hospodářských výsledcích **není součástí mzdy**, je však součástí odměny za práci. Základní mzda (časová a úkolová mzda), prémie a odměny jsou zahrnovány do nákladů a ovlivňují výši zisku. Podíly na zisku jsou součástí výnosů a jsou tedy užítím zisku. **Celková odměna** získávaná zaměstnancem, který se podílí na zisku, se skládá ze **mzdy** (základní mzda, prémie a odměny), z **dobrovolných sociálních požitků** a z **podílu na hospodářském výsledku**. Pokud se tento podíl nevyplácí v hotovosti, ale zůstává v podniku jako účast na vlastním kapitálu (zaměstnanecké akcie, tiché společenství) nebo jako cizí kapitálová účast (zaměstnanecké půjčky podniku), jsou další součástí odměny dividendy, nebo úroky.

Účast pracovníků na hospodářském výsledku vychází z myšlenky, že výrobní faktor práce by měl být odměněn podle svého **produktivního přínosu**. Zainteresovanost na hospodářském výsledku se orientuje na zaměstnance a jejím cílem je **stimulace** růstu **produktivity práce** nejen prostřednictvím vyšší odměny, ale i navozením **partnerství pracovníka** v podniku.

Systémovým předpokladem uplatnění účasti na hospodářských výsledcích je stanovení produktivního podílu faktorů kapitál a práce na vytvořeném zisku. Rozdělení zisku mezi kapitál a práci ale nelze řešit exaktně. V praxi se proto vyvinuly **dva systémy odhadu** podílu faktoru práce na zisku.

Jsou to:

- **podílový systém**
- **zůstatkový systém odhadu.**

Při odhadu založeném na **podílovém systému** se určuje podíl zisku připadající na faktor práce podle poměru mezi úhrnem mezd a celkovým obratem (podíl mzdových nákladů na obratu). U **zůstatkového systému** se stanoví velikost zisku připadajícího na faktor práce jako zůstatek zisku poté, co se od jeho úhrnu odečte částka odpovídající přiměřenému zúročení vlastního kapitálu (odměna faktoru kapitál), případně částka nutná pro provozování podniku, zahrnující nejen přiměřené zúročení vlastního kapitálu, ale i prostředky, které je nutno v podniku reinvestovat.

Celkový podíl zisku připadající na faktor práce pak lze určitými klíči rozdělit mezi jednotlivé zaměstnance. Vedle roční mzdy pracovníka se při tom berou v úvahu i jeho délka zaměstnání v podniku a sociální hlediska. Podíl zaměstnanců na zisku se tedy takto může rozdělit jednotlivým zaměstnancům na **individuální podíly**. Může ale také být použit bez individuálního dělení jako **kolektivní podíl** na sociální opatření v podniku.

Přístup k využití účasti na hospodářských výsledcích doznal v průběhu času výrazných změn. Při zavádění účasti na hospodářských výsledcích převažovalo vyplácení v hotovosti. Účast na hospodářském výsledku ale znamená nejen účast na zisku, ale i na ztrátě. Pro případ negativního hospodářského výsledku bylo tedy třeba vytvářet rezervy zadržováním části podílů. **Pracovní účast zaměstnanců na hospodářském výsledku se postupně transformovala na kapitálovou účast.**

**Kapitálová účast** zaměstnanců může mít formu **přímé** nebo **nepřímé** účasti na podnikatelském kapitálu. U nepřímé kapitálové účasti vstupuje mezi podnik a jeho zaměstnance instituce s vlastní subjektivitou (společnost spravující vklady zaměstnanců), jejímž prostřednictvím se uskutečňuje kapitálové spojení mezi podnikem a zaměstnancem.

Pro **přímý kapitálový podíl** je charakterizující, že vedle existujícího pracovního poměru vzniká mezi podnikem a zaměstnancem další právní poměr. Při **účasti na vlastním kapitálu** je to společensko-právní poměr. Jestliže má kapitálová účast formu **půjčky zaměstnanců** (např. v malých a středních podnicích) nebo formu **dlužního úpisu** (např. ve velkých podnicích), je mezi zaměstnancem a podnikem poměr jako mezi věřitelem a dlužníkem.

Za zvláště vhodné formy kapitálové účasti zaměstnanců jsou považovány smlouvy o tichém společenství v podnicích fyzických osob a v osobních společnostech a zaměstnanecké akcie v akciových společnostech.

### **8.2.6 Normování pracovního výkonu**

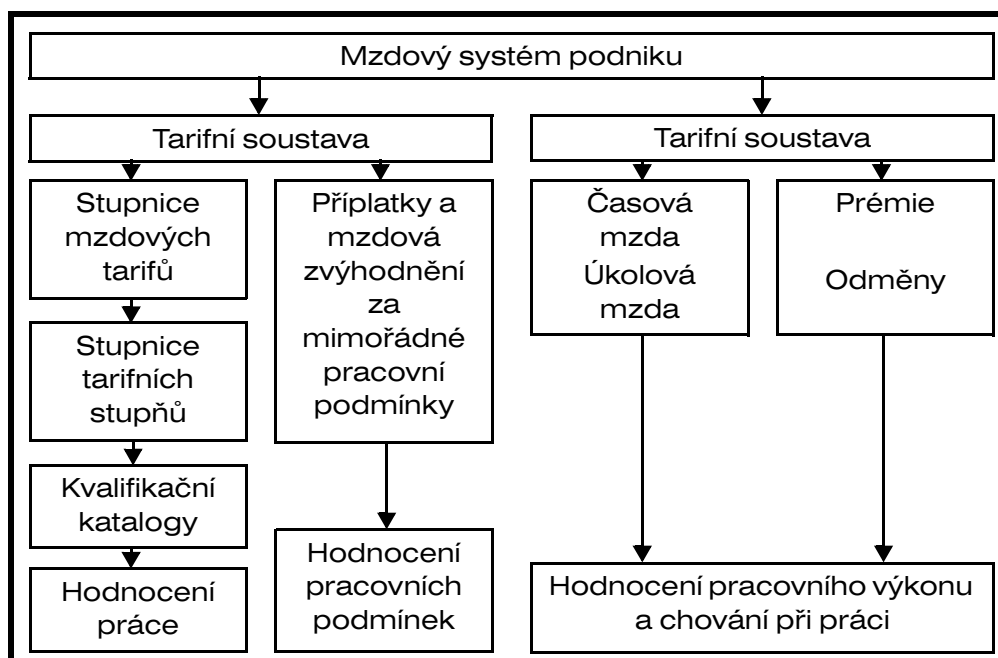
**Objektivním nástrojem** hodnocení pracovního výkonu, a proto i nezbytným podkladem pro uplatnění úkolové mzdy, jsou **normy pracovního výkonu**. Pro všechny činnosti musí být vytvářeny podle jednotných principů a jejich stanovení musí vycházet z **normálního výkonu a normálního pracovního tempa**. Normální, tj. průměrná spotřeba času na pracovní postup, se v podniku zjišťuje prostřednictvím **časových studií**.

**Časová studie** se skládá ze dvou částí: z **části časoměrné** a z **části zabývající se hodnocením**. **Časoměrná část** zahrnuje celou řadu časových měření trvání stejných pracovních činností jednotlivých pracovníků. V **hodnotící části** se posuzuje výkonnost jednotlivých pracovníků a na jejím základě pak určuje průměrný, resp. normální čas.

**Normální výkon** nelze stanovit exaktně. Považuje se za něj takové provedení pracovního postupu, při němž se jeví pozorovateli jednotlivé pohyby, jejich následnosti a koordinace nejvíce harmonické, přirozené a vyrovnané. Tohoto normálního výkonu přitom může trvale dosahovat každý způsobilý, vyškolený a plně zapracovaný pracovník během směny, při dodržení časů přestávek pro osobní potřebu a pro oddech. **Výkonnost** pracovníka se pak vyjadřuje jako poměr efektivního výkonu (skutečného výkonu) k normálnímu výkonu, který se, jak je uvedeno výše, získává na základě zkušenosti.

### 8.3 Mzdový systém podniku

Cílem mzdového systému, jak uvádí Synek (1999), je stanovit mzdu za vykonanou práci (pracovní výkon). Mzdou pak, jak rovněž uvádí cit. autor, se rozumí peněžitě plnění nebo plnění nepeněžitě povahy (naturální mzda) poskytované podnikem zaměstnanci za práci. Podnikatelský subjekt při vytváření svého mzdového systému vychází ze zákona o mzdě č.1/1992 Sb. a kolektivní smlouvy. Struktura nástrojů spoluvytvářejících podnikový mzdový systém je zřejmá z obr. 8.1.



Obr. 8.1 Mzdový systém podniku (podle Synka).

Prostřednictvím mzdového systému vyjadřuje podnik své mzdové politické záměry a prosazuje svou personální politiku.

Svou **mzdovou politikou** sleduje podnikatelský subjekt především tyto cíle:

- **získat a udržet kvalifikované pracovníky**, kteří svými znalostmi a dovednostmi splňují požadavky pracovních míst, svým chováním přispívají k vytváření a udržování pozitivního podnikového klimatu,
- **stimulovat objem mzdových prostředků** vyplácených v odměnách za vykonanou práci zaměstnancům na úrovni, která neohrožuje konkurenční schopnost podniku,
- **zajistit zdůvodněnou mzdovou diferenciaci**, která bude pracovníky vnímána jako spravedlivá, uvnitř podniku i ve vztahu ke mzdovým relacím na vnějším trhu práce.

Mzdovou diferenciací se rozumí **rozdíly ve výši individuální mzdy** pracovníků, které vyplývají z rozdílů v **míře náročnosti** vykonávané práce (míře požadavků vykonávaného pracovního místa) a **míře výkonu** (míře množství práce, resp. jejího výsledku). Míra diferenciaci (rozdružení) mezd je důležitou informací o stimulačních možnostech mzdy. Jestliže klesne

pod žádoucí, praxí ověřenou úroveň, pak mzda přestane plnit svou funkci pobídky (stimulu). Nebude podněcovat k získání vyšší kvalifikace či ochotě převzít větší odpovědnost, které jsou potřebné pro zastávání výše postaveného pracovního místa, resp. pracovní funkce, nebo k dosahování vyššího výkonu.

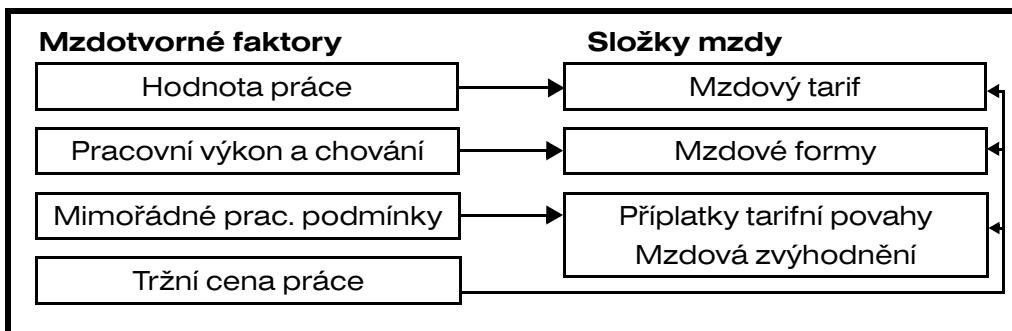
**Relativní spravedlnost odměňování** je jedním z předpokladů jeho **motivační působivosti**. Správné mzdové relace proto musí být předmětem trvalého zájmu podniku. Podnikatelský subjekt musí sledovat vývoj mzdových nároků svých zaměstnanců, resp. organizací zastupujících jejich zájmy, a musí mít ve svém zorném úhlu i vnější trh práce při trvalém hledání správných mzdových relací.

**Cíle mzdové politiky**, které jsou uvedeny výše, **jsou vzájemně rozporné**. Nelze je uskutečňovat paralelně. Při jejich sledování je proto podnik nucen volit **priority**. Například jestliže je podnik v důsledku nízké hospodářské efektivnosti omezován objemem disponibilních mzdových prostředků, je nucen držet průměrnou výši mzdy svých pracovníků v úrovni průměrných mezd v oboru a regionu. Jeho možnosti získávat a stabilizovat pracovníky s úzkoprofilovou kvalifikací se tak snižují.

Mzdový systém podniku, který je nástrojem efektivní mzdové diferenciacce, je založen na využití **mzdotvorných faktorů** (obr. 8.2), jejichž prostřednictvím se uskutečňuje mzdová diferenciacce.

Jsou to:

- hodnota práce
- mimořádné pracovní podmínky
- pracovní výkon
- tržní cena práce.



Obr. 8.2 Vztah mezi mzdotvornými faktory a složkami mzdy (dle Synka).

### 8.3.1 Hodnota práce

**Hodnota práce vyjadřuje relativní míru obtížnosti práce**, to je míru složitosti odpovědnosti a namáhavosti jednoho pracovního postupu ve srovnání s ostatními pracemi v podniku. Hodnota práce se určuje s využitím metod hodnocení práce a je vyjádřena **tarifním stupněm** (tarifní třídou). Zatřídění práce, případně pracoviště do tarifního stupně, má platnost tak dlouho, dokud se nezmění obsah hodnocení práce, případně pracovní náplň místa. K takovým změnám může docházet například inovací technologií, racionalizací pracovních postupů, případně organizačními změnami v podniku. Tarifní stupeň (tarifní třída) je oceněn **mzdovým tarifem**. Tarifní sazba je mzdová sazba v Kč za jednotku času (hodinu, měsíc), která je používána při odměňování pracovníka pro to, že pro vykonávání dané práce či zastávání daného pracovního místa splňuje kvalifikační požadavky a zaměstnavatel předpokládá, že pracovník odvede normální (průměrný) pracovní výkon.

**O výši mzdových tarifů a jejich vzájemných relacích rozhoduje vedení podniku**. Rozhodování je ovlivněno vnitropodnikovými i vnějšími faktory.

Jedná se především o

- rozsah prostředků použitelných na mzdy v podniku
- mzdové nabídky konkurentů na vnějším trhu práce
- minimální mzdové tarify vyhlášené na základě zákona o mzdě, pokud v kolektivní smlouvě nejsou sjednány tarify vyšší
- mzdové tarify dohodnuté ve vyšší (nadpodnikové) kolektivní smlouvě, vyhlášené MPSV ČR za závaznou
- mzdové tarify sjednané v podnikové kolektivní smlouvě, které jsou vyšší než tarify příslušné vyšší kolektivní smlouvě.

Zákon o mzdě sice umožňuje v kolektivní smlouvě dohodnout mzdové tarify nižší, než jsou minimální mzdové tarify vyhlášené zákonem, mzda za vykonanou práci za odměňovací období ale nikdy nesmí klesnout pod zákonnou minimální mzdu.

### 8.3.2 Mimořádné pracovní podmínky

Mimořádné pracovní podmínky vyjadřují **zátěžové požadavky pracovního místa nebo pracovního postupu, které přesahují úroveň hodnocenou při zařazování pracovního místa, nebo pracovního postupu do tarifního stupně či tarifní třídy.** Takovou zvýšenou zátěž mohou vyvolávat jednak atypické formy organizace pracovní doby, jednak zhoršené pracovní prostředí a podmínky při práci, které ohrožují zdraví pracovníka a bezpečnost práce.

Za práci v nestandardních podmínkách poskytuje podnik **příplatky** tarifní povahy a mzdová zvýhodnění. Mohou být stanoveny např. procentem z tarifní mzdové sazby, dosažené mzdy nebo sazbou v Kč za hodinu práce. Podle cit. zákona o mzdě je podnik povinen promítnout mimořádné pracovní podmínky ve mzdě alespoň zohledněním práce přesčas a práce ve svátek a zvýhodněním práce v noci a práce ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách. Zákonem stanovené sazby, které mají promítnout ve výši mzdy uvedené zátěžové požadavky, mohou být v kolektivní smlouvě zvýšeny a stejně tak v ní může být rozšířen okruh příplatků podle specifických potřeb podniku.

### 8.3.3 Podnikové kvalifikační katalogy

Podnikové kvalifikační katalogy slouží k hodnocení a zařazování pracovních postupů a pracovních míst do tarifních stupňů či tarifních tříd. Společně se **stupnicí mzdových tarifů** a podnikovým katalogem **příplatků tarifní** povahy tvoří tarifní soustavu podniku. Mzdové nároky, které vznikají zaměstnanci vůči podniku podle ustanovení tarifní soustavy, musí být splněny i v případě špatných hospodářských výsledků podniku. Proto se součet tarifní mzdy s příplatky a mzdovými zvýhodněními označuje jako **zaručená mzda**, případně tarifní mzda v širším slova smyslu.

### 8.3.4 Hodnocení pracovního výkonu a chování

Pracovní výkon a chování konkrétního pracovníka nebo skupiny pracovníků se hodnotí s využitím **norem potřeby času, technickohospodářských norem, ukazatelů vnitropodnikového hospodaření, kritérií pro posuzování pracovního chování zaměstnance atd.** Dosahování výkonu přesahující jeho normální (průměrnou) úroveň je podněcováno příslibem poskytnutí pohyblivé složky mzdy podle míry výkonu pracovníka. Pohyblivá složka mzdy, která se někdy označuje jako výkonová mzda, se stanoví prostřednictvím **mzdových forem.** Tato pohyblivá část odměny za práci znamená nezaručenou mzdu a nemusí být vyplacena, jestliže podnik nevytvoří dostatečný objem mzdových prostředků.

**Na velikost nezaručené části mzdy** pracovníka spolupůsobí řada činitelů. Jsou jimi zejména:

- míra ovlivnitelnosti výsledků práce pracovníkovými záměry ve stimulaci ochoty k pracovnímu výkonu
- zařazení pracovního místa v hierarchii řízení
- prostředky vyčleněné na pohyblivou část mzdy.

**Pohyblivá část mzdy** se v hospodářské praxi podniků liší **podle okruhu pracovníků.** U pracovníků dělnických profesí a výkonných pracovníků ve správě je její podíl na celkové mzdě relativně nízký (uvádí se až 15 %). Vyšší podíl se dosahuje u zaměstnanců

v obchodních činnostech (až 30 % z celkové mzdy). U řídicích pracovníků pak má podíl pohyblivé části na celkové mzdě tendenci růstu směrem k vyšším stupňům řízení. Mezipodnikové i vnitropodnikové rozdíly v podílu pohyblivé složky mzdy ale ovlivňují i další činitelé, jako je například historický vývoj, obor činnosti, tradice apod.

Doporučuje se, jak uvádí Synek (1999), aby při zpracovávání mzdového systému byla **výkonová složka mzdy vymezena raději procentem z tarifní mzdy** než absolutní částkou. Stimulační potenciál pohyblivé složky je spojen s jejím podílem na celkové mzdě. Zvyšováním tarifních sazeb v rámci kolektivního vyjednávání by při absolutně vymezené výši pohyblivé složky stimulační působivost vyprchala a mzdový systém by nemohl být tedy využíván pro žádoucí nejméně střednědobé období.

**Poměr mezi tarifní mzdou a pohyblivou složkou mzdy se odvozuje od pořadí priorit mzdové politiky podniku.** Převažuje-li zájem získat a stabilizovat kvalifikované pracovníky, je relativní podíl tarifní mzdy relativně vyšší, než při preferenci stimulace krátkodobě podávaného výkonu, kdy dostává přednost relativně vysoký podíl pohyblivé složky.

### 8.3.5 Tržní cena práce

**Tržní cena práce vzniká na trhu práce jako výsledek nabídky a poptávky po práci určitého druhu.** Tímto trhem může být trh lokální, národní nebo i nadnárodní. Cena práce generovaná příslušným trhem umožňuje zjistit rozdíl mezi cenou vymezenou podnikovým mzdovým systémem a příslušnou tržní cenou. Zpravidla **není vztahována k samostatné složce celkové mzdy.** Částka vyjadřuje cenu práce, tedy po obsahové stránce zahrnuje celkovou mzdu. Zahrnuje tedy tarifní mzdu s příplatky a mzdovými zvýhodněními tarifního charakteru (tzv. zaručenou mzdu) a pohyblivou složku mzdy (nezaručenou mzdu).

Pro úspěšný hospodářský vývoj v podniku v tržním systému je charakteristická **tendence růstu mezd, umožňovaná růstem produktivity práce.** Vlivem mocenského postavení odborů a tlaku zaměstnanců, které se na této tendenci podílí, převažuje tlak promítat nárůst mezd především do hladiny mzdových tarifů a příplatků tarifní povahy. V podmínkách dynamicky se rozvíjející ekonomiky se ale neméně dynamicky vyvíjí i trh práce. Je nutné pružněji reagovat na změny tržní ceny práce nedostatkových profesí. V proměnlivých podmínkách je vhodné, jak uvádí cit. autor, používání jednorázových příplatků a odměn.

## Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s metodami hodnocení práce, které vychází ze dvou druhů kvalitativní analýzy a ze dvou způsobů kvantifikace. Dále jste poznali čtyři základní mzdové formy, jejich charakteristiky, možnosti použití, různé varianty výpočtu jednotlivých mzdových forem, výhody a nevýhody, které přináší jejich použití zaměstnanci i podniku. Nakonec jste se seznámili se mzdovým systémem podniku a mzdovou politikou. Také již máte představu o mzdovotvorných faktorech a složkách individuální mzdy.





### Otázky k zamyšlení

1. Jaké znáte metody hodnocení práce?
2. Jaké znáte mzdové formy?
3. Jak se liší časová mzda s výkonnostním příplatkem od prémiové mzdy?
4. V čem spočívá výhoda použití prémiové mzdy oproti úkolové mzdě pro podnik?
5. Jaké znáte systémy odhadu podílu faktoru práce na zisku?
6. Z jakých dvou základních prvků se skládá mzdový systém podniku?
7. Které základní cíle sleduje podnik svou mzdovou politikou?
8. Jaké mzdovotvorné faktory znáte?
9. Jaké složky tvoří individuální mzdy?



- Dlouhodobý hmotný majetek
- Materiál

**9**

## **Dlouhodobý hmotný majetek a materiál jako výrobní faktory**



### Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte s dlouhodobým hmotným majetkem (resp. s hmotným investičním majetkem), jeho vymezením, životností a jeho druhy, odpisy, kapacitou a jednotlivými druhy kapacit, a také s časovým fondem výrobního zařízení. Dále se seznámíte s materiálem a jeho jednotlivými složkami. Poznáte materiálové časy, seznámíte se s využitím materiálu, se ztrátami a zmetky.



### Časová zátěž

- 2 hodiny samostudium, 30 minut otázky k zamyšlení

## 9.1 Dlouhodobý hmotný majetek

Moderní výrobní proces, zejména moderní průmyslový výrobní proces, charakterizuje růst nasazení dlouhodobého hmotného majetku. Pracovní síla je stále více vybavována dlouhodobým hmotným majetkem. Zatímco před několika desítkami let byly stroje a nářadí pouze pomůckou pro zvýšení účinnosti lidské práce, v současnosti se stroj do značné míry osamostatnil. **Význam lidské pracovní síly v mnoha podnicích ustoupil dlouhodobému hmotnému majetku.**

Mnohá **strojná zařízení díky automatizaci už nepotřebují přímou účast pracovní síly.** Vyrábějí, balí, dopravují a registrují "automaticky", postačuje jejich seřízení a kontrola dispečinkem. Tento vývoj od podniku vyžaduje, aby vedle technických problémů řešil i významné hospodářské úkoly. V důsledku uvedené tendence **náklady na dlouhodobý hmotný majetek rostou** a v řadě podniků několikanásobně převyšují náklady na pracovní výkon a na materiál. Efektivní řízení nákladového procesu proto vyžaduje, aby se využití dlouhodobého hmotného majetku věnovala zvláštní pozornost.

Pod pojmem **dlouhodobý hmotný majetek** (provozní prostředky) zahrnujeme, jak uvádí Synek (1999), **soubor věcných prostředků, které nejsou spotřebovávány v jednom výrobním cyklu** (jako např. materiál), **ale slouží v podniku delší dobu.** V účetnictví je pro jejich vymezení z praktických důvodů stanovena i minimální cena.

#### Řadíme sem:

- pozemky
- budovy a stavby
- stroje a výrobní zařízení
- nástroje
- dopravní prostředky a zařízení pro dopravu
- zařízení kanceláří
- výpočetní technika aj.

### 9.1.1 Životnost dlouhodobého hmotného majetku

**Hlavní hospodářské problémy,** které musí podnik řešit v souvislosti s dlouhodobým hmotným majetkem, **vznikají především** v důsledku toho, že **provozní prostředky,** na rozdíl od materiálu, který je spotřebován v jednom výrobním cyklu, **mají určitou životnost (technickou životnost) a mohou tak být využívány i po mnoho let.** Nákupem stroje si tedy podnik opatřuje strojní výkony na řadu budoucích roků. **V dlouhodobém hmotném majetku jsou vázány (investovány) značné finanční prostředky po mnoho účetních období.** Tyto prostředky se **musí do konce ekonomické životnosti příslušného zařízení uvolnit a patřičně zhodnotit.** Proto musí podnik odhadnout ekonomickou životnost daného dlouhodobého hmotného majetku, správně určit snížení jeho hodnoty, ke kterému dochází v průběhu roku a připočítá je k nákladům na výrobu formou odpisů.

**Ekonomická životnost** dlouhodobého hmotného majetku je doba, po kterou je účelné dané zařízení hospodářsky využívat.

**Technická životnost** dlouhodobého hmotného majetku je doba, během níž může dané zařízení poskytovat technicky nezávadný užitek.

**Ekonomická životnost** dlouhodobého hmotného majetku je zpravidla **kratší**, než **technická životnost**.

Jednotlivé provozní prostředky spoluvytvářející kategorie dlouhodobého hmotného majetku ztrácí svou užitnou hodnotu během své životnosti v závislosti na svých technických vlastnostech. Obecně platí, že **užitná hodnota** strojního zařízení v prvních letech životnosti klesá jen pomalu, zatímco koncem doby využívání klesá rychleji. Naopak **tržní hodnota**, to je částka, která by se docílila při prodeji stroje na trhu, rychle klesá ihned po uvedení do chodu. Je tomu tak proto, že kupující vyžaduje při nákupu "opotřebeného" zařízení podstatnou sražku z pořizovací ceny, i když se užitná hodnota nesnížila. Období technické životnosti pozitivně ovlivňuje pečlivé odborné ošetřování a údržba.

Hodnotu dlouhodobého hmotného majetku nesnižuje pouze jeho opotřebením využíváním nebo přírodními vlivy (např. stavební stroje, dopravní prostředky atd.), ale i **technický pokrok**. Stále postupující vývoj techniky přináší pro podnik nebezpečí, že jeho dlouhodobý hmotný investiční majetek "předčasně" technicky a ekonomicky zastarává. Toto nebezpečí je tím větší, čím delší je jeho životnost. Jako příklad lze uvést prudké tempo technického pokroku ve výpočetní technice. **Podnik je tedy nucen při plánování doby ekonomické životnosti zařízení brát v úvahu nejen snížení hodnoty pracovním a přirozeným opotřebením, ale i technickým pokrokem.**

**Podnik je často nucen řešit problém, zda je účelné nahradit zastaralé výrobní zařízení, které ještě může několik let využívat, zařízením novým, které pracuje s nižšími náklady.** Ne vždy je rozhodnuto ve prospěch moderního zařízení. Technicky pokrokovější zařízení často přináší vyšší kvantitativní nebo kvalitativní výkon. Vzhledem k tomu, **že určitá zařízení se vyplácejí teprve od určité velikosti podniku nebo od určitých požadavků na přesnost, může být pro menší podnik "zastaralé" zařízení nákladově výhodnější.**

**Vyjádřením postupného snižování hodnoty dlouhodobého hmotného majetku jsou odpisy.** Do účtu zisku a ztrát vstupují jako náklad (**bilanční odpisy**), ale zároveň jsou i součástí ceny výrobků produkovaných daným dlouhodobým hmotným majetkem. **Prodejem výrobků se částky odpisů do podniku vrací.** Odpisy plní tedy nejen funkci nákladovou, ale i střádací. Na jejich výši závisí hospodářský výsledek daného období (čím vyšší odpisy, tím vyšší náklady a tedy nižší zisk), a proto jsou pro daňové účely zákonem předepsány pro jednotlivé druhy dlouhodobého majetku doby životnosti, resp. způsoby odpisování a odpisové sazby. V nákladových propočtech se odpisy (**kalkulační odpisy**) stanovují tak, aby jejich zakalkulováním do cen získal podnik prodejem výrobků dostatečné finanční zdroje k náhradě spotřebovaných (a účetně odepsaných) zařízení za novými. **Odpisy nejsou jen nákladovým, ale i finančním činitelem.** Částky odpisů, získané v daném hospodářském období prostřednictvím obrátu pro pozdější náhradu odepsaného dlouhodobého hmotného majetku, má podnik k dispozici pro financování jiných výrobních faktorů.

### **9.1.2 Kapacita dlouhodobého hmotného majetku a její využití**

Sledování vrcholového cíle podniku, jímž je dlouhodobá maximalizace zisku, vyžaduje, aby se kapitál vázaný v dlouhodobém hmotném majetku amortizoval a zúročil. To znamená, že **každý dlouhodobý hmotný majetek musí být produktivně využíván**, že musí být využito jeho schopnosti poskytnout za časovou jednotku určitý výkon. Jestliže je výkonu někdy využíváno jen částečně či po určitou dobu není zařízení využíváno vůbec, znamená to pro podnik prodloužení doby návratnosti investovaného kapitálu, úrokovou ztrátu a mnohdy nejen to. Technický pokrok často přináší zlepšení, která mohou způsobit, že ekonomická životnost uplyne dříve, než se obratem produkovaných statků uvolní peněžní částka vázaná v dlouhodobém hmotném majetku.

Každé **výrobní zařízení**, zahrnované pod souhrnný pojem dlouhodobý hmotný majetek, je s ohledem na své **technické parametry schopno vyprodukovat za určitou dobu určité množství statků** (výrobků či služeb) **určité kvality**. Tato výkonová schopnost v kvantitativním a kvalitativním vymezení se nazývá **kapacitou** příslušného zařízení. Každé takového zařízení má určitou **technickou maximální kapacitu**, pro kterou bylo zkonstruováno a kterou nelze překročit. Ta jej zpravidla vyšší než **ekonomická kapacita**, která je dána množstvím, při němž je produkce nejehospodárnější.

**Kapacitou** dlouhodobého hmotného majetku rozumíme jeho výkonovou schopnost v kvantitativním a kvalitativním smyslu.

**Technickou (maximální) kapacitou** zařízení označujeme dosažitelné produkční množství, které jeho prostřednictvím lze vyprodukovat.

**Ekonomická kapacita** zařízení vyjadřuje množství produkce v příslušné kvalitě, které je z ekonomického hlediska optimální.

Využití technicky maximální kapacity není vždy účelné. Důvodem může být, že nižší využití je hospodárnější, protože je spojeno s nižšími jednotkovými náklady na produkci. **Využívání zařízení až na hranici jeho technické maximální kapacity může způsobovat příliš vysoké opotřebení a nadměrnou spotřebu provozních látek**. Existují i opačné situace, kdy provozní prostředky mají svou **minimální kapacitu**, které je třeba z ekonomických důvodů naplňovat. Je tomu tak tehdy, jestliže pokles produkce pod tuto mez způsobuje neúměrný nárůst nákladů na jednotku produkce, resp. zařízení přestane být schopno práce.

Využití výkonové schopnosti dlouhodobého hmotného majetku (výrobního zařízení, stroje) vyjadřujeme poměrem mezi technickou kapacitou a skutečným využitím kapacity a označujeme jako **stupeň využití kapacity**. Stupeň využití kapacity se vyjadřuje v procentech technické kapacity a má tvar:

$$\text{Stupeň využití kapacity} = \frac{\text{Skutečná výroba}}{\text{Dosažitelná výroba}} \cdot 100$$

Vedle dosažitelného maximálního výkonu, který vyjadřuje technická kapacita, má ale každé zařízení také **kvalitativní maximální výkon**. Jeho překračování vyvolává vyšší zmetkovitost. Obecně proto platí, že **podnik si musí v množství nabízených zařízení vybrat taková, která jsou pro konkrétní podnikové úkoly nejvhodnější**. Přetěžování zvyšuje zmetkovitost a tím i náklady, nízké využívání pak má za následek, že zařízení zbytečně váže kapitál.

Jak uvádí Synek (1999), **praxe určování kapacit se v jednotlivých zemích poněkud liší**. V USA se určuje tzv. praktická výrobní kapacita, která počítá s určitými přestávkami, normální výrobní kapacita, která je ročním průměrem a nominální výrobní kapacita, u níž se vychází ze štítkového výkonu zařízení a plné doby. V SRN se vymezuje výrobní kapacita maximální, normální a minimální. Způsob vymezení výrobní kapacity v našich podnicích přibližuje navazující text.

### Vymezení výrobní kapacity v ČR

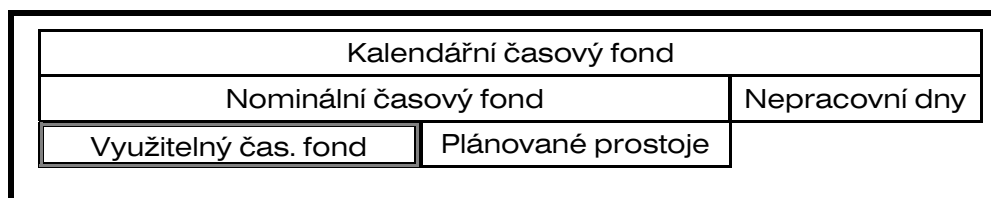
**Obecně lze kapacitu výrobní jednotky vymežit jako výslednici jejího výkonu a doby, po kterou je v činnosti**. Doba činnosti se vyjadřuje pomocí časových fondů.

**Výkonem výrobního zařízení** se rozumí jeho **maximální výrobnost** (někdy se také označuje jako **produktivita**) **za jednotku času**, zpravidla za jednu hodinu, **při normované (normální) kvalitě materiálu a při důsledném dodržení stanoveného technologického postupu a jakosti výrobků**. Při jeho stanovení se vychází z jmenovitého výkonu stroje (uvedeného v jeho technické dokumentaci) a přihlíží se ke konkrétním podmínkám. Výkon výrobního zařízení se vyjadřuje ve fyzických jednotkách - výrobcích, týchž, jimiž se udává kapacita. V podnikové praxi se výkon výrobního zařízení vymezuje na základě **kapacitních norem výrobnosti**, které určují maximální množství výrobků, jež může být na daném zařízení zhotoveno za časovou jednotku.

**Časový fond výrobního zařízení** udává plánovaný počet dnů nebo hodin jeho činnosti za rok. Jeho velikost ovlivňují specifika jednotlivých odvětví a oborů (např. přetržitost či nepřetržitost výrobních procesů), přírodní podmínky (např. sezónnost produkce) apod.

Lze rozlišit následující časové fondy:

- **kalendářní časový fond** je tvořen příslušným počtem dnů v roce (v běžném roce 365, v přestupném roce 366 dnů), přičemž může být vyjádřen i v hodinách. Kalendářní časový fond se využívá k výpočtu výrobní kapacity v nepřetržitých výrobních procesech (hutě, chemická výroba). V ostatních výroбах je tento fond podkladem pro výpočet nominálního časového fondu.
- **Nominální časový fond** se zjišťuje odečtením nepracovních dnů (neděle, soboty a státní svátky) od kalendářního časového fondu. Je-li organizována celozávodní dovolená, odečítá se i počet dnů jejího trvání.
- **Využitelný (efektivní) časový fond** se vypočítává z nominálního časového fondu odečtením plánovaných prostojů, což je čas pro plánované opravy a přemístění zařízení prováděné v pracovní době. Za plánované prostoje lze považovat i čas potřebný na výrobu technicky nevyhnutelných zmetků.



Obr. 9.1 Časové fondy výrobního zařízení (podle Synka).

## 9.2 Materiál

Materiál se spolu s výkonnou prací a dlouhodobým hmotným majetkem řadí mezi elementární podnikohospodářské výrobní faktory, jejichž kombinací v podnikovém procesu dochází k produkci výkonů.

**Materiálem se rozumí všechny statky, z nichž vznikají konečné výrobky změnou jejich tvaru, substance nebo zabudováním.**

Definice

Všechny tyto statky, jak uvádí Wöhe (1995), se získávají, zpracovávají nebo vyrábějí v jiných podnicích. To, co je pro jeden podnik konečným výrobkem, může být pro jiný podnik výchozí surovinou.

Výrobní materiál lze rozčlenit na čtyři **základní složky**,

- suroviny
- pomocné látky
- provozní látky
- hotové součástky.

**Surovina** je látka, která je ve výrobním procesu přetvářena a vchází do výrobku jako jeho hlavní část.

**Pomocné látky** jsou statky, které se rovněž stávají součástí výrobku, ale netvoří jeho hlavní látkovou substanci, takže se přesné zjišťování jejich spotřeby na kus nevyplácí (např. nátěrové hmoty, lepidla).

**Provozní látky** se při výrobě spotřebovávají, ale do výrobku nevstupují, napomáhají však k jeho vzniku (mazadla, palivo apod.)

**Hotové součástky** jsou statky, které se zabudovávají do výrobku, aniž by byly ve výrobním procesu přetvářeny (pneumatiky, světlomety).

V praxi průmyslových podniků, jak uvádí Synek (1999), se **materiál zpravidla člení na výrobní (jednicový) a režijní materiál**. Spotřebovávaný materiál tvoří v řadě podniků významnou složku nákladů. Sledování ziskové funkce podnikem proto znamená důsledně dbát na hospodaření s materiálem. **Materiál vyvolává v podniku dva podstatné hospodářské problémy: problém času a problém využití materiálu.**

### 9.2.1 Materiálové časy

Problém času je důležitým problémem v hospodaření s materiálem. V materiálu, podobně jako v dlouhodobém hmotném majetku, je vázán značný kapitál, který se uvolňuje až při prodeji výrobku. **Doba skladování před začátkem zpracování a čas klidu mezi jednotlivými fázemi výrobního procesu a případně i doba skladování hotových výrobků jsou časové úseky, jejichž zkracování je řešením problému materiálových časů především.**

Pro podnik má velký význam, aby se časový úsek mezi opatřením materiálu, výrobou a prodejem hotových výrobků zkrátit na minimum. Nástrojem, kterým se podniky snaží tento úkol řešit, je koncepce "**just-in-time-production**". To znamená, že odbyt se řídí takovým způsobem, aby nevznikaly **žádné zásoby hotových výrobků**, nebo aby tyto zásoby byly co nejmenší. A stejně tak i materiál nutný pro výrobu se opatřuje tak, aby byl k dispozici právě při zahájení výroby. **Zamezuje se tak vzniku zásob na skladě**, resp. skladování se omezuje pouze na pojistnou zásobu. **Doba, kdy je materiál v klidu se tak zkracuje, snižuje se vázanost kapitálu, a tím také úrokové náklady.**

**Hladký průběh výroby vyžaduje plynulý přísun materiálu bez přestávek, které by vedly k jeho přerušování.** Tradičním řešením tohoto požadavku v podnicích je nákup materiálu do zásoby. Ten ale s sebou nese potřebu skladování a tedy i vázanosti kapitálu v materiálu po tuto dobu. Moderní systém opatřování dodávek materiálu synchronizovaně s výrobou, zmíněný výše v souvislosti s koncepcí just-in-time-production, sice potřebu skladování v podstatě odstraňuje, ale za cenu nárůstu počtu dodávek (a snížení jejich velikosti) orientovaných na potřebu pracovní směny, resp. výrobního dne. Cena za jednotku množství ale zpravidla závisí na jednorázově objednaném množství, protože u větších objednávek poskytuje dodavatel obvykle množstevní rabat (množstevní slevu). **Podnik uplatňující princip hospodárnosti tedy musí usilovat, aby objednával takové množství, které je s ohledem na náklady objednávky, skladovací a úrokové náklady optimální.**

### 9.2.2 Využití materiálu

Vedle časového problému je druhým podstatným hospodářským problémem, který v podniku vyvolává výrobní faktor materiál, **problém využití materiálu**, problém materiálových ztrát. Je tomu tak proto, že **ve výrobním procesu, při kterém se přetváří materiál na konečný výrobek, se podnik nevyhne jeho ztrátám.**

Podle způsobu jejich vzniku je lze rozdělit na **dvě základní skupiny**:

- **zmetky**, vzniklé chybou zpracování nebo materiálu a
- **materiálový odpad**, vznikající například opracováním při změně tvaru materiálu.

Výroba zmetků je pro podnik zvláště nevhodná. Je tomu tak proto, že **ve zmetku se znehodnocuje nejen spotřebovaný materiál, ale i práce lidí a výkon strojního zařízení.** U určitých produktů je možno ztrátu vzniklou vynaložením nákladů na výrobu zmetků alespoň snížit jejich prodejem jako výrobků nižší kvality, ovšem při podstatných cenových srážkách.

Odpadu materiálu a zmetkům nelze v plné míře zabránit. Podnik ale může jejich vznik redukovat a také opatřeními snižovat náklady spojené s materiálovými ztrátami, které již vznikly. **Předcházet vzniku odpadů a zmetkům může podnik několika následujícími opatřeními.**

Jsou to:

- **účelný nákup materiálu** (normorozměry a kvalita materiálu)
- **využívání racionálních a technicky vyspělých technologií**
- **zainteresovanost pracovníků na materiálových úsporách a kvalitě práce.**

Prosazováním **účelného nákupu materiálu** podnik usiluje, aby se nakupovaný materiál svou kvalitou nemohl stát příčinou vzniku vadného výrobku - zmetku. Zohlednění rozměrů materiálu znamená, že při nákupu se dbá, aby výroková výtěžnost, spočívající ve změně tvaru materiálu u daného typorozměru, nevedla k přílišnému odpadu.

Uplatněním **racionální a technicky vyspělé technologie** podnik čelí možnosti vzniku zmetků v důsledku nedostatečné přesnosti práce výrobního zařízení či uplatnění pracovních postupů, které nechávají nadměrný prostor pro chybovost lidského činitele.

**Zainteresovanost pracovníků** na materiálových úsporách a kvalitě práce je opatřením zaměřené na klíčový výrobní faktor - práci. Pracovník, její nositel, je hybatelem podnikových procesů. Podněcování jeho zájmu na snižování materiálového odpadu (hospodárnosti materiálové spotřeby) a zvyšování kvality práce (snižování zmetkovitosti) prostřednictvím prémie, propojuje předchozí dvě opatření a završuje úsilí podniku předcházet materiálovým ztrátám.

**Ztráty**, které podniku působí vzniklé zmetky a materiálový odpad, případně jejich likvidace, lze snižovat některými opatřeními uvedenými dále.

Jsou to zejména:

- **prodej odpadu a zmetků**
- **zpracování odpadu na vedlejší výrobky**
- **recyklace odpadu.**

Některé **zmetky lze prodat** jako zboží druhé volby a mnohý odpad je prodejný. Výnosem z prodeje se snižují materiálové náklady výrobku. Jiný odpad lze zpracovat na **vedlejší výrobky** a tak jej zhodnotit. Snaha podniků o využití odpadu a jeho zhodnocení bývá impulsem pro vývoj nových výrobků a zavádění nových výrobních linií. Jako příklad lze uvést především chemický průmysl. Odpad, který byl původně považován za nepoužitelný a jehož odstraňování bylo spojeno se značnými náklady, se stal v řadě případů základem pro vývoj nových výrobků, z nichž se pak i někdy staly výrobky hlavní.

Omezené zdroje surovin a růst jejich cen vedou k tomu, že podniky věnují stále větší pozornost využití odpadových látek, jejich dalšímu zpracování a zušlechtění, které se označuje pojmem **recyklování**. Příkladem může být energetika při zhodnocování odpadního tepla vydávaného při ochlazování nebo i průmysl umělých hmot, který plastové odpady po určité úpravě používá pro stejný nebo jiný výrobek ve vlastním podniku nebo jinde.

Jestliže vzniká ve výrobním procesu materiálový **odpad, který nelze dále zpracovat** a zušlechtit, vyvstává před podnikem problém jeho **likvidace**. Ta se dotýká podniku ve dvou významných aspektech. Prvním je **způsob likvidace**, který může vzhledem k rostoucímu zájmu veřejnosti o ekologii ovlivnit její vztah k podniku. Druhým aspektem jsou **náklady, které likvidace materiálu vyvolává** a které mohou významně ovlivnit výši výrobních nákladů produkce. Oba aspekty se mohou podílet na vzniku cílových konfliktů při rozhodování v podniku.



### Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s dlouhodobým hmotným majetkem a materiálem. Víte tedy, jak jsou dlouhodobý hmotný majetek i materiál definovány a čím se liší. Znáte technickou i ekonomickou životnost majetku a víte, co jsou odpisy. Také znáte technickou a ekonomickou kapacitu dlouhodobého majetku a víte, jak vypočítat stupeň využití kapacit. Znáte také časový fond a jeho členění. Také znáte čtyři složky materiálu a materiálové časy, včetně koncepce just in time. Máte představu o problematice využití materiálu, včetně vzniku zmetků a materiálového odpadu a o možnostech jejich odstranění, resp. zmírnění.



### Otázky k zamyšlení

1. Co rozumíme pod pojmem dlouhodobý hmotný majetek?
2. Jaký je vztah mezi ekonomickou a technickou životností majetku?
3. Co vyjadřují odpisy dlouhodobého majetku?
4. Jaký je vztah mezi technickou a ekonomickou kapacitou majetku?
5. Které časové fondy výrobního zařízení rozlišujeme?
6. Co rozumíme pod pojmem materiál?
7. Které základní složky materiálu znáte?
8. Co rozumíte pod pojmem just in time?
9. Čím se liší zmetky od materiálového odpadu?
10. Jak lze snižovat ztráty vzniklé podniku v důsledku vzniku zmetků a materiálového odpadu?



- Podnik jednotlivce
- Osobní společnosti
- Kapitálové společnosti

**10.**

**Právní forma podniku**



### Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte s definicemi podniku a podnikání. Dále poznáte podnik jednotlivce a zejména charakteristiku, výhody a nevýhody této právní formy podnikání. Dále se seznámíte s osobními společnostmi, jejich charakteristikami a odlišnostmi od ostatních právních forem podniků. Na závěr poznáte kapitálové společnosti, jejich základní charakteristiky, výhody a nevýhody oproti ostatním právním formám a také jejich odlišnosti.



### Časová zátěž

- 1 hodina samostudium, 30 minut otázky k zamyšlení

### Úvod do problému

Svobodná volba právní formy podniku je jedním z podstatných rysů svobody podnikání. Právní řád ve státech s tržní ekonomikou nabízí podnikatelům **řadu právních forem**, aby se pro určitou z nich rozhodli. Při výběru konkrétní právní formy podniku zakladatelé nebo vlastníci vycházejí z **podnikohospodářských, daňových, výdělečných, případně dalších hledisek**.

Naše **právní normy** (obchodní zákoník a živnostenský zákon) **definují podnikání a podnik následovně**.

- **Podnikáním** se rozumí soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.
- **Podnikem** se rozumí soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.

Z uvedeného vymezení vyplývá, že **podnik** je jednotkou institucionalizovaného podnikání, že je **podnikatelským subjektem**. Za podnikatelské subjekty označujeme podniky v tržním systému, které si **samy určují svůj plán a usilují o maximalizaci svého zisku**. Existují ale i podniky, které tyto požadavky nesplňují. Jsou to, jak uvádí Wöhe (1995), např. veřejné podniky a orgány územních celků, které se snaží pouze o přiměřený zisk nebo vyvíjejí svou činnost na principu úhrady nákladů.

V ekonomické teorii je podle Synka (1995) **základním třídícím znakem podniků zpravidla 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). Naše právní normy (obchodní zákoník a živnostenský zákon) vymezují právní formy podniku v podstatě stejně.

### 10.1 Podnik jednotlivce

Historicky nejstarší a nejjednodušší právní formou podnikání je podnik jednotlivce, resp. podnik fyzické osoby. **Je to podnikatelský subjekt vlastněný jednou (fyzickou) osobou**, který může, ale také nemusí být zapsán v obchodním rejstříku. Regulace činnosti podniku jednotlivce ze strany státu je minimální.

Podnikání formou podniku jednotlivce nabízí oproti ostatním sofistikovanějším formám několik **výhod**. Patří mezi ně především **snadnost a nízké náklady založení**. Podnik fyzické osoby nemusí vytvářet základní kapitál, a tedy požadavky na investování finančních prostředků do jeho založení jsou minimální. Okolnost, že podnikatel nemá společníky, pak znamená, že vznik této právní formy podniku nevyžaduje právně propracovanou smluvní úpravu vztahů mezi nimi.

Do značné míry lze za pozitivum považovat i **volné disponování se ziskem**, které přísluší podnikateli jako jedinému vlastníku. Výhodou je i možnost rychlého přijímání rozhodnutí a tedy **flexibilita** podniku jednotlivce při reagování na podněty vnějšího prostředí. Specifickým rysem podniku fyzické osoby (a osobní společnosti) je **daňová výhoda** spočívající pouze v jednom zdanění osobního příjmu podnikatele, a to podrobením zisku pouze dani z příjmu fyzických osob. Jako poslední z předností pak lze uvést utajení **obchodního tajemství**. Vyplývá jednak ze skutečnosti, že sám vlastník je výkonným podnikatelem, jednak z okolnosti, že na podniku jednotlivce nepožaduje hospodářská legislativa zveřejňovací povinnost.

Vedle výše uvedených předností však s sebou právní forma podnikání podnik jednotlivce nese i některé **nevýhody**. Patří mezi ně především **neomezené ručení**. Znamená, že vlastník podniku ručí za jeho závazky vzniklé hospodářskou činností veškerým svým majetkem. Negativem je dále, že u této právní formy podnikání je **existence podniku spojena s konkrétním vlastníkem**. Jestliže ukončí podnikání - podnik zaniká. Další nevýhodou je **limitovaná schopnost získání úvěru**. Vyplývá z okolnosti, že podniky této právní formy jsou malé subjekty a zpravidla majetek, který mohou použít k ručení za poskytnutí úvěru, je velmi omezený. Dalším negativem, které je spojeno s podnikem fyzické osoby, jsou omezené podnikatelské zkušenosti a znalosti. Vyplývá z okolnosti, že podnikatel v malém podniku musí všechna podstatná hospodářská rozhodnutí přijímat sám, zatímco ve velkých podnicích rozhodují týmy manažerů - specialistů. Tento aspekt má vztah k další nevýhodě podniku jednotlivce, již je **nedostatek příležitostí pro zaměstnance**. Jeho příčinou je malá velikost podniku, která nevytváří dostatečný prostor pro kariérní růst perspektivních zaměstnanců.

Podniky jednotlivců svým počtem **prevládají** v každém hospodářství s tržní ekonomikou. I když jejich podíl na hrubém národním produktu je nízký a poskytují pracovní příležitost jen relativně malému počtu pracovních sil, **jsou pro národní hospodářství nezastupitelné**. Přibližují veřejnosti principy tržního systému a napomáhají formování středního stavu. V případě hospodářské deprese jsou schopny pružně reagovat a absorbovat uvolňované pracovníky. Důležitým rysem jejich existence je i skutečnost, že **úspěšný podnik jednotlivce je východiskem vzniku velkého podniku**. Řada multinacionálních korporací průvodně vznikla jako podnik jednotlivce (např. firma Baťa nebo Ford a další). Lze tedy zobecnit, že je-li podnik jednotlivce úspěšný a jeho právní forma neumožňuje jeho další rozvoj, může se transformovat na obchodní společnost.

## 10.2 Osobní společnosti

Osobní společnosti jsou právní formou podnikání, která odstraňuje některé nevýhody a zachovává některé výhody podniku jednotlivce. Jejich společným rysem je to, že jsou **zakládány a vlastněny dvěma nebo více osobami**. Společníci se osobně zúčastňují podnikání, dosažené zisky si rozdělují mezi sebe a společně nesou odpovědnost i za vzniklé ztráty. Osobní společnosti nemusí vytvářet rezervní fond.

Na rozdíl od podniku jednotlivce vytváří osobní společnosti poněkud **vhodnější podmínky pro získávání kapitálu i pro překonávání kvalifikační omezení podnikatele**. Spojením několika společníků do podnikatelského subjektu je možné vytvořit větší ručitelský kapitál i majetkové zázemí pro získání úvěrů a prostor pro zaměstnávání specialistů v určitých profesích. Určitou **nevýhodou** společností je ale **závislost jejich úspěšné existence na vzájemných vztazích mezi společníky**.

Česká legislativa umožňuje existenci **dvou forem** osobních společností:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost.

### Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je typickou osobní společností. Sdružuje **nejméně dva společníky**, kteří v jejím rámci podnikají pod společnou obchodní firmou (názvem, pod kterým je podnikatelský subjekt zapsán v obchodním rejstříku), jejíž součástí je označení "veřejná obchodní společnost" (ve zkratce "v. o. s."). Společnost je **právníkou osobou**, která se zapisuje do obchodního rejstříku. **Společníci nemají povinnost vložit do společnosti vklad**, ale společenská smlouva jim může povinnost peněžitého či nepeněžitého vkladu uložit. Takovéto vklady se pak stávají majetkem společnosti. **Za závazky společnosti ručí společníci společně a nerozdílně, celým svým majetkem.** Nemusí se zřizovat orgány společnosti, protože ze zákona je **každý ze společníků oprávněn k obchodnímu vedení společnosti a každý z nich je i statutárním orgánem**, pokud ve společenské smlouvě není dohodnuto jinak. Pokud ve společenské smlouvě není přijata odlišná úprava, rozdělují si společníci zisk rovným dílem. Zisk je pak zdaňován až prostřednictvím individuálních podílů na zisku jednotlivých společníků. V případě společníků - fyzických osob se tak uplatňuje **pouze jedno zdanění, a to daní z příjmů fyzických osob.**

### Komanditní společnost

Komanditní společnost (ve zkratce "k. s.") je přechodnou formou mezi typickou osobní společností, kterou je veřejná obchodní společnost a kapitálovou společností, jako je společnost s ručením omezeným. Je to společnost, kterou **zakládají a provozují dva nebo více společníků, z nichž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu (tzv. komanditisté) a jeden nebo více společníků ručí věřitelům společnosti celým svým majetkem (tzv. komplementář).**

Postavení **komplementářů** je podobné pozici společníků ve veřejné obchodní společnosti. Z povahy jejich osobního a neomezeného ručení plyne, že pouze komplementáři jsou ze zákona oprávněni k obchodnímu vedení společnosti a jednání jejím jménem (každý z nich je statutárním orgánem společnosti). Postavení **komanditistů** se blíží postavení společníka ve společnosti s ručením omezeným. Je povinen vložit do **základního kapitálu** společnosti vklad ve výši stanovené společenskou smlouvou, **minimálně však 5000,- Kč.** Při rozhodování, které překračuje rámec obchodního vedení, se rozhodnutí přijímá většinou hlasů všech společníků, z nichž každý má jeden hlas, pokud společenská smlouva nestanoví jinak. Komanditisté mají jinak jen kontrolní pravomoc.

**Zisk** se v komanditní společnosti rozděluje nejprve **na dvě části**: na část připadající **komanditistům** a na část připadající **komplementářům**, a to **v poměru, který stanoví společenská smlouva.** Pokud není poměr smluvně určen, dělí se zisk na poloviny. Část zisku, která připadla komanditistům, se zdaní daní z příjmu právnických osob a pak se rozdělí mezi jednotlivé komanditisty v poměru stanoveném společenskou smlouvou. Pokud tento poměr smluvně upraven není, rozdělí se podle výše splacených vkladů. Individuální **podíl zisku komanditistů** se pak ještě zdaní daní z příjmu fyzických osob (daní z výnosu kapitálových vkladů) - dochází tedy ke **dvojímu zdanění.** Pokud ve společenské smlouvě není dohodnuta jiná úprava, rozdělují si **komplementáři** jim připadající část zisku, která nebyla souhrnně zdaněna, rovným dílem. **Zdaněny** tak jsou pouze jejich individuální **podíly na zisku, a to daní z příjmu fyzických osob.**



### Příklad

Komanditní společnost tvoří komplementáři A a B a komanditisté C a D. Dosažený zisk komanditní společnosti v daném roce činil 800 000,- Kč, platná sazba daně z příjmu právnických osob činí 31 %. Kapitálový vklad komanditisty C činí 150 000,- Kč a komanditisty D 250 000,- Kč.

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

## Řešení

Dosažený zisk 800 000 Kč je nejprve nutno rozdělit na dvě poloviny mezi komanditisty a komplementáře.

Podíl komplementářů je dále nutno rozdělit rovným dílem, takže komplementáři dostanou:  $800\,000 / 2 = 400\,000$ ,  $400\,000 / 2 = 200\,000$  pro komplementáře A a B (tuto částku však ještě musí zdanit daní z příjmů fyzických osob).

Podíl 400 000 obou komanditistů je nejprve nutno zdanit daní z příjmů právnických osob, tedy:  $400\,000 - (0,31 * 400\,000) = 276\,000$ .

Tuto sumu je dále potřeba rozdělit mezi komanditisty podle jejich podílu na kapitálovém vkladu, takže

- komanditista C dostane:  $(150\,000 / 400\,000) * 276\,000 = 103\,500$
- komanditista D dostane:  $(250\,000 / 400\,000) * 276\,000 = 172\,500$

Obě částky je však ještě opět nutno zdanit daní z příjmů fyzických osob.

## 10.3 Kapitálové společnosti

Charakteristickým rysem kapitálových společností je **povinnost společníků podílet se na podnikání společnosti kapitálově předem určeným vkladem**, nikoli jejich osobní účast na podnikání nebo řízení společnosti. **Společníci ručí za závazky** vzniklé hospodářskou činností společnosti **jen do výše svého vkladu**.

Právní předpisy v České republice umožňují uplatnění **dvou forem kapitálových společností**:

- společnost s ručením omezeným,
- akciovou společnost.

### Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je kapitálová společnost, která si **povinně vytváří základní kapitál**. Může být založena a provozována fyzickými i právnickými osobami (i jednou osobou). Dolní hranice základního kapitálu je stanovena na **200 000,- Kč**. Tvoří jej souhrn peněžitých i nepeněžitých vkladů společníků, přičemž **minimální výše individuálního vkladu** musí činit alespoň **20 000,- Kč**. Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem. Společníci mají solidární odpovědnost a za závazky společnosti ručí společně a nerozdílně, ale jen do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku. Registrace v obchodním rejstříku musí obsahovat obchodní firmu společnosti s dodatkem společnost s ručením omezeným (ve zkratce "s. r. o."). **Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada**, při jejímž rozhodování se uplatňují společníci podle výše svého vkladu (1000,- Kč vkladu znamená jeden hlas). **Statutárním orgánem je jednatel nebo jednatelé**. Pokud to stanoví společenská smlouva, volí valná hromada i dozorčí radu. **Zisk** vytvořený společností **se zdaňuje daní z příjmu právnických osob** a následně **rozděluje mezi společníky podle výše kapitálového vkladu**. **Individuální podíly společníků** pak ještě podléhají **daní z příjmů fyzických osob** (zdanění příjmů z kapitálových vkladů).

Založení i správa společnosti s ručením omezeným je podstatně jednodušší, než u druhé formy kapitálové společnosti, jíž je akciová společnost. To je také důvodem oblíbenosti a rozšířenosti této formy podnikání. Jak uvádí Synek (1999), první společnosti s ručením omezeným začaly vznikat již počátkem minulého století na základě zákona o společnostech s ručením omezeným, přijatého v roce 1906 v tehdejší Rakousku-Uhersku.

### Akciová společnost

Akciová společnost (ve zkratce "a. s.") je **kapitálovou společností, ve které je základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě**. Může být založena jedním zakladatelem, jestliže je to právnická osoba, nebo více zakladateli. Jestliže je akciová společnost zakládána **bez veřejné nabídky akcií**, vyžaduje obchodní zákon **základní kapitál**

ve výši nejméně **2 miliony Kč**; v případě, kdy je společnost zakládána s **veřejnou nabídkou** akcií, musí být vytvořen **základní kapitál** nejméně **20 milionů Kč**. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, akcionář za závazky společnosti neručí.



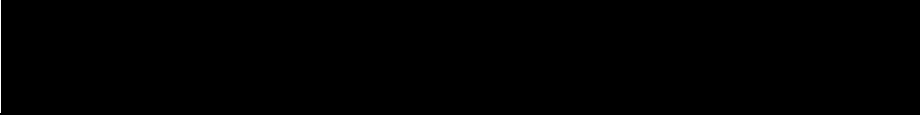
### Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s definicemi podnikání a podniku. Také jste poznali podnik jednotlivce, jeho základní charakteristiky, specifika, výhody a nevýhody. Dále jste se seznámili s osobními společnostmi, konkrétně s veřejnou obchodní společností a komanditní společností, a měli byste být schopni rozlišit společné znaky i to, čím se liší. Na závěr jste se seznámili se dvěma formami kapitálových společností, konkrétně se společností s ručením omezeným a akciovou společností, a měli byste být schopni rozlišit společné znaky i to, čím se liší nejen mezi sebou, ale i od ostatních právních forem.



### Otázky k zamyšlení

1. Co rozumíme pod pojmem podnik?
2. Jaké jsou výhody podniku jednotlivce?
3. Charakterizujte veřejnou obchodní společnost.
4. Jakým způsobem se dělí zisk komanditní společnosti, pokud toto dělení není speciálně upraveno společenskou smlouvou?
5. Charakterizujte společnost s ručením omezeným.
6. Čím se liší společnost s ručením omezeným a akciová společnost?

- 
- Živnosti, jejich provozování a členění
  - Malé a střední podnikání
  - Výhody a nevýhody malých a středních podniků
  - Podpora malého a středního podnikání

**1 1**

**Živnostenské podnikání a  
malé a střední podniky**





## Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte s definicí živnosti a její obecnou charakteristikou. Dále poznáte podmínky provozování živností a také jejich členění tak, jak to upravuje platná legislativa České republiky. Také se seznámíte s malými a středními podniky a kritérii, kterými jsou tyto podniky vymezeny. Seznámíte se s výhodami a nevýhodami těchto podniků a také s podporou, kterou se těmto podnikům dostává v České republice od orgánů státní správy.



## Časová zátěž

- 2 hodiny samostudium, 30 minut otázky k zamyšlení

## Úvod do problému

Obnova a rozvoj malých a středních podniků je podstatnou a systémovou součástí transformace českého národního hospodářství z centrálně plánovacího systému na standardní ekonomiku tržního typu. Je tomu tak proto, že i v nejrozvinutějších zemích jsou malé a střední podniky významnou a nezastupitelnou součástí struktury podnikatelských subjektů. Jak uvádí Synek (1999), například ve Spojených státech se malé a střední podnikání podílí 98 % na celkovém počtu podnikatelských jednotek, v Itálii činí tento podíl 90 % a malé a střední podniky poskytují pracovní příležitost 84 % z celkového počtu pracujících, v Dánsku se podílí subjekty malého a středního podnikání 92 % na celkovém počtu podniků a zaměstnávají 43 % z celkového počtu pracujících.

V České republice se řídí zakládání a činnost malých a středních podniků zejména zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších novel. Pro živnostenské podnikání užívá označení živnost a definuje ji následovně:

Definice živnosti  
dle zákona  
č. 455/1991 Sb.

**"Živností je soustavná činnost provozovaná podnikatelem samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto (živnostenským) zákonem".**

Tato definice reprodukuje obecné vymezení podnikání obchodním zákoníkem. Je ale užší, protože vylučuje z úhrnu živností některé činnosti, které jsou z hlediska právního režimu natolik specifické, že jsou z působnosti živnostenského zákona vyňaty (např. činnosti vyhrazené státu či určitým osobám, některé činnosti autorské, činnosti fyzických osob při výkonu některých povolání a další činnosti, které vzhledem významu, povaze provozu a vlivu na okolí vyžadují zvláštní právní úpravu) a v jeho znění výslovně uvedeny.

**Živnost je určitou ekonomickou, organizační a právní jednotkou, kterou vlastní jeden podnikatel nebo několik společníků. Charakterizuje ji nízký počet zaměstnanců a omezená kapitálová síla.**

Toto užší pojetí odpovídá tradiční představě o živnosti jako jednotce drobného, tedy malého či středního podnikání. Reflektuje vlastně i skutečnost, že velké podniky tvoří jen malou část z celkového počtu podnikatelských subjektů, jejichž činnost upravuje živnostenský zákon a že pro velké průmyslové podniky stanoví živnostenský zákon zvláštní kategorii: živnosti provozované průmyslovým způsobem. V dalším textu tedy bude živnostenské podnikání interpretováno v užším pojetí, tedy v aplikaci na podmínky malých a středních podniků.

## 11.1 Živnosti, jejich provozování a členění

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba po splnění podmínek stanovených příslušným zákonem. Především jsou to všeobecné podmínky, které musí splňovat žadatel



o jakékoliv živnostenské oprávnění. Tyto podmínky musí plnit sama fyzická osoba, v případě právnické osoby odpovědný zástupce.

#### **Podmínky pro provozování živnosti:**

- **dosažení věku 18 let,**
- **způsobilost k právním úkonům,** to znamená, že osoba je schopná vlastními úkony nabývat práva a sama se zavazovat,
- **bezúhonnost** znamená, že osoba nebyla trestána za činy související s předmětem podnikání nebo za jiné úmyslné trestné činy.

**Prékážkou** provozování živnosti je **konkurz a s ním související vyrovnání,** případně **zákaz činnosti podnikající osoby.**

**Živnosti** se z hlediska způsobu získání živnostenského oprávnění **dělí na:**

- **živnosti ohlašovací,** které **smějí být provozovány na základě ohlášení živnostenskému úřadu,** za předpokladu, že jsou splněny zákonem stanovené podmínky,
- **koncesované živnosti** mohou být provozovány pouze na základě státního povolení - koncese. Toto **oprávnění vzniká až dnem doručení koncesní listiny,** již byla koncese udělena. Na vydání koncesní listiny není právní nárok.

**Podle podmínek,** které musí uchazeč o živnostenské oprávnění splňovat při ohlášení živnosti, zejména podle požadované **odborné způsobilosti,** se **rozdělují tři druhy ohlašovacích živností.**

Jsou to:

- **řemeslné živnosti,** u nichž je podmínkou pro jejich provozování odborná způsobilost získaná vyučením v oboru,
- **vázané živnosti,** pro jejichž provozování je podmínkou odborná způsobilost upravená zvláštními předpisy,
- **volné živnosti,** u nichž není jako podmínka provozování odborná způsobilost stanovena.

#### **Živnosti řemeslné**

Živnosti řemeslné jsou živnosti uvedené v taxativním výčtu v příloze č. 1 živnostenského zákona. Jsou to například kovářství, zámečnictví, řeznictví a uzenářství, truhlářství, zednictví atd. Ostatní řemesla, která nejsou zahrnuta ve výčtu a nepatří ani mezi živnosti koncesované nebo vázané, jsou živnostmi volnými.

#### **Živnosti volné**

Živnosti volné jsou na rozdíl od ostatních živností (řemeslných, vázaných a koncesovaných, které jsou vymezeny výčtem v přílohách živnostenského zákona) vymezeny nepřímou jako ty obory podnikání, které spadají pod působnost živnostenského zákona, ale nepatří mezi ostatní druhy živností uvedené výše.

#### **Živnosti koncesované**

Živnosti koncesované jsou taxativně uvedeny v příloze č. 3 živnostenského zákona. Jsou to např. vývoj, výroba, úpravy a prodej zbraní, vývoj, výroba úpravy a prodej střeliva, provozování střelnic, výroba zvláště nebezpečných jedů apod. Jedná se tedy o obory podnikání, u kterých je riziko ohrožení života, zdraví, majetku a zákonem chráněných veřejných zájmů zvláště vysoké. Odborná způsobilost pro koncesované živnosti je uvedena v příslušné příloze. **Všeobecnou podmínkou** provozování koncesované živnosti je i **spolehlivost podnikatele a jeho zaměstnanců** ve vztahu k předmětu podnikání i ochranu veřejnosti. Toto, i okolnost, že vydání koncese bývá podmíněno souhlasným vyjádřením orgánu státní správy příslušného podle oboru činnosti, pak má za následek, že **zahájení činnosti je vázáno na vydání koncese a koncese se vydává do 30 dnů.** Na získání koncese není právní nárok.

## 11. Živnostenské podnikání a malé a střední podniky

Z hlediska **předmětu podnikání** se živnosti **člení** na:

- **obchodní živnosti**
- **výrobní živnosti**
- **živnosti poskytující služby.**

**Obchodními živnostmi** jsou zejména koupě za účelem dalšího prodeje a prodej (nejrozšířenější živnost), ale i hostinská činnost, ubytování nebo činnosti cestovní kanceláře. Podnikatel v obchodní živnosti může též pronajímat zboží nebo provádět na zboží drobné změny či provádět montáž zboží dodaného zákazníkovi a provádět jeho servis.

**Živnost výrobní** opravňuje podnikatele, aby své výrobky i prodával a opravoval, zůstane-li zachován výrobní charakter živnosti. Podnikatel má dále právo nakupovat za účelem dalšího prodeje a prodávat výrobky i jiných výrobců a příslušenství. Může i výrobky a příslušenství pronajímat.

**Živnosti poskytující služby** zahrnují podnikatelské aktivity typu poskytování oprav a údržby věcí, přeprava osob a zboží a jiné práce a výkony k uspokojování dalších potřeb. Mohou být nakupovány za účelem dalšího prodeje a prodávány výrobky, ovšem při zachování povahy živnosti poskytující služby atd.

### 11.2 Malé a střední podnikání

Panuje v zásadě shoda, že **mezi malé podniky patří živnostensky podnikající fyzické osoby a že k velkým podnikům zcela jistě patří multinacionální korporace** jako například Nestle, ABB (Asea Brown Boveri), Volkswagen-Gruppe atd. Názory na to, jaká kritéria by měla být využívána pro posuzování velikosti a kde leží hranice mezi malými a středními podniky a kde je hranice oddělující střední a velké podniky, se mnohdy značně liší.

Jako možná **kritéria posuzování velikosti podniků** jsou podle Thommena (1990) nejčastěji uváděna:

- **počet zaměstnanců**
- **obrat**
- **bilanční suma.**

Těchto tři kritérií je pro klasifikaci podniků na malé, střední a velké **využíváno ve Švýcarsku**. Uplatnění je zřejmé z **tab. 11.1**, v níž hodnotové ukazatele bilanční suma a obrat jsou uvedeny ve švýcarských francích. **Podnik je pak řazen do té velikostní kategorie, pro kterou splňuje nejméně dva ukazatele.**

<b>Velikost\ukazatele</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Bilanční suma</b>	<b>Obrat</b>
malý podnik	do 50	do 1 mil.	do 5 mil.
střední podnik	50 - 1000	1 - 25 mil.	5 - 50 mil.
velký podnik	nad 1000	nad 25 mil.	nad 50 mil.

**Tab. 11.1** Členění podniků podle velikosti ve Švýcarsku.

**Svaz průmyslu a dopravy České republiky** se dohodl v roce 1993 na klasifikaci podniků na malé, střední a velké s využitím dvou ukazatelů: **počtu zaměstnanců a velikosti ročního obratu**. Třídění je zřejmé z **tab. 11.2**, kde je uveden v Kč.

**Využívání hodnotových ukazatelů jako hodnotících kritérií naráží na problémy srovnávání v čase a prostoru.** Nárůst velikosti obratu, jehož současná výše umožňuje řadit podnik do vyšší velikostní kategorie, byl např. způsoben nikoli zvýšením produkce, ale v důsledku víceleté inflace. Dva podniky v rozdílných zemích dosahují stejné nominální výše obratu,

ale při rozdílném objemu realizované produkce, protože její hodnotové vyjádření v jednotlivých zemích je ovlivněno měnovým kurzem.

Velikost\ukazatele	Počet zaměstnanců	Obrat
malý podnik	do 100	do 30 mil.
střední podnik	100 - 500	30 - 100 mil.
velký podnik	nad 500	nad 100 mil.

Tab. 11.2 Členění podniků podle velikosti Svazem průmyslu a dopravy ČR.

Uplatnění ukazatele **počet pracovníků** jako kritéria klasifikace podniků podle velikosti **není zatěžováno časovým nebo prostorovým zkreslením**. Je **nejpoužívanějším kritériem** a často slouží jako kritérium jediné. Je tomu tak například ve velikostní kategorizaci podniků ve Francii, Dánsku ale i v Evropské Unii, které je uvedeno v **tab. 11.3**.

Velikostní kategorie podniků	Počet zaměstnanců
mikropodniky	1 - 9
malé podniky	10 - 99
střední podniky	100 - 499
velké podniky	nad 500

Tab. 11.3 Členění podniků podle velikosti v Evropské Unii .

Na počtu zaměstnanců je založena i známá a respektovaná velikostní **klasifikace podniků prof. Muglera**, přednosty Institutu malého a středního podnikání Hospodářské univerzity ve Vídni, znázorněná v **tab. 11.4**.

Velikostní kategorie podniků	Počet zaměstnanců
malé podniky	do 25
střední podniky	25 - 500
velké podniky	nad 500

Tab. 11.4 Členění podniků podle velikosti u prof. Muglera.

Muglerově velikostní klasifikaci podniků se blíží kategorizace podniků využívaná Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR v programech podpory malého a středního podnikání. V těchto programech se považuje za **malý podnik podnikatelská jednotka s počtem zaměstnanců do 50 a za střední podnik podnikatelský subjekt s počtem zaměstnanců od 50 do 250**. Uplatňuje se však u nich ještě jedna velikostní kategorie, tzv. drobné podniky. Pod pojem drobné podniky jsou zahrnovány jak **malé podniky** (do 50 zaměstnanců), **tak i část středních podniků** (od 50 do 100 zaměstnanců). Drobné podnikání zde tedy zahrnuje **podniky s počtem zaměstnanců do 100**.

Význam malých a středních podniků pro národní hospodářství dokládá jejich rozhodující podíl na celkovém počtu podnikatelských subjektů v ekonomicky vyspělých zemích, včetně USA. Je to patrné z přehledu velikostního rozložení podniků podle počtu zaměstnanců v České republice, obsaženého v **tab. 11.5**, které se rozložení v ostatních ekonomicky vyspělých zemích podobá.

Počet zaměstnanců	Podíl na celkovém počtu podniků v %
0 - 5	94,00
6 - 9	2,04
10 - 24	2,35
25 - 49	0,78
50 - 99	0,45
100 - 199	0,21
200 - 249	0,05
250 - 499	0,08
500 - 999	0,04
1000 a více	0,02

Tab. 11.5 Struktura podniků podle počtu zaměstnanců v ČR .

Empiricky zjištěné rozdělení četnosti podniků do intervalů podle počtu zaměstnanců, uvedené v tabulce č. 11.5, podporuje vhodnost Muglerovy klasifikace. Četnost podniků v intervalech do 25 zaměstnanců totiž svým průběhem vytváří relativně specifickou skupinu. Obdobně lze z hlediska vývoje četnosti v intervalech zahrnujících podniky s počtem zaměstnanců od 25 do 500 vyzorovat i u této kategorie podniků určitou vzájemnou podobnost, která je odlišuje jak od podniků s počtem zaměstnanců do 25, tak od podniků s počtem zaměstnanců nad 500.

### 11.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Charakteristickým rysem malého a středního podnikání je osobní spjatost vlastníka s podnikem. Obvykle se podílí na jeho činnosti a často jsou do chodu podniku zapojeni i rodinní příslušníci podnikatele. Vlastníci malých a středních podniků tvoří součást vrstvy obyvatelstva označované jako střední stav, který je považován za pilíř stability tržního hospodářství.

Malé a střední podniky produkují množství nejrůznějších statků a služeb nezbytných pro chod národního hospodářství. Využívají k tomu svých předností, které mají oproti velkým podnikům.

Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří:

- pružné reagování na změny
- inovativnost
- vytváření nových pracovních příležitostí
- odolnost proti hospodářské recesi
- rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí.

#### Pružné reagování na změny

Pružné reagování na změny si u malých a středních podniků vynucuje okolnost, že vzhledem k omezeným kapitálovým zdrojům mnohem citlivěji než velké podniky vnímají výkyvy trhu. Schopnost pružné reakce na tyto změny je dána zejména tím, že na rozdíl od velkých podnikatelských subjektů nejsou malé a střední podniky zatěžovány existencí rozsáhlého investičního majetku, který by zužoval možnosti svého produkčního využití. Změna předmětu činnosti či výrobního programu pak nevyžaduje tak rozsáhlé zásahy do výrobní základny, jako u velkých podniků.

#### Inovativnost

Inovativnost malých a středních podniků je nezbytnou podmínkou jejich přežití na trhu. Na rozdíl od velkých podnikatelských jednotek je v těchto podnicích méně omezujících

organizačních prvků a více prostoru pro individuální iniciativu. Manažeři rozhodující v malých a středních podnicích o výrobních a technologických inovacích jsou inovovaným oblastem mnohem blíže, než příslušní manažeři ve velkých podnicích, a jsou na realizaci inovace podstatně více zainteresováni.

### **Vytváření nových pracovních příležitostí**

Vytváření nových pracovních příležitostí probíhá především prostřednictvím malých a středních podniků. Toto empirické zjištění se obvykle zdůvodňuje nižšími náklady na zřízení pracovního místa, přenecháváním méně ziskových aktivit velkými podniky a zakládáním vlastních podniků pracovníky propuštěnými z velkých podnikatelských subjektů pro nadbytečnost.

### **Odolnost proti hospodářské recesi**

Odolnost proti hospodářské recesi je větší u malých a středních podniků než u velkých podnikatelských jednotek nejen pro jejich schopnost pružného reagování na změny. Za hospodářské recese se velké podniky zbavují hospodářských aktivit ztrátových či s nízkým ziskem, které mohou být pro malé a střední podniky příležitostí pro využití produkčních kapacit.

### **Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí**

Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí může být u malých a středních podniků vyšší, než u podniků velkých nejen kvůli kratším instančním cestám. Hlavní předností těchto podniků je totiž relativně úzký okruh vlastníků a jejich obvyklá účast na výkonném řízení podniku.

Vedle uvedených předností provázejí existenci malých a středních podniků i některé nevýhody vůči velkým podnikům.

Jako hlavní **nevýhody malých a středních podniků** lze uvést především:

- **omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti**
- **vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky**
- **omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce**
- **omezené prostředky na propagaci a reklamu.**

### **Omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti**

Omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti jsou handicapem zejména malých, ale i středních podniků. Jejich správní a produkční povinnosti dané právním řádem, daňovými zákony a právními předpisy ochrany životního prostředí apod. jsou v podstatě stejné, jako u velkých podniků. Malé a střední podniky mají ale pro tyto účely méně prostředků, než velké podnikatelské jednotky a kladou proto na řídicí pracovníky zvýšené odborné i časové požadavky.

### **Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky**

Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky v malých a středních podnicích oproti podnikům velkým mají příčinu obvykle v omezeném kapitálovém zázemí těchto podniků a nutnosti obstát v tvrdém konkurenčním prostředí. Ve středních, ale zejména v malých podnicích, je obvykle majitel vrcholovým manažerem a bezprostřední zájem maximalizovat svůj zisk jej vede nejen k vysokému pracovnímu nasazení vlastnímu, ale i k vyžadování vysoké intenzity práce zaměstnance.

### **Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce**

Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce plynou z nízké koncentrace a malých možností ve shromažďování výroby. Malé a střední podniky na rozdíl od podniků velkých mohou obvykle objednávat materiál jen v nižších množstvích a nemohou tak získávat slevy, rabaty a výhodnější dodací podmínky, které jsou poskytovány u velkých

dodacích množství. Vzhledem k poměrně nízkému počtu zaměstnanců, zejména v malých podnicích, jsou tyto podnikatelské jednotky mnohdy existenčně závislé na nalezení vhodných pracovníků s potřebnou flexibilitou, loajalitou a pocitem zodpovědnosti vůči zaměstnavateli.

### Omezené prostředky na propagaci a reklamu

Omezené prostředky na propagaci a reklamu v malých a středních podnicích působí, že oproti podnikům velkým je pro ně obtížnější ovlivňovat své potenciální zákazníky. Svou produkci proto mohou umisťovat především na výklencích trhu u malých podniků, především na výklencích lokálního trhu. Nízké zdroje na propagaci tak negativně ovlivňují velikost obrátu a možnosti jeho růstu zvyšováním velikosti podniku.

## 11.4 Podpora malého a středního podnikání

Regulativem tržního hospodářského systému je soutěž podnikatelských jednotek. Jak již bylo zmíněno v souvislosti se slabiny tržní ekonomiky, **samoregulující a samoudržující tržní systém v sobě nese tendenci ke koncentraci**. Tržní soutěž se procesy koncentrace ve značné míře omezuje nebo dokonce odstraňuje. Ve všech vyspělých zemích je proto **malé a střední podnikání podporováno státem**.

**Podpora poskytovaná malému a střednímu podnikání** orgány státu se zaměřuje, jak uvádí Synek (1999), především do následujících oblastí:

- **zakládání a rozvoj malých a středních podniků**
- **vytváření nových pracovních míst**
- **rozvoj vědy a techniky**
- **zavádění pokrokových výrobků a technologií**
- **ochrana životního prostředí**
- **podpora vývozu apod.**

**Podpora státu cílená na malé a střední podniky má různé podoby.**

Jako její hlavní formy lze uvést:

- **poskytování úvěrů**
- **záruky za úvěry**
- **dotace**
- **příspěvky a finanční výpomoci**
- **úhrady části nebo celé výše úroků z úvěru.**

I v České republice podporují malé a střední podnikání státní orgány. Základní podmínky pro poskytování této podpory v rámci příslušných programů schvaluje svým usnesením **Vláda České republiky** a upřesňuje svým rozhodnutím **Ministerstvo průmyslu a obchodu** u plošných programů a **Ministerstvo pro místní rozvoj** u programů regionálních.

**Realizací programů podpory malého a středního podnikání je pověřena především Českomoravská záruční a rozvojová banka**, která poskytuje podnikatelským subjektům těchto velikostních kategorií záruky na úvěry, příspěvky na úhradu úroků, zlevněné úvěry a podobně. Dalšími realizátory programů této podpory v oblasti marketingu je **Česká agentura pro podporu obchodu - Czech Trade**, v oblasti malých půjček a poradenství **Agentura pro rozvoj podnikání** a v oblasti designu výrobků **Design centrum ČR**. Žádost o podporu v rámci příslušného programu musí vedle prokazaného plnění stanovených podmínek obsahovat také podnikatelský záměr. Jestliže je tento podnikatelský záměr vyhodnocen jako perspektivní, je žadateli poskytnuta podpora ze státních prostředků.

Jako příklady podpory malých a středních podniků státem prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banky v roce 2002 lze z plošných programů (platných pro celé území státu) uvést **programy START** (usnadnění vstupu do podnikání), **ZÁRUKA** a **KREDIT** (usnadnění získání rozvojového kapitálu), **TRH** (zvýšení konkurenceschopnosti příspěvkem na úhradu certifikace) a **KOOPERACE** (příspěvek na úhradu nákladů spojených

s vytvářením kooperačních sdružení). U regionálních programů zajišťovala Českomoravská záruční a rozvojová banka programy **REGIOZÁRUKA**, **PROVOZ** a **REGION** (zvýšení přitažlivosti malého a středního podnikání v oblastech s vysokou nezaměstnaností), **VESNICE** (podpora podnikání v malých obcích) a **REGENERACE** (usnadnění podnikání v památkových rezervacích).

Vedle Českomoravské záruční a rozvojové banky se na podpoře malého a středního podnikání státem podílely v roce 2002 jako instituce realizující programy podpory i **Česká agentura pro podporu obchodu - Czech Trade** a **Agentura pro rozvoj podnikání**. Ty zajišťovaly programy **MARKETING** (usnadnění pronikání malých a středních podniků svými produkty na trh), **MALÉ PŮJČKY** (zvýšení dostupnosti malých úvěrů) a **PORADENSTVÍ** (na úhradu nákladů spojených s využitím specializovaných služeb).

Na systému státní podpory malého a středního podnikání v České republice pro rok 2002 je hodné pozornosti i vymezení kategorie malých a středních podniků. Za malé podniky jsou považovány podnikatelské subjekty s **počtem zaměstnanců do 50** a za **podniky střední velikosti** subjekty s **počtem zaměstnanců do 250**.

## Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s definicí živnostenského podnikání a se základními právními normami, které tuto formu podnikání vymezují. Také jste poznali tři základní podmínky provozování živnosti a jejich členění dle Živnostenského zákona. Seznámili jste se s malým a středním podnikáním a zejména s různými kritérii, která různí autoři v ČR i ve světě používají k jeho vymezení. Znáte základní výhody a nevýhody malých a středních podniků a víte jakou formu má podpora malého a středního podnikání v ČR a které orgány státní správy ji poskytují.



## Otázky k zamyšlení

1. Co rozumíme pod pojmem živnost?
2. Jaké jsou tři základní podmínky provozování živnosti?
3. Jak se dělí živnosti dle způsobu získání živnostenského oprávnění?
4. Jak se dělí živnosti dle předmětu podnikání?
5. Jaká kritéria se používají pro posuzování velikosti podniků?
6. Uveďte některé výhody malých a středních podniků.
7. Uveďte některé nevýhody malých a středních podniků.
8. Jaké znáte programy na podporu malého a středního podnikání v ČR?







- Cíle sdružování podniků
- Druhy sdružování podniků
- Formy sdružování podniků

# 12.

## Sdružování podniků



### Cíl kapitoly

V této kapitole nejprve pochopíte, proč se podniky sdružují, jaké jsou cíle sdružování a kterých oblastí podniku se týkají. Poznáte základní kritéria sdružování podniků a charakteristiky jednotlivých druhů sdružených podniků. Dále se seznámíte s formami sdružování podniků, zejména s konsorciem, kartelem, zájmovým sdružením, koncernem, trustem, joint venture a franchisingem.



### Časová zátěž

- 2 hodiny samostudium, 30 minut otázky k zamyšlení

### Úvod do problému

Zvětšování podniku se děje z různých příčin. V obecném pohledu můžeme podle Thommena (1990) rozlišit mezi **přirozeným růstem a růstem sdružením podniků**.

Jak může podnik růst.

- **Přirozený růst podniku** se uskutečňuje výstavbou kapacit na základě rostoucí poptávky nebo růstu podílu na trhu.
- **Růst sdružením podniků** znamená, že stávající podniky se spojují za účelem naplnění společného úkolu a v nějaké formě spolupracují.

**Sdružení podniků vznikají, jak uvádí Wöhe (1995), spojením dosud právně a hospodářsky samostatných podniků do větších hospodářských jednotek.**

Tato spojení mohou mít charakter:

- **kooperace**
- **koncentrace.**

#### Kooperace

Kooperace je souhrnné označení pro sdružení podniků, v jehož rámci zůstává **zachována právní a hospodářská samostatnost jednotlivých podnikatelských jednotek**. Vzniká **dobrovolným sdružováním** pro plnění dočasných i trvalých úkolů. Spolupráce sdružených podniků se uskutečňuje na základě koordinace příslušných podnikových funkcí nebo jejich vyčleněním do společného zařízení (např. koordinace odbytové politiky podle kartelových dohod nebo vytvoření společného pracoviště pro výzkum a vývoj).

#### Koncentrace

Koncentrace je vrcholový název pro sdružení podniků, u nichž v důsledku spojení zanikla hospodářská samostatnost (např. trust). Zánikem hospodářské samostatnosti se rozumí **ztráta možnosti přijímat podnikohospodářská rozhodnutí bez tlaku zvenčí**. Ztrátou **právní samostatnosti** se chápe **zánik původní právní struktury sdružených subjektů**.

### 12.1 Cíle sdružování podniků

**Podnik, který dobrovolným sdružením s jinými podniky v podstatě omezuje svou hospodářskou samostatnost nebo se jí dokonce vzdává, usiluje v souladu s vrcholovým cílem podniku o zlepšení svých šancí na dlouhodobou maximalizaci zisku.**

Cesty, které k tomu sdružování podniků nabízí, jsou především:

- **zvýšení hospodárnosti** racionalizací a tím i snížením nákladů v rámci větší hospodářské jednotky,
- **posílení konkurenční schopnosti** zlepšením pozice na trhu vůči odběratelům, dodavatelům a potenciálním věřitelům,

- snížení podnikatelského rizika jeho rozložením na větší počet partnerů,
- získání hospodářsko-mocenské pozice omezením konkurence,
- vytváření hospodářských svazů (organizací), které mohou prosazovat společné zájmy sdružených podniků **proti zákonodárci, státní správě, sociálním partnerům a ostatním sdružením.**

Cíle sledované sdružováním podniků se orientují na **všechny funkční oblasti podniku**. Přitom důvodem pro sdružování může být pouze jediný cíl, např. zvýšení hospodárnosti ve výrobě nebo snižování nákladovosti v opatrování či odbytu lepší koordinací, nebo může být současně sledováno i několik cílů. **Cílová kombinace sledovaná sdružujícími se podniky se odvíjí od výhod**, kterých chtějí dosáhnout podniky sdružením v jednotlivých funkčních oblastech podniku.

**Důvodem** spojování podniků v jednotlivých oblastech činnosti může být **dosazení výhod ve funkčních oblastech.**

Zejména v oblasti:

- nákupu
- výroby
- odbytu
- výzkumu a vývoje
- financí
- ostatních cílů.

### **Cíle v zásobovací oblasti**

Společným vystupováním a nákupem na opatrovacím trhu mohou podniky sdružené v zásobovací oblasti dosáhnout zlepšení tržní pozice vůči silným dodavatelům, a tím i výhodnějších dodacích a platebních podmínek. Společným nákupem větších množství (např. prostřednictvím nákupních družstev, dobrovolných řetězců apod.) mohou získat i výhodnější nákupní ceny využitím množstevních rabatů. Výhoda v oblasti opatrování může být sledována sdružením s předcházejícími výrobními stupni (např. zpracovatelských podniků s těžebními podniky), kdy se tak může snižovat riziko spojení se zajišťováním surovin v požadovaném množství, kvalitě, případně i ceně.

### **Cíle ve výrobní oblasti**

Spojení ve výrobní oblasti umožňuje koordinaci množství a kvality produkce i výrobních postupů.

Lze tak dosáhnout zlepšení výrobních podmínek zejména:

- normováním a standardizací součástí a sjednocováním typových řad výrobků
- lepším využitím disponibilních kapacit a výrobních zkušeností
- dělbou práce a odpovídající specializací na určité výrobky a výrobní díly
- racionalizací průběhu výroby
- využitím snížení jednotkových nákladů v důsledku většího výrobního množství.

### **Cíle v odbytové oblasti**

Sdružování v odbytové oblasti umožňuje podnikatelským jednotkám zlepšit odbytové možnosti a dosahovat tak vyšší hospodárnosti.

Děje se tak například prostřednictvím:

- společných prodejních organizací
- rozdělením odbytových trhů
- společnou reklamou.

Tato opatření mohou sledovat vytvoření společné racionálně pracující odbytové organizace sdružených podniků k zajištění a zlepšení pozice na trhu. Může ale být sledován záměr dosažení hospodářské moci získáním pozice ovládající odbytový trh a vyřazením konkurence uplatněním jednotných cen, jednotných obchodních podmínek, případně odbytových kvót, a tedy v podstatě monopolního postavení. Tento záměr ale nevede nutně

k růstu hospodárnosti ve výrobě. Usiluje o zvýšení rentability na základě hospodářské moci, což může hospodárnost v důsledku nevyužití kapacit dokonce snižovat.

### Cíle v oblasti výzkumu a vývoje

Malé a střední podniky mnohdy neunesou vysoké náklady na výzkum a vývoj nových výrobků a nových technologií. Spojením v oblasti výzkumu a vývoje ale mohou zdroje na jeho financování snadněji vytvořit. Sdružení výzkumných a vývojových aktivit, namísto jejich odděleného provozování, umožňuje snížit náklady odstraněním duplicit a dosahovat úspory času a nákladů v důsledku synergického efektu.

### Cíle v oblasti financování

Sdružením podniků v této oblasti se vytváří možnosti financování velkých projektů, které by byly nad síly jednoho podniku, zejména jestliže se jedná o malý nebo střední podnikatelský subjekt. Spojení může zvýšit úvěrové možnosti u bank, případně i otevřít cesty na kapitálový trh.

### Ostatní cíle

Sdružováním mohou podniky sledovat i cíle, které přesahují možnosti izolovaného podnikatelského subjektu. V rámci zájmového sdružování (např. průmyslové svazy, profesní sdružení, hospodářské komory) usilují o prosazení svých zájmů.

Zájmy mohou být např.:

- oborové analýzy, výzkumy trhu, profesní příprava specialistů v oboru
- společné informační a zpravodajské služby
- společná práce s veřejností (Public Relations)
- společné lobování.

Výše uvedené cíle vyjadřují jen některé důležité důvody sdružování. Vedle nich existuje v praxi i řada dalších zájmů, jejichž prosazení je sledováno spojováním. Může jimi být zájem o dosažení **daňových výhod, snaha proniknout na dosud neznámý trh** a podobně. Důležitá je i skutečnost, že i když jedna výhoda sledovaná sdružováním převažuje, spojování má obvykle více důvodů.

## 12.2 Druhy sdružování podniků

Sdružování podniků lze typologicky vymezit prostřednictvím tří základních kritérií.

Jsou to:

- výrobní nebo obchodní stupeň,
- trvání sdružení,
- hospodářská a právní samostatnost.

Podle ukazatele výrobní stupeň se rozlišují tři druhy sdružování podniků:

- horizontální
- vertikální
- diagonální.

### Horizontální sdružování podniků

Spojování podniků na horizontální úrovni znamená, že jde o **podniky na stejném výrobním nebo obchodním stupni** (např. několik obchodních domů nebo několik automobilek či několik továren na obuv). Důvodem sdružení je zde odstranění vzájemné konkurence a ovládnutí trhu společným postupem vůči ostatním subjektům stejného odvětví nebo společné získání tržní moci vůči dodavatelům a odběratelům. Tento druh sdružování může ale mít i konkurenčně neutrální charakter. Je tomu tak tehdy, jestliže **cílem sdružování je koordinace nebo společný výkon určitých funkcí**, jako například u vytváření pracovních společenství ve stavebnictví, bankovních konsorcií pro emisi cenných papírů nebo pro financování velkého projektu nebo u zájmových sdružení pro výzkum a vývoj. Mezi

horizontální sdružení se řadí i odvětvová, případně oborová spojení podniků do hospodářských nebo pracovních svazů, zaměřujících se na ochranu společných zájmů sdružených subjektů.

### Vertikální sdružování podniků

Při vertikálním sdružování se spojují podnikatelské jednotky **následných výrobních nebo obchodních stupňů**. Podnik následujícího výrobního stupně odebírá výrobky podniku předcházejícího výrobního stupně a na trh vstupuje pouze výrobek z konečného stupně. Vertikální sdružování se může uskutečnit buď integrací zaměřenou dopředu, nebo integrací orientovanou zpětně. Při integraci zaměřené **zpětně** (backward integration) se postupuje od konečného stupně výroby nebo obchodu k předcházejícím stupňům (např. strojírenský podnik k sobě přičleňuje ocelárnu, maloobchodní subjekt k sobě přiřadí velkoobchodní podnik). U integrace orientované **dopředu** (forward integration) podnik daného výrobního nebo obchodního stupně k sobě přičleňuje podnikatelský subjekt následného (např. továrna na boty k sobě přičleňuje obchod obuví). Cílem vertikálního sdružení orientovaného zpětně je zajištění pravidelných a výhodných dodávek materiálových vstupů, zatímco u sdružení zaměřeného dopředu je sledovaným zájmem zajištění odbytu.

### Diagonální sdružování podniků

U diagonálního spojování podniků, které je také označováno jako **laterální nebo neorganické spojování**, se jedná o **sdružení podniků rozdílných odvětví nebo rozdílných výrobních nebo obchodních stupňů** (např. továrna na boty, strojírenská továrna, mlékárna.). Důvodem k tomuto druhu sdružování jsou například finančně-politické záměry nebo zájem rozložit (diverzifikovat) podnikatelské riziko.

Podle **dobu trvání** sdružení podniků se rozlišuje mezi **trvalým a dočasným spojením**. **Dočasné sdružení** podniků nejčastěji slouží ke společnému provedení určitého časově ohraničeného projektu. U **trvalého sdružení** podniků se jedná o takové spojení podnikatelských jednotek, které bylo vytvořeno na dobu neurčitou. Během dočasného sdružení podniků vzájemná spolupráce zpravidla nemá žádný větší vliv na hospodářskou a správní strukturu podnikání. Naproti tomu trvalé sdružení podniků působí na jejich hospodářské a právní postavení diferencovaně.

**Další členění** lze provádět podle vlivu sdružení podniků na jejich **právní a hospodářskou samostatnost**. **Právně samostatný** zůstává podnik i po sdružení, jestliže si zachová svou právní strukturu. **Zachování hospodářské samostatnosti** podniku znamená, že i po spojení může přijímat svá podstatná podnikatelská rozhodnutí bez přinucení zvnějšku.

Formy \ kriteria	Trvání		Druh			Samostatnost			
	trvalé	dočasné	horizontální	vertikální	diagonální	hospodářská		právní	
						samost.	nesamost.	samostat.	nesamost.
Konsorcium		X	X			X		X	
Kartel	X		X	X		X		X	
Zájmové sdružení	X		X			X		X	
Koncern	X		X	X	X	X	X	X	
Trust	X		X	X	X		X		X
Joint Venture	X		X	X			X	X	X

Tab. 12.1 Přehled forem sdružování podniků.

### 12.3 Formy sdružování podniků

Jednotlivé formy sdružování podniků se od sebe vzájemně odlišují intenzitou spojení, kterou lze rozlišit prostřednictvím kritérií charakterizovaných v kapitole 12.2.

Tyto kritéria jsou:

- **trvání spojení**
- **druh spojení**
- **vliv spojení na hospodářskou a právní samostatnost.**

Thommen (1990) uvádí výčet hlavních forem sdružování podniků v pořadí podle intenzity spojení v přehledu obsaženém v **tab. 12.1** na předcházející stránce.

V navazujícím výkladu je vycházeno z citovaného Thommenova pojetí a jako princip řazení jednotlivých forem sdružování podniků je využito stupně intenzity spojení. Charakteristika jednotlivých forem sdružování proto začíná popisem konsorcia, které je relativně nejvolnějším spojením z množiny hlavních reálně využívaných forem sdružování podniků.

#### 12.3.1 Konsorcium

Konsorcium je **dočasné horizontální sdružení podniků, při němž zůstává členům zachována hospodářská i právní samostatnost.** Uskutečňuje se na základě smlouvy a slouží k uskutečnění přesně vymezeného projektu. V rámci platné legislativy v České republice, která pojem konsorcium nezná, **lze je vytvořit na základě smlouvy o sdružení podle občanského zákoníku.** V hospodářské praxi ekonomik vyspělých zemí jsou známa především bankovní konsorcia, vytvořená za účelem emise obligací nebo akcií (emisní konsorcia) a konsorcia založená za účelem poskytnutí velkých úvěrů, přesahujících možnosti jednotlivého věřitele (úvěrová konsorcia). Konsorcia jsou ale také často vytvářena v průmyslu k realizaci velkých investičních projektů. Sdružením více dodavatelů k plnění rozsáhlé objednávky umožňuje rozložit riziko spojené s realizací projektu (např. projekty realizované v politicky nestabilních zemích).

#### 12.3.2 Kartel

Kartel je **trvalé horizontální nebo vertikální sdružení podniků, jejichž hospodářská i právní samostatnost zůstává po spojení zachována.** Vzniká na základě smlouvy nebo úmluvy mezi sdruženými podniky za účelem omezení tržní soutěže. **Cílem kartelových dohod, které mohou být i tiché (uzavřené v utajení), je odstranit vzájemnou konkurenci a maximalizovat zisk** usměrňováním výroby, odbytu, cen, obchodních podmínek apod.

Omezování tržní soutěže prostřednictvím kartelů může mít různé formy.

Mezi nejznámější formy kartelů patří:

- **cenový kartel:** obsahem kartelových smluv je stanovení pevných prodejních cen nebo minimálních cen.
- **Podmínkový kartel:** podniky sdružené v kartelů poskytují tytéž platební podmínky, rabaty, garance atd.
- **Územní kartel:** jednotlivé podniky sdružené v kartelu si rozdělí celkový trh na teritoria, na nichž budou operovat jednotlivě a nebudou si navzájem konkurovat.
- **Množstevní kartel:** každý sdružený subjekt má stanovenou produkční kvótu a tento objem výroby nesmí ani překročit, ani nesmí vyprodukovat méně.

Vzhledem k nebezpečí omezování konkurence jsou **kartely v ekonomicky vyspělých zemích zakázány.** Povoleny mohou být pouze tehdy, jestliže je předem prokázána jejich neškodnost vůči hospodářské soutěži. V neformální podobě ale kartely vznikají i v současnosti. Zabránit jejich vzniku a působení je v České republice posláním Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

#### 12.3.3 Zájmové sdružení

Zájmová sdružení a pracovní společenství jsou **trvalá horizontální sdružení podnikatelských subjektů, jejichž hospodářská i právní samostatnost zůstává podobně jako u kartelu**

**zachována.** Jsou to **dobrovolná sdružení podniků** (zájmových sdružení) nebo pracovníků (pracovní společenství) k podpoře a prosazování zájmů svých členů. Organizují spolupráci sdružených subjektů, poskytují jim různé služby, spolupracují se zahraničními partnery, vystupují jménem sdružených subjektů vůči územní samosprávě a státní správě apod. Zájmové sdružení je forma spojení podniků, která je v Německu nejčastěji využívána při spojování v oblasti výzkumu a vývoje. V České republice lze jako příklady zájmových sdružení pracovních společenství uvést např. Sdružení automobilového průmyslu, Asociaci textilního, oděvního a kožedělného průmyslu, Asociaci sklářského a keramického průmyslu aj. jako dobrovolná sdružení podnikatelů v daném oboru nebo např. Český svaz zaměstnavatelů v energetice či Asociaci zaměstnavatelů ČR apod., sdružující podnikatelské subjekty na základě určitých profesních zájmů. **Vznik zájmových sdružení se řídí ustanoveními občanského zákoníku.**

#### 12.3.4 Koncern

Pod pojmem koncern se rozumí **trvalé horizontální nebo diagonální sdružení právně samostatných podniků pod společné vedení. Právní samostatnost je zachována při zřeknutí se hospodářské samostatnosti.** Připojení ke koncernu se uskutečňuje zpravidla prostřednictvím kapitálové účasti. Sám koncern **právní subjektivitu nemá.**

Pojmy

- **Holdingová společnost,** neboli ovládající společnost či mateřská společnost (v angl. rodičovská společnost - parent company) je podnikatelský subjekt, který drží (angl. hold) a spravuje velký balík účastí (akcií ovládaných společností).
- **Dceřinná společnost** (angl. subsidiaries nebo operating company - přidružené podniky, pobočky, filiálky, afilace) jsou podřízené (ovládané) podnikatelské subjekty ovládané holdingovou společností.

Mateřská společnost, jak uvádí Synek (1999), může vlastnit 100% akcií, často však stačí k ovládnutí jiné společnosti podstatně menší podíl. Při rozdrobeném vlastnictví akcií může stačit k ovládnutí společnosti i méně než 10%. Vzhledem k tomu, že **dceřinné společnosti jsou samostatnými podnikatelskými jednotkami, diverzifikuje se podnikatelské riziko koncernu, ale může to i přinášet povinnost dvojího zdanění.**

V praxi lze rozlišit v zásadě **dvě formy holdingové společnosti:**

- **čistá holdingová společnost**
- **smíšená holdingová společnost.**

#### **Čistá holdingová společnost**

Čistá holdingová společnost se zaměřuje na držení a správu většinových účastí (akcií) v právně samostatných dceřinných společnostech a na výkon s tím spojených funkcí.

#### **Smíšená holdingová společnost**

Smíšená holdingová společnost vzniká tak, že stávající základní podnik převezme akcie (podílové účasti) ostatních sdružených podniků nebo založí nové dceřinné společnosti a původní provozní činnost si zachová.

**Přechod mezi zájmovým sdružením a koncernem může být plynulý.** I při zájmovém sdružování podniků je možná kapitálová zainteresovanost, i když jako vedlejší produkt. Ve vyspělých zemích je často zájmové sdružení provázené kapitálovou účastí předstupněm vytvoření koncernu.

#### 12.3.5 Trust

Pojmem trust je označováno **trvalé horizontální, vertikální nebo diagonální sdružení podniků, při němž dochází k zániku jejich původní právní a hospodářské samostatnosti. Sdružením formou trustu vzniká nový podnik.** Jak uvádí Thommen (1990), předstupněm trustu je fúze. **Fúzí se rozumí podle Synka (1999) dobrovolné spojení několika původně samostatných podniků do podniku jediného.**

Trust vzniká úplným splynutím sdružených podniků, které může být dvojího druhu:

- kombinací
- anexí.

### Kombinace

Kombinace je spojení dvou nebo více podniků, při němž sdružené podnikatelské subjekty zanikají a vzniká podnik zcela nový.

### Anexe

Anexe je spojením podniků, při němž přebíraný podnik spojením zaniká a je plně integrován do přebírajícího podniku.



### Příklad

Příkladem **kombinace**, někdy označované jako **fúze splynutím**, je spojení společností BBC (Švýcarsko) a ASEA AB (Švédsko) v nově vzniklém podnikatelském subjektu ABB (Asea Brown Boveri AG). **Anexe**, někdy nazývaná **fúzí převzetím**, je spojována např. s uplatňováním nákupní varianty inovací ve velkých podnicích. Bylo již zmíněno v souvislosti s malým a středním podnikáním, že právě malé a střední podniky produkují nejvíce inovací. A protože zejména malé podniky nemají dostatečné kapitálové zázemí pro plné využití svých inovací, je jednou z cest pro jejich zhodnocení na trhu anexe a integrace menších podniků velkými, kapitálově silnými společnostmi.

### 12.3.6 Joint venture

Joint venture, nebo také společný podnik, je **trvalé sdružení horizontálního nebo vertikálního druhu, při němž je zachována právní samostatnost a zaniká hospodářská samostatnost** dvou nebo více podnikatelských subjektů. Obecně se jedná o **společné podnikání sdružených subjektů**, které spojují útvary vytvořené pod svou individuální gesci (vlivem) do určitého celku, **za účelem získání určitého prospěchu**. Vzhledem k tomu, že se jedná u joint venture o sdružení rovnoprávných partnerů k realizaci společného projektu, vyvstává při řízení nebezpečí vzniku krizových situací.

Tento problém se překonává tím, že **konečné rozhodování v jednotlivých oblastech mají ti partneři, kteří jsou v něm specialisty**, protože příslušné útvary s ostatními do daného celku sdružili. Například podnik, který do společného projektu vyčlenil oblast odbytu, bude moci přijímat konečná rozhodnutí v oblasti odbytu, nebo podnik, který dal k dispozici pro společný projekt oblast výzkumu, může přijímat finální rozhodnutí v oblasti výzkumu.

Joint venture sdružení jsou často vytvářena **mezi podniky různých zemí**, které mohou nabídnout specifické výhody a znalosti pro společné podnikání. Jako příklad vytvoření joint venture mezi podniky různých zemí lze uvést vytvoření společného podniku, v němž jeden partner sdružuje oblast vývoje, výroby a montáže tím, že vývoj a výrobu provádí ve svém podniku, zatímco finální montáž, za kterou nese konečnou odpovědnost, se uskutečňuje ve společném podniku, kde za oblast odbytu odpovídá druhý partner, specialista z oblasti obchodu.

### 12.3.7 Franchising

Franchising (čti frenčajzing) je některými autory, např. Synkem (1999), považován za samostatnou formu sdružování podniků, jiní autoři, např. Thommen (1990) nebo Wöhe (1996), jej řadí mezi formy organizace odbytové cesty produktu poskytovatele franchisy.

**Franchisingem se rozumí smluvně upravená kooperace právně i hospodářsky samostatných podniků, při které poskytovatel franchisy (ang. franchisor) poskytuje příjemci franchisy (angl. franchisee) právo prodávat statky a služby pod stanovenou obchodní značkou.** Mezi známé provozovatele tohoto systému patří např. **McDonald's, Holiday Inn, Coca Cola**.

Podle ustanovení franchisingové smlouvy a po dobu trvání smluvního vztahu se poskytovatel franchisy i její příjemce dohodnou na dále uvedených závazcích.



### Poskytovatel franchisy dává příjemci franchisy k dispozici následující:

- obchodní jméno a značku svého podniku
- metody a techniky provozního vedení (organizace, účetnictví)
- výrobní postupy, receptury
- dodávání zboží
- koncepci marketingu
- školení personálu.

### Příjemce franchisy se naproti tomu ve smlouvě zavazuje:

- platit jednorázový nebo pravidelně se opakující franchisový poplatek (cca 5 - 7 % obratu)
- používat poskytovatelem franchisy předepsané metody obchodního vedení.

**Dodržování smluvních ujednání je poskytovatelem franchisy kontrolováno.** Důraz na jednotný image sdružených subjektů je tak silný, že na nezasvěceného pozorovatele působí franchisové seskupení jako jeden podnik.

Franchising přináší **výhody** jak poskytovatelům franchisy, tak jejím příjemcům. Poskytovatelům nabízí možností **velké expanze při nízké potřebě startovacího kapitálu** atd., příjemcům umožňuje **osvojit si poskytnuté provozní a marketingové know-how, okamžitou konkurenceschopnost** apod.

## Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s obecnými podmínkami sdružování podniků a základními formami kooperace a koncentrace. Poznali jste některé cíle sdružování podniků a oblasti, kterých se toto sdružování může týkat. Dále také znáte tři základní kritéria a tři základní druhy sdružování podniků. Na závěr jste se seznámili s jednotlivými formami a charakteristikami sdružování podniků, jako jsou: konsorcium, kartel, zájmové sdružení, koncern, trust, joint venture a franchising.



## Otázky k zamyšlení

1. Jaký je rozdíl mezi kooperací a koncentrací?
2. Co nabízí podniku sdružování?
3. Uveďte některé oblasti, ve kterých může dojít ke spojování podniků, aby podnik dosáhl určitých výhod.
4. Vyjmenujte tři základní kritéria sdružování podniků.
5. Jaké druhy sdružování podniků rozlišujeme podle kritéria výrobní stupeň?
6. Jaké znáte základní formy sdružování podniků?





- Faktory lokalizace při vnitrostátním výběru stanoviště
- Mezistátní volba stanoviště

**13.**

**Volba stanoviště podniku**



### Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte s volbou stanoviště jako rozhodnutím s dlouhodobým dopadem na podnik. Poznáte základní obecné faktory lokalizace a seznámíte se s různými úrovněmi rozhodování při volbě stanoviště podniku. Pak se zaměříte na faktory lokalizace při vnitrostátním výběru stanoviště, zejména na faktory lokalizace orientované na práci, materiál, životní prostředí a odbyt. Na závěr se soustředíte na mezistátní volbu stanoviště a některé důvody, které k této volbě vedou (např. hospodářské a daňové důvody).



### Časová zátěž

- 2 hodiny samostudium, 30 minut otázky k zamyšlení

### Úvod do problému

Volba stanoviště je jedním z rozhodnutí nutných při zakládání nebo přemístění podniku. Je to přitom **rozhodnutí s dlouhodobým dopadem**, který lze obtížně (velmi nákladně) revidovat, nebo, v případě velkých podniků, nelze revidovat vůbec. I při rozhodování o umístění podniku musí podnikatel, jako u všech svých rozhodnutí, usilovat o dlouhodobou maximalizaci zisku.

Na různých stanovištích se za jinak stejných podmínek **výnosy a náklady liší**.

Například **na různých stanovištích se liší**

- dopravní náklady
- mzdy
- ceny pozemků
- nájmy
- daňové zatížení
- odbytové možnosti
- odbytová množství
- ceny.

Maximalizace zisku může podnik dosáhnout na takovém stanovišti, kde je, za podmínky *ceteris paribus*, **rozdíl mezi místně podmíněnými výnosy a náklady** co největší.

Při zjišťování tohoto rozdílu mezi výnosy a náklady, tedy při vyčíslování zisku, ale zůstat u očekávaného hrubého zisku nelze. Je třeba vycházet z očekávaného čistého zisku, který zůstává podniku k dispozici po srážce daní. Je tomu tak proto, že daný hrubý zisk může být na různých stanovištích rozdílně zdaňován.

Volba stanoviště je vždy problémem zvažování nákladových a odbytových předností daného místa. Jedním z prvních teoretiků lokalizace byl Alfred Weber, který ve své knize *Über den Standort der Industrien*, vydané v roce 1906, vymezil obsah pojmu faktor lokalizace. **Faktor lokalizace je ostře vymezená přednost pro hospodářskou činnost vykonávanou na určitém místě nebo na místech určitého druhu.**

V pilotní práci teoretika lokalizace průmyslového podniku se za **faktory lokalizace** považují především

- výše pracovních nákladů
- výše dopravních nákladů
- aglomerace.

Tento přístup lokální rozdíly v materiálových nákladech redukuje na dopravní náklady. Weber bere v úvahu především **nákladovou stránku** problému lokalizace. Vzhledem k době, kdy autor svou teorii formuloval, orientoval svůj zájem především na nákladovou stránku problému lokalizace a zanedbával odbytovou stránku. Proč tato orientace? Weber se zabýval především **stanovištěm průmyslových podniků** a ne například maloobchodními

podniky. Průmyslový podnik může například svým umístěním snížit náklady na výrobu a dopravu, ale nemůže ovlivnit poptávku po svých výrobcích. **Moderní teorie lokalizace odstranila zanedbávání odbytu.** Učinila jej součástí úvah o umístování podniku.

Ne všechny podniky mohou volit své stanoviště zcela svobodně.

**Pro určitá odvětví je stanoviště podniku dáno**

- **geograficky**, např. loděnice, vodní elektrárny, doly
- **osobními hledisky**, např. rodinnou tradicí nebo osobní preferencí vlastníka
- **koncesí státní moci**, např. zřízení kasina může být vázáno na určité místo.

Umístění podniku ovlivňují také **právní předpisy o ochraně životního prostředí**. V hustě osídlených oblastech, kde znečištění vzduchu dosáhlo vysokých hodnot, nutí k rozsáhlým investicím do minimalizace emisí, což může atraktivitu určitých stanovišť výrazně snižovat.

Specifický problém s umístěním podniku nastává v případě, kdy by v důsledku změněných hospodářských poměrů bylo optimální jiné stanoviště, ale náklady na přemístění podniku by přesáhly dodatečný zisk očekávaný na novém stanovišti. Řešením tohoto problému často bývá **rozdělení stanovišť** přemístěním části hospodářských aktivit na nová stanoviště. Průmyslové podniky, které byly před desítkami let založeny na okraji města, mohou být v průběhu doby obklopeny obývaným územím. Musí hradit stále vyšší náklady, vyvolané zhoršováním dopravní situace a dodatečnými opatřeními v ochraně životního prostředí, které by jinak nebyly nutné, a nemají možnost se prostorově rozšířit. Důvodem pro rozdělení stanoviště mohou být **vyšší mzdové náklady doma než v zahraničí**, kdy se do zahraničí převádí především pracovně intenzivní výroby.

**Factory**, které ovlivňují volbu stanoviště, **si mohou v konkrétním případě navzájem konkurovat**. Na jednom místě jsou tak např. v důsledku nízkých mezd zvláště výhodné mzdové náklady, ale horší dopravní podmínky působí vyšší dopravní náklady spojené s přepravou materiálu a hotových výrobků, nebo na jiném místě jsou např. dopravní náklady materiálu zvláště nízké, ale odbytové možnosti stanoviště jsou nevýhodné. Konkurence faktorů lokalizace vede podniky k tomu, aby při rozhodování o umístění podniku **hodnotily výrobní a odbytové náklady na jednotlivých stanovištích**, mezi kterými si mohou vybrat. **Nejvýhodnějším stanovištěm je to stanoviště, které umožňuje nejvyšší zisk**, tedy nejlepší zhodnocení investovaného kapitálu.

Při rozhodování o umístění podniku lze rozlišit čtyři úrovně rozhodování:

- **mezistátní volba stanoviště**: výběr státu, ve kterém má být podnik založen, se opírá např. o daňové rozdíly, případně o rozdíly ve mzdových nákladech apod.
- **Vnitrostátní volba stanoviště**: při výběru stanoviště na vnitrostátní úrovni se rozhoduje, ve kterém regionu, podle jeho specifických výhod, bude podnik umístěn.
- **Regionální volba stanoviště**: při regionálním výběru stanoviště se v jeho rámci volí obec nebo město, ve kterém bude podnik založen.
- **Lokální volba stanoviště**: při rozhodování o umístění podniku na lokální úrovni se vybírá nejvýhodnější stanoviště v rámci města.

## 13.1 Faktory lokalizace při vnitrostátním výběru stanoviště

Pro podniky, jejichž volba stanoviště není ovlivněna geografickými, právními, hospodářskými ani daňovými rozdíly, příznačnými pro mezistátní volbu stanoviště, lze vymezit strukturu rozhodovacích kritérií pro umístování podniků, odpovídajících vnitrostátnímu výběru stanoviště. Tato **rozhodovací kritéria lze rozčlenit podle oblastí, jichž se dotýkají, do čtyř skupin faktorů lokalizace podniku**.

Jsou jimi

- faktory lokalizace orientované na práci
- faktory lokalizace orientované na materiál

- faktory lokalizace orientované na životní prostředí
- faktory lokalizace orientovaná na odbyt.

Pod pojem faktory lokalizace se v souladu s výše uvedenou definicí zahrnuje **každý faktor, který v rozhodující míře ovlivňuje volbu stanoviště podniku.**

### 13.1.1 Faktory lokalizace orientované na práci

Faktor lokalizace pracovní síly má téměř ve všech podnicích velký význam. **Dominuje** však u podniků s vysokou pracností, tedy u **pracovně intenzivních podniků.**

Jako hlavní rozhodovací kritéria zde vystupují především

- výše mzdových nákladů
- kvalifikace a dostupnost pracovních sil.

Zatímco dříve se orientace na práci soustřeďovala na nízké mzdy, dnes jsou centrem zájmu **disponibilní kvalifikované pracovní síly.** V průmyslových oblastech může ale nutit k pracovní orientaci i nedostatek dělníků. V létech vysoké konjunktury může rozšíření podniku ztroskotat na nedostatku pracovních sil v oblasti, kde podnik působí.

Volné pracovní síly lze často najít jen v malých obcích a málo industrializovaných oblastech. Přimět kvalifikované vedoucí pracovníky k práci a bydlení v těchto oblastech v souvislosti se založením nového podniku či pobočky bývá obtížné. Aby se vedoucí pracovníci získali, musí se **malá hodnota volného času** na těchto stanovištích **kompensovat značně vyššími platy nebo příplatky.**

Příčinou pracovní orientace faktorů lokalizace může být i územně koncentrovaná **nabídka speciálních pracovních sil.** Například některé rukodělné schopnosti se v dané lokalitě dědí z generace na generaci, jako výroba bižuterie na Jablonecku apod.

### 13.1.2 Faktory lokalizace orientované na materiál

Tato orientace je charakteristická pro **materiálově náročné výroby.** O materiálově orientovaném stanovišti se hovoří tehdy, jestliže se **stanoviště podniku řídí podle naleziště surovin nebo podle místa původu ostatních zpracovávaných materiálů,** tj. pomocných a provozních látek a hotových součástek.

Jako **hlavní kritéria** materiálově orientované lokalizace lze uvést

- dopravní náklady,
- jistotu dodávek,
- druh produktů.

#### Dopravní náklady

Dopravní náklady na opatření materiálu mají tím větší vliv na volbu stanoviště podniku, čím jsou vyšší. Při výběru stanoviště s nejlevnějšími dopravními náklady je ale třeba věnovat zvláštní pozornost případům, kdy se k výrobě potřebuje více surovin, než obsahuje konečný produkt. Tyto látky se označují jako **materiál s váhovým úbytkem,** na rozdíl od **materiálu bez váhového úbytku** (resp. s vyšším a nižším váhovým úbytkem). Například při výrobě železa je uhlí materiál se stoprocentním váhovým úbytkem, zatímco u železné rudy je procento váhového úbytku, které se podle kvality rudy liší, podstatně nižší. Jestliže se uhlí a ruda (spotřebované suroviny) nevyskytují na stejném místě, dopravuje se zpravidla ruda (materiál s nižším váhovým úbytkem) k uhlí (materiál s vyšším váhovým úbytkem).

#### Jistota dodávek

Jistota dodávek opatřovaných statků je často pro podnik nezbytná, např. z důvodu malých skladovacích prostor, krátkodobého kolísání potřeby nebo z důvodu nebezpečí sankcí za neplnění termínů dodávek. Čím více je prostorově vzdálen dodavatel od stanoviště podniku, tím nižší je jistota dodávek, např. v důsledku stávek, dopravních nehod, přírodních katastrof atd. Roste tak potřeba skladování a spolu s ní i náklady na skladování. Faktor jistoty dodávek spolu s faktorem dopravní náklady jsou tak jedněmi z podstatných příčin koncentrace podniků v určitých oblastech, tedy vzniku **aglomerace.** Tak např. výroba

surového železa se orientuje podle uhlí, ocelárny a válcovny podle hutí, strojírenské podniky podle oceláren a válcoven atd.

### Druh produktů

Druh produktů obstarávaných jako materiálové vstupy do výrobního procesu má svůj samostatný vliv na rozhodování o umístění podniku. U snadno znehodnotitelných produktů je například účelné zvolit stanoviště podniku na jejich zpracování tak, aby dopravní cesta byla co nejkratší.

#### 13.1.3 Faktory lokalizace orientované na dopravu a energii

Dobrá dopravní infrastruktura dovoluje podniku dosahovat nízkých dopravních nákladů a krátkých přepravních časů. **Vedle množství dopravních spojení** (dopravní uzly) má často podstatný význam také **možnost alternativních dopravních cest** (železnice, silnice, lodní doprava, letadla).

Dopravně orientované podniky vyhledávají **překladiště a dopravní uzly** (přístavy, letiště, železniční a dálniční uzly).

Jako **kritérií** pro rozhodování o umístění podniku využívají znaků

- vzdálenost od míst, kde se s opatřovaným materiálovým vstupem manipuluje
- rozsah manipulace a její náročnost (překládání).

K typickým dopravně orientovaným podnikům patří naftové společnosti (rafinerie), obchod s bavlnou, pražírny a balírny kávy, balírny koření, obchod s tabákem a obilím apod. Dopravní orientace při výběru stanoviště u těchto podniků vyplývá ze snahy o **minimalizaci dopravních nákladů a z nutnosti změny dopravní cesty**. Například umístění ropné rafinerie v přístavním městě Rotterdamu umožňuje dodávat lodní náklady ropy přímo z plavidel do zpracovatelského podniku, aniž by byla nutná změna dopravní cesty (například z lodní dopravy na dopravu železniční) pro dodání suroviny ke zpracování. Podobně je tomu u umístění balíren koření v Roudnici nad Labem, kam přivážely lodě náklady olejnatých plodů ze zámoří. Pro doplnění je třeba uvést, že dopravní podniky nejsou orientovány dopravně, ale odbytově. Je tomu tak proto, že své **stanoviště si volí tam, kde je největší poptávka po dopravních službách**.

#### 13.1.4 Faktory lokalizace orientované na životní prostředí

Při volbě stanoviště podniku nabývají stále více na významu **faktory orientované na životní prostředí**.

Je tomu tak především proto, že

- volných statků je stále méně (např. voda, vzduch),
- z důvodů svého image musí podniky stále více brát ohledy na veřejné mínění,
- zákonné předpisy na ochranu a zachování životního prostředí jsou stále přísnější.

**Zpřísnování předpisů** vede k tomu, že v **některých lokalitách** (např. v bezprostřední blízkosti obytných zón nebo na chráněných územích) nelze podnik založit vůbec, jinde vyvolává umístění podniku **značné dodatkové náklady**. Předpisy mohou vymezovat jak vnější uspořádání staveb a objektů, tak i instalaci zvláštních zařízení, která mají zabránit znečištění ovzduší a vod, případně mají snížit nebo odstranit zatížení okolí hlukem.

Vedle úředních předpisů a nařízení se musí mnohé podniky vypořádávat i s **veřejným míněním**, např. atomové elektrárny a chemický průmysl, protože by mohly být spojeny se zvláštními riziky pro životní prostředí.

Protože náklady na ochranu životního prostředí nejsou na všech stanovištích stejné a rozdílná může být i intenzita veřejného mínění, **lze pro rozhodování o umístění podniku s ohledem na faktor životní prostředí využít dalších kritérií**.

Těmi jsou zejména

- zvýšené náklady na ekologická opatření
- síla veřejného mínění (ekologické iniciativy).

Stanoviště podniku v hustě osídlené oblasti může nabízet například přednosti při opatrování pracovníků, v nízkých dopravních nákladech nebo v obytných možnostech. Tyto přednosti ale mohou zatlačit do pozadí vysoké vícenáklady na ochranu životního prostředí a silná nesouhlasná občanská iniciativa spojená s umístěním podniku na tomto území.

### 13.1.5 Faktory lokalizace orientované na odbyt

Rozhodování o umístění podniku podle obytných možností je **důležité především pro podniky služeb**, jako jsou např. obchod, banky, cestovní kanceláře a odvětví, která musí být v těsném kontaktu s obytným územím, protože jejich obytné možnosti jsou relativně úzce vymezeny, jak je tomu například u potravinářských podniků, ve stavebnictví apod.

Volba stanoviště podle kritérií orientovaných na odbyt nastupuje po zvážení všech relevantních faktorů lokalizace uvedených v předchozích odstavcích. Jestliže jejich prostřednictvím bylo rozhodnuto o stanovišti až do úrovně obce či města, je umístění podniku podle obytných možností především rozhodováním o lokálním stanovišti.

#### Jako kritérií pro výběr stanoviště podle obytných možností se využívá

- blízkost zákazníků a jejich přímá oslovitelnost
- současná nebo budoucí konkurence
- transportní schopnost produktu
- potenciální poptávka
- doba mezi výskytem potřeby a jejím pokrytím dodávkou zákazníkovi.

Blízkost zákazníků a možnost jejich přímého oslovení hraje **největší roli v maloobchodě**. Zatímco průmyslové podniky se umísťují na okrajích měst, kde existují podmínky pro jejich růst, v maloobchodě má pro umístění podnikatelských jednotek velký význam **druh nabízeného zboží**. Rozlišuje se mezi zbožím denní spotřeby (např. potraviny) a obchody se zbožím nakupovaným v delších časových obdobích (nábytek).

Obchody se zbožím denní potřeby byly dříve rozloženy relativně rovnoměrně po celém městě a odbyt každého se omezoval na malé území. **Koncentrace a rostoucí konkurenční tlak v obchodě ale postupně vedl k vytlačování malých maloobchodních podniků**. Přispělo k tomu zejména zřizování hypermarketů a prodejních center mimo jádra města, v polohách s vysokou dopravní dostupností pro zákazníky a výhodných z hlediska nájemného. Tato nákupní centra nabízejí vedle nízkých cen, které jsou umožněny dosahovaným vysokým obrátem, také výhodu, že svým širokým sortimentem uspoří zákazníkům nákupní cesty.

Maloobchodní podniky pokrývající poptávku, která se opakuje v delších časových odstupech, si volí stanoviště odlišně. Musí čelit konkurenci, protože zákazník při nákupu takového zboží zvlášť intenzivně srovnává jeho kvalitu a ceny. Jako stanoviště se zde proto volí hlavní obchodní třídy, přestože ve srovnání s ostatními polohami to představuje zaplatit několikanásobný nájem obchodů nebo za pozemek.

Každé stanoviště má přednosti i nedostatky. Velké podniky se snaží vyhnout nevýhodám **decentralizací**. Oddělují například územně výrobu a skladování od odbytu, nebo se člení horizontálně na stejnorodé výrobní filiálky či vertikálně, územním oddělením výkonu různých výrobních stupňů. Velké maloobchodní podniky mají na hlavních obchodních třídách pouze své prodejny, zatímco sklad a správa jsou umístěny ve vedlejších ulicích nebo na okraji města, kde jsou náklady na provozní plochy nižší. Zřizování územně oddělených filiálek výrobního podniku zase může přinést zlepšení odbytu na příslušných lokálních trzích či zvlášť výhodné pracovní náklady. Územní oddělení výkonu různých výrobních stupňů zase umožňuje lépe využít výhod převládajícího faktoru lokalizace. V nábytkářském průmyslu tak například připadá v úvahu umístění základního pilarského zpracování dřevní suroviny v dosahu dodavatelských lesních závodů a oddělená lokalizace vlastní výroby nábytku v místě s dostatkem dostupných vhodných pracovních sil.



## 13.2 Mezistátní volba stanoviště

### 13.2.1 Hospodářské důvody

Postupující **internacionalizace hospodářství** působí, že stále více podniků rozmisťuje své subjekty, ale i malé a střední podniky, v zahraničí. Toto pronikání do zahraničí se v zásadě může uskutečňovat buď **exportem doma vyrobených výrobků**, nebo **přímými investicemi**.

Přímé investice v zahraničí se **mohou uskutečňovat čtyřmi způsoby** (jak uvádí Wöhe):

- založení nebo získání podniku v zahraničí
- zřízení nebo získání poboček v zahraničí
- zřízení nebo získání provozoven v zahraničí
- získání účasti v podnicích v zahraničí.

Mezistátní výběr stanoviště ulehčuje v současnosti nejen **pokrok v dopravě**, ale v podstatné míře i **pokrok v předávání informací a shromažďování dat**. V ekonomicky vyspělých zemích, které prošly organickým vývojem bez diskontinuity vzniklé existencí centrálně plánovacím systémem, se již od poloviny 60. let projevuje **tendence dávat přednost mezistátním stanovištím před vnitrostátními stanovišti**. Důvodů je ale více.

Rostoucí podíl exportu na celkové produkci v ekonomicky vyspělých zemích vedl již na počátku druhé poloviny minulého století ke zřizování **obchodních poboček a středisek pro služby zákazníkům v zahraničí**. Dalším krokem v pronikání na zahraniční trhy pak byla výstavba nebo získání provozoven v zahraničí. Ty pak svou produkcí export doplnily nebo nahradily. Tendence umisťovat podnikatelské aktivity v zahraničí posiluje skutečnost, že **řada zemí dává přednost domácí výrobě před importem**. S ohledem na zaměstnanost, platební bilanci či měnovou politiku apod. se tyto státy snaží **import omezit přímo** (např. celní ochranou, stanovením dovozních kvót apod.) **nebo nepřímo** (např. poskytováním investičních a daňových pobídek při zřízení provozoven zahraničních podniků na svém území).

**Příčinou** umisťování podnikatelských aktivit na zahraniční stanoviště nejsou ale jen výhodnější rámcové podmínky (např. nižší daňová zátěž, nižší mzdové náklady, méně nákladná ochrana životního prostředí) v zahraničí. Rozhodující příčinou může být skutečnost, že **podnik v domácí zemi již dosáhl takové velikosti, že dalšího růstu může dosáhnout jen na zahraničních stanovištích**. Větší podíly na světové produkci a světovém obchodu lze často dosáhnout jen tehdy, jestliže se vlastní výrobní jednotky, odbytové organizace a podniky poskytujících služby zřídí přímo na zahraničních trzích.

### 13.2.2 Daňové rozdíly mezi státy jako faktor lokalizace

I když řada daní, jako např. daň z příjmů, daň z majetku, daň z přidané hodnoty a spotřební daně se vybírají ve většině moderních států, **mezi daňovým zatížením v jednotlivých zemích jsou významné rozdíly**. Tyto rozdíly vyplývají z odlišného historického vývoje daňových systémů v důsledku rozdílného hospodářského a politického vývoje v jednotlivých státech. Existují proto státy, v nichž je daňové zatížení podniků relativně vysoké i státy, v nichž je relativně nízké. **Státy s relativně nízkým daňovým zatížením se označují jako tzv. daňové ráje nebo daňové oázy**.

Daňové ráje jsou přitažlivé jako stanoviště podniků, filiálek nebo vedení společnosti. Obzvláště lákavé jsou **země s velmi nízkým daňovým zatížením (0 - 5 %)**. Zpravidla jsou to velmi malé země prakticky bez výrobního potenciálu, jako jsou Kajmanské ostrovy, Lichtenštejnsko apod.

**Výhodnost** umístění podnikatelské aktivity v daňovém ráji (která je někdy jen formální), **je založena na**

- světovém příjmovém principu
- existenci smluv o zamezení dvojího zdanění.

### Světový příjmový princip

Světový příjmový princip (zásada místní příslušnosti daně) stanoví, že daňoví tuzemci, tedy fyzické osoby, které mají bydliště nebo svůj obvyklý pobyt v určitém státě, nebo právnické osoby (obchodní společnosti), které sídlí v daném státě nebo v něm sídlí jejich vedení, musí v tomto státě zdaňovat celý, tedy i v zahraničí dosažený příjem.

### Smlouvy o zamezení dvojího zdanění

Smlouvy o zamezení dvojího zdanění uzavírají státy v souladu s konvencemi mezinárodního daňového práva. Stanoví se v nich, že příjmy z podnikání mají být zdaňovány pouze v zemi, na jejímž území má podnik příslušnou provozovnu. To znamená, že podnik, který má pobočku v zemi s nižším zdaněním, podléhá tou částí zisku, která byla dosažena touto pobočkou, pouze nižšímu zahraničnímu zdanění. Rozdíl mezi nižší zahraniční daní a vyšší domácí daní se proto ušetří.

**Daňový rozdíl mezi domácí zemí s vyšším daňovým zatížením a zeměmi s nižšími daněmi lze využít k tzv. "daňové optimalizaci".** Snížení daňové zátěže se zde dosahuje zejména tím, že domácí podniky zakládají v zemích daňových rájů kapitálové společnosti. Na tyto společnosti pak převádějí příjmy vznikající doma i užívaný majetek a unikají tak neomezené daňové povinnosti.

Jak uvádí Wöhe (1994), tyto společnosti se označují jako **základové společnosti**, protože slouží jako základna pro daňové zvýhodnění prostřednictvím mezistátní obchodních a investičních aktivit.

**Zahraníční stanoviště základových společností** v zemi s relativně nízkým zdaněním mohou být podle citovaného autora volena **k mnoha účelům**.

Jsou to zejména případy, kdy domácí podnik:

- využívá ovládanou základovou společnost jako **nákupní společnost**. Ta pořizuje pro domácí podnik v zahraničí materiálové vstupy za běžné ceny a prodává mu je za ceny co nejvyšší. Domácí náklady pak jsou vyšší a zisk nižší, protože část zisku se přelila do zahraničí a základová společnost, tak uniká vysokému domácímu zdanění.
- Využívá základovou společnost, kterou ovládá jako **odbytovou společnost**. Společnost nakupuje výkony od domácího podniku za ceny co nejnižší a prodává na zahraničních trzích za běžné tržní ceny. Část zisku domácího podniku se tak přelévá do zahraničí, kde uniká vysokému zdanění.
- Který provozuje dceřinné společnosti v zemích s vysokým zdaněním, převádí své účasti na těchto společnostech do základové **holdingové společnosti** v zemi s nižším zdaněním.
- Převádí svůj **majetek v cenných papírech** na základovou společnost. Základová společnost v zemi s nízkým zdaněním umožňuje výhodnější (nižší) zdanění příjmů z těchto cenných papírů.
- Převádí na základovou společnost v zemi s nižším zdaněním vlastnictví **patentů**. Licenční poplatky plynoucí z využívání patentů jsou tak podrobeny nižšímu zdanění v daňovém ráji.
- Společnost převádí patenty, které vlastní a sama využívá, na základovou společnost. Protože je sama využívá a chce využívat, uzavírá s touto společností - **společností pro zhodnocování patentů** - licenční smlouvu. Placené licenční poplatky snižují jako náklady zisk domácího podniku a přelévají jej do základové společnosti.

**Zisk společnosti po zdanění dosažený v daňovém ráji již nepodléhá dalšímu zdanění a do domácího státu resp. do domácího podniku se může vracet formou vkladů nebo půjček.** Pokud by peníze z daňového ráje přijímala fyzická osoba (vlastník nebo společník) podléhají jako příjem obvyklému zdanění podle místní příslušnosti.

## Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili s volbou stanoviště podniku, a to jako s rozhodovacím problémem, který má z dlouhodobého hlediska dopad na náklady a výnosy podniku. Seznámili jste se s třemi základními faktory lokalizace a víte, že při rozhodování o umístění podniku můžete rozlišit čtyři úrovně rozhodování. Také již znáte čtyři základní faktory lokalizace při vnitrostátním výběru stanoviště a jejich charakteristiky. Na závěr jste se seznámili s mezistátní volbou stanoviště a některými důvody, které k tomuto rozhodnutí podniky vedou.



## Otázky k zamyšlení

1. Co považujeme za tři faktory lokalizace?
2. Jaké úrovně rozhodování můžeme rozlišit při rozhodování o umístění podniku?
3. Vymenujte čtyři skupiny faktorů lokalizace podniku.
4. Jaká rozhodovací kritéria dominují u pracovní intenzivních podniků?
5. Jaká rozhodovací kritéria dominují u materiálově náročných podniků?
6. Jaká rozhodovací kritéria dominují u podniků orientovaných na dopravu a energii?
7. Jaké znáte dva základní důvody pro mezistátní volbu stanoviště?
8. Co rozumíte pod pojmem daňová optimalizace?
9. Jak je definován daňový ráj?





- Krize a sanace
- Zánik podniku

**14.**

**Sanace a zánik podniku**



### Cíl kapitoly

V této kapitole se nejprve seznámíte s pojmem reengineering a jeho souvislostí s krizí a sanací v podniku. Poznáte příčiny krizového stavu podniku a postupné kroky zaměřené nejen na analýzu těchto příčin, ale také na vymezení povahy krize a opatření vedoucí k jejímu překonání. Dále pochopíte zánik jako poslední fázi v životě podniku. Seznámíte se s různými formami zrušení a likvidace společností a také s konkurzem a vyrovnáním.



### Časová zátěž

- 2 hodiny samostudium, 30 minut otázky k zamyšlení

## 14.1 Krize a sanace

**Základní podmínkou pro trvalou existenci podniku**, ze které je mimo jiné vycházeno např. v účetnictví nebo při oceňování podniku, je, jak uvádí Synek (1999), tzv. **going concern princip**. K tomu, aby podnik v tržním systému **existoval trvale**, tak nestačí pouhé úspěšné finanční řízení. Musí se trvale **orientovat na zákazníka a poznávání jeho potřeb**. Poznání potřeb zákazníka se musí odrazit v modifikaci cílů a změně koncepce a načasování nových procesů. Jejich implementace pak bude zajišťovat trvalou existenci podniku. V těchto souvislostech se často objevuje pojem **reengineering**, např. Hammer (1995).

**Reengineering znamená řízení podle projektů, jejichž cílem je změna.** Jedná se vlastně o **management řízení změn**.

Tento metodologický koncept je anglosaského původu. **Reengineering** je tam chápán jako **prostředek k zajištění hospodářského úspěchu a trvalé výkonnosti podniku v podmínkách globalizace ekonomiky, prohlubování informatizace** a zejména v podmínkách **nepřetržitě změny**.

**Podnik usilující o trvalou existenci** je tedy nucen nepřetržitě **reagovat na podněty a změny** přicházející jak z okolí, tak zevnitř podniku. Nepřetržitost těchto podnětů a obtíže spojené s jejich správným vyhodnocením a zpracováním působí, že podnikání i v rozvinutém tržním systému je spojeno mimo jiné i s **rizikem úpadku**. **Úpadek** (bankrot), tedy stav, kdy **podnik trvale ztratil schopnost dostát svým platebním závazkům**, je ovšem extrémní situace. Obvyklejší je situace, kdy se podnik dostane do určitých obtíží a hledá cestu, jak se z nich dostat.

Hovoříme zde také o **krizi podniku a o sanaci jako prostředku jejímu překonání**.

#### Pojmy

- **Krize podniku** označuje stádium jeho života, v němž po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji výkonnostního potenciálu, čistého obchodního majetku a likvidity. Další existence podniku je ohrožena.
- **Výkonnostní potenciál** je označení komplexu všech předpokladů zajišťujících přírůstek majetku podniku. Patří sem například vhodný výrobní program, odpovídající struktura pracovníků, hmotný investiční majetek, technologie.
- **Sanace** je soubor opatření, která přijímá vedení podniku za účelem zásadního finančního ozdravení a obnovy výkonnosti a prosperity podniku.

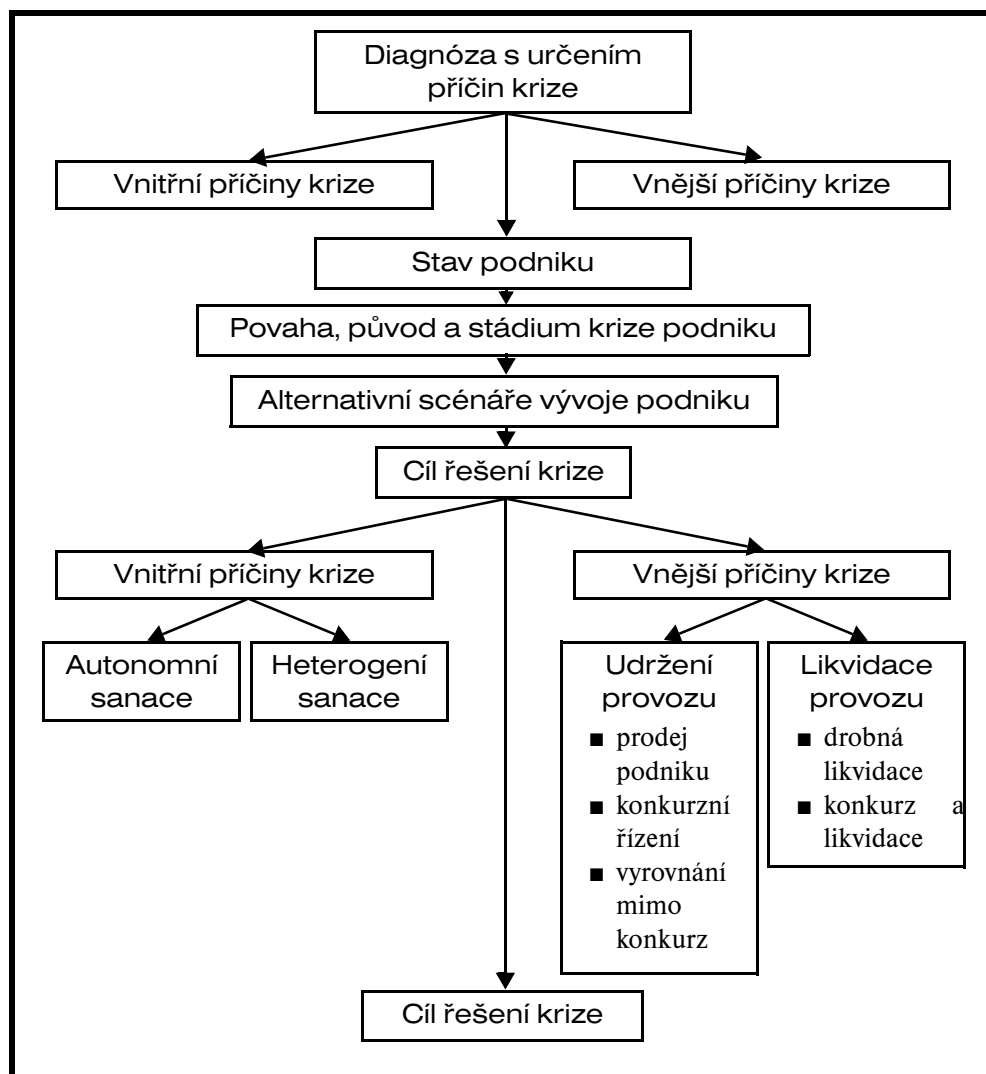
Jestliže v podniku trvá krizový stav delší dobu, přistupuje se k sanaci, aby po určité době zase mohl vykonávat svou podnikatelskou činnost bez větších problémů.

**Vlastní sanaci, tedy přípravě a uskutečňování ozdravných opatření předchází identifikace**

- příčin krize
- povahy krize
- vývojového stadia krize.

Zavedení základních  
pojmu

Postup sanace podniku zachycuje schéma E. Kislingerové **obr. 14.1**.



**Obr. 14.1** Schéma postupu sanace.

**Zjištění příčin krize je podstatnou součástí analýzy krizového stavu podniku, jejímž účelem je co nejpřesnější zjištění stavu, v jakém se podnik nachází. V rámci prvního postupového kroku se tak zjišťuje, zda krizi vyvolaly:**

#### **vnitřní (interní) příčiny.**

Mají původ přímo v podniku. Patří mezi ně mimo jiné: problémy s kvalitou výrobků, nedostatečná výrobní inovace, nedostatečná distribuční síť, chybná cenová politika a s tím spojený trvale klesající objem prodeje, vysoké úvěrové zatížení, nízká míra likvidity, chyby ve finančním řízení,

#### **vnější (externí) příčiny.**

Neovlivnitelné podnikem, ale mající zásadní vliv na jeho hospodářskou situaci. Patří sem například: změny úrokových měr, situace na trhu práce, vývoj měnových kurzů, změny legislativy apod.

**Součástí analýzy stavu, v jakém se podnik nachází je i analýza odvětví, ve kterém podnik podniká. Její výsledky jsou důležitou součástí informací potřebných pro zpracování scénáře sanace podniku a zvolení správné sanační strategie.**

Vymezení povahy krize je úkolem **druhého postupového kroku**.

V jeho průběhu se zjišťuje, zda krize, kterou podnik prodělává, má povahu

- strategické krize
- krize vyvolané hospodářskými výsledky
- krize likvidity.

### Strategická krize

Strategická krize podniku se projevuje **ztrátou jeho výkonnostního potenciálu**. Mezi její **typické příčiny** patří např. **chybná rozhodnutí učiněná již při zakládání podniku**. **Nesprávná volba stanoviště podniku** může mít za následek například nedostatek pracovních sil nebo dopravní problémy či obtíže při opatrování materiálových vstupů. Zvolený **příliš úzký či příliš široký výrobní program** může působit obtíže při zhodnocování produkce nebo vysoké jednotkové náklady, vzhledem k malé opakování výroby. **Nadměrné kapacity**, resp. **nízké využití disponibilních kapacit**, může mít za následek nízké zhodnocování kapitálu vázaného ve hmotném investičním majetku. Obtíže může působit i **závislost na jednom dodavateli či odběrateli**.

### Krize vyvolaná hospodářskými výsledky

Krize vyvolaná hospodářskými výsledky může být například způsobena **nízkou konkurenceschopností výrobků**, plynoucí z jejich technické nedokonalosti, či vysoké ceny, vzhledem k absorpčním možnostem trhu. Příčinou trvalé ztrátovosti podniku ale může být i **chybné nasměrování investic, nevhodná kapitálová struktura, vysoké mzdové náklady či režijní náklady, nebo chyby ve financování podniku**.

### Krize likvidity

Krize likvidity, znamenající, že **podnik není schopen dostát svým platebním závazkům ve stanovených termínech**, může mít více příčin. Může být například vyvolána **dlouhodobým porušováním základních pravidel finanční rovnováhy** (shoda mezi dobou vázanosti kapitálu v majetku a dobou, po kterou má podnik kapitál k dispozici), **nedostatečnou prací s rezervami nebo nízkou úrovní řízení pohledávek a zásob**. Příčinou problémů s likviditou může být ale i **příliš rychlý růst podniku**, kdy rozsáhlé investice do rozvoje jsou financované převážně z cizích zdrojů apod.

Po zjištění konkrétní situace v podniku, po zjištění příčin a povahy krize, se **zvažují alternativy jejího řešení a určují cíle sanace**. Při určování těchto cílů se posuzuje především, **zda podnik bude schopen sanaci provést vlastními silami nebo je nezbytná účast subjektů z okolí podniku**.

Určování cílů sanace znamená především, zda bude zvolena

- sanace autonomní
- sanace heterogenní.

### Sanace autonomní

Sanace autonomní je založena na rozpuštění existujících tichých rezerv, na snížení základního kapitálu nebo naopak na jeho zvýšení. Sanační aktivity se zaměřují především na obnovu toku peněz, a to odprodejem zbylých majetkových součástí, využitím zpětného leasingu, zrychlením fakturace, využitím směnek, faktoringu, zaváděním úsporných režimů a podobně.

### Sanace heterogenní

Heterogenní sanace je založena na účasti subjektů z okolí podniku při ozdravování podniku. Mohou to být věřitelé, zákazníci, peněžní ústavy i další subjekty, které mají na sanaci podniku zájem. Heterogenní sanační opatření mají obvykle podobu finanční výpomoci, prodloužení doby splatnosti, případně úpravy podmínek splácení úroku a úvěru, snížení daní apod.

**Autonomní i heterogenní sanační opatření se stávají součástí sanačního plánu**. Ten by měl být členěn na tři časové úrovně průběhu ozdravovacího procesu. **Krátkodobá (okamžitá)**



**opatření** se zaměřují především na obnovu kladného toku peněz v podniku. **Opatření střednědobého charakteru** by se měla orientovat na restrukturalizaci podniku, tj. restrukturalizaci předmětu podnikání, financování, organizace podniku apod. **Dlouhodobá opatření** se týkají třetí časové úrovně. Jejich smyslem je především vytvářet předpoklady pro budoucí úspěšnou existenci podniku.

## 14.2 Zánik podniku

Zánik představuje **poslední fázi v životě podniku**. Jestliže není úspěšná sanace, podnik zanikne. K zániku podniku ale může dojít i z dalších důvodů. Ukončení existence podnikatelského subjektu v podmínkách České republiky **upravuje Obchodní zákoník a Zákon o konkurzu a vyrovnání**. Obchodní zákoník vymezuje ukončení existence podniku prostřednictvím pojmů **zrušení a zánik společnosti**.

**Zánik společnosti se uskutečňuje výmazem z obchodního rejstříku. Podnik zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku.**

Jak upozorňuje Synek (1999), **věcně a časově zániku podniku předchází jeho zrušení.**

### 14.2.1 Zrušení společnosti

Zatímco **zánik společnosti je formální právní akt**, kterému musí předcházet její zrušení, je toto zrušení **právně upraveným procesem**.

**Podle § 68 Obchodního zákoníku jsou dva způsoby zrušení společnosti:**

- zrušení s likvidací
- zrušení bez likvidace.

Rozdíl mezi oběma uvedenými způsoby zrušení spočívá v tom, že při **zrušení s likvidací je postup vyrovnávání majetkových vztahů řízen zákonem**, zatímco u **zrušení podniku bez likvidace přechází jeho obchodní jmění na právního nástupce** (např. při sloučení nebo rozdělení).

Ke **zrušení společnosti** může na základě platné legislativy dojít buď **na základě dobrovolného rozhodnutí společníků**, nebo **nuceně**. Důvodem **nuceného zrušení** je, jestliže nastala určitá **okolnost, pro kterou zákon vyžaduje toto řešení**. Obecné důvody ke zrušení podniku stanoví § 68 Obchodního zákoníku v odstavci 4.

**Mezi nejdůležitější patří**

- uplynutí doby, na kterou byla společnost založena
- dosažení účelu, pro který byla společnost založena
- rozhodnutí společníků nebo orgánu společnosti o zrušení
- rozhodnutí soudu o zrušení
- rozhodnutí společníků o fúzi, rozdělení nebo změně právní formy společnosti.

Vedle obecných důvodů stanoví Obchodní zákoník také **zvláštní důvody pro zrušení podniků** s ohledem na jejich právní formu.

Jako příklady lze uvést

- smrt společníka
- zánik právnické osoby
- zbavení nebo omezení právní způsobilosti společníka.

**Nejčastějším důvodem zrušení společnosti**, jak uvádí Synek (1999), **je dobrovolné rozhodnutí jejího orgánu**, ať již se jedná o zrušení bez likvidace, jak je tomu u sloučení nebo rozdělení společnosti, nebo zrušení s likvidací. **Druhé v pořadí** je uváděno zrušení společnosti v důsledku **rozhodnutí soudu**. Obvykle se tak děje s ohledem na ochranu zájmu věřitelů nebo společníků. Jako **třetí v pořadí** je uváděno zrušení a zánik společnosti bez likvidace v důsledku **změny právní formy podnikání**.

### 14.2.2 Likvidace společnosti

Likvidace je jednou z forem zrušení společnosti. Je mylně spojována pouze s neúspěchem v podnikání. Podnik ale může být zlikvidován i tehdy, jestliže žádné problémy nemá, protože výnos z likvidace je pro vlastníky zajímavější než pokračování v podnikání.

Likvidace je zákonem řízený postup, při němž dochází k mimosoudnímu vypořádání majetkových vztahů zanikající obchodní společnosti.

Jak uvádí Synek (1999), likvidace má v podstatě tři etapy:

- identifikace a soupis majetku
- sestavení likvidačního plánu
- realizace plánu likvidátorem.

Postup likvidace podniku určuje Obchodní zákoník. Může jej provádět pouze likvidátor.

Likvidátor je fyzická osoba, na kterou přechází působnost statutárního orgánu v rozsahu omezeném na likvidace společnosti.

Požadavky na osobu likvidátora zákon explicitně nevymezuje. Z okolností, že jej jmenuje statutární orgán likvidované společnosti nebo soud a z náročnosti jeho úkolů lze vyvodit, že se musí jednat o osobu, která je nejen způsobilá k právním úkonům a bezúhonná, ale která je i vysoce odborně kompetentní. Svědčí o tom široké spektrum úkonů, jejichž provádění obchodní zákoník likvidátorovi ukládá.

Vedle oznámení a zveřejnění vstupu společnosti do likvidace je likvidátor povinen vykonat zejména

- sestavení likvidační rozvahy a soupisu jmění
- zajištění účetní závěrky předcházející dni vstupu do likvidace
- řešení pracovněprávních vztahů
- jednání s úřady, bankami a soudy
- jednání s obchodními partnery, vyjednávání úprav a dodatků ke smlouvám
- prodej majetku veřejnou dražbou, veřejnou soutěží a přímým prodejem
- likvidace pohledávek
- vypořádání odvodů, daní a poplatků
- splacení úvěrů a vypořádání ostatních věřitelů
- sestavení zprávy o průběhu likvidace s návrhem na rozdělení likvidačního zůstatku
- zpracování účetní závěrky ke dni skončení likvidace.

Společnost jako podnikatelský subjekt pak zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku.

### 14.2.3 Konkurz a vyrovnání

Jestliže zjistí likvidátor předlužení likvidované společnosti, je podle příslušného ustanovení obchodního zákoníku povinen podat návrh na zahájení konkurzního řízení. Smyslem likvidace i konkurzního řízení je vypořádání majetkových vztahů v souvislosti se zánikem podniku.

Cíle likvidace a konkurzního řízení se ale, jak uvádí Synek (1999), liší.

- **Likvidace** je procesem postupné přeměny majetkových složek na likvidní prostředky, z nichž jsou v plném rozsahu uhrazeny veškeré závazky společnosti a likvidační přebytek je rozdělen mezi vlastníky.
- **Konkurz a vyrovnání** je procesem, jehož cílem je dosáhnout poměrného uspokojení věřitelů z majetku úpadce.

Konkurzní a vyrovnávací řízení upravuje zákon o konkurzu a vyrovnání. Tento právní předpis má za úkol zajistit, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů dlužníka, který je v úpadku. Dlužník je podle tohoto zákona v úpadku, jestliže má více věřitelů a není po delší dobu schopen plnit své splatné závazky (platební neschopnost).

Podnikatelský subjekt je v úpadku i tehdy, jestliže je předlužen.

O předlužení jde tehdy, jestliže podnik má více věřitelů a jestliže její splatné závazky jsou vyšší, než jeho majetek.

**Konkurzní řízení řídí správce konkurzní podstaty, k jehož základním povinnostem patří**

- zjištění konkurzní podstaty
- sestavení seznamu věřitelů
- vypořádání případného bezpodílového spoluvlastnictví manželů
- zpeněžení majetkové podstaty
- uspokojení pohledávek podle schváleného rozvrhu.

**Správce konkurzní podstaty může být pouze bezúhonná fyzická osoba (nebo veřejná osobní společnost), která je plně způsobilá k právním úkonům, má přiměřenou odbornou způsobilost a je zapsána do seznamu správců, který vede příslušný soud.**

Návrh na prohlášení konkurzu může vedle **likvidátora** podat i **dlužník sám**, jestliže je majetek podniku předlužen. V **usnesení o prohlášení konkurzu**, které vydá soud, musí být uvedeno **jméno správce konkurzní podstaty**. Soud může návrh na prohlášení konkurzu zamítnout, jestliže majetek dlužníka, podle jeho zjištění, nebude postačovat k úhradě nákladů konkurzu. Do 30 dnů ode dne prohlášení konkurzu mohou přihlásit své nároky věřitelé, kteří k tomu musí být vyzváni. **Usnesení o prohlášení konkurzu se doručuje věřitelům, kteří uplatňují své nároky, dlužníkovi a správci konkurzní podstaty.**

**Pro vlastníka znamená prohlášení konkurzu "podnikatelskou smrt".** Dispoziční práva k majetku přechází v plném rozsahu na správce konkurzní podstaty. Pro věřitele pak konkurz znamená, že jejich pohledávky budou uspokojeny pouze poměrnou částí nebo dokonce že nemusí být uspokojeny vůbec.

Jestliže soud prohlásil konkurz a řízení probíhá, ale nebylo zatím vydáno rozvrhové usnesení, může úpadce podat návrh, aby konkurz byl ukončen **nuceným vyrovnáním**. **Návrh může podat pouze dlužník**, který navrhuje svým věřitelům částečné uspokojení jejich pohledávek. Musí vyhovovat určitým podmínkám stanoveným zákonem. **Předpokladem přijetí návrhu nuceného vyrovnání soudem je souhlas většiny konkurzních věřitelů**, kteří včas přihlásí své pohledávky a jejichž hlasy představují **více než tři čtvrtiny všech přihlášených pohledávek**. Jestliže soud rozhodne o potvrzení nuceného vyrovnání, **je úpadce jeho úplným a včasným splněním zproštěn závazku hradit konkurzním věřitelům újmu**, kterou vyrovnáním utrpěli, jestliže dosud nedošlo k prohlášení konkurzu soudem.

V **návrhu uvede dlužník jaké vyrovnání nabízí**. Může nabídnout například vyrovnání formou **nové emise akcií nebo jiných cenných papírů** emitovaných dlužníkem, nebo i **nepeněžitou formou**, například vydáním části aktiv. Osoby ochotné zavázat se za splnění vyrovnání jako spoludlužníci nebo ručitelé musí návrh spolupodepsat. K návrhu musí dlužník připojit úplný seznam svého majetku v době podání návrhu spolu se specifikací pohledávek a uvedením možnosti jejich uspokojení. Vedle majetku se uvádí i závazky spolu s adresami věřitelů.

**Jestliže nabylo usnesení soudu o potvrzení vyrovnání právní moci** a dlužník úplně a včas své povinnosti splnil, **zaniká jeho povinnost splnit věřitelům část závazku**, k jejímuž splnění **nebyl povinen podle obsahu vyrovnání**.

## Shrnutí kapitoly

V této kapitole jste se seznámili nejprve s pojmem reengineering a jeho souvislostí s krizí a sanací v podniku. Víte, co je to krize podniku a znáte schéma postupu překonání krize (sanace). Poznali jste tři postupové kroky, které vedou k úspěšné sanaci podniku a již znáte dva základní druhy sanace. Také jste se seznámili se zánikem podniku. Víte, co rozumíme pod pojmem zrušení společnosti i jaké jsou formy tohoto zrušení. Poznali jste také likvidaci společnosti a tři etapy, kterými musí likvidovaný podnik projít. Na závěr jste se seznámili s konkurzem a vyrovnáním a jejich standardním průběhem v podnikové praxi.





### Otázky k zamyšlení

1. Co rozumíme pod pojmem reengineering?
2. Co rozumíme pod pojmem sanace podniku?
3. Vyjmenujte tři základní kroky při sanaci podniku.
4. Jaké základní druhy sanace znáte?
5. Jakým způsobem podnik zaniká?
6. Jaké znáte formy zrušení společnosti?
7. Co rozumíme pod pojmem likvidace společnosti?
8. Jaké znáte etapy likvidace společnosti?
9. Kdy je nutno podat návrh na zahájení konkurzního řízení?
10. Jaké jsou požadavky na správce konkurzní podstaty?



### POT

Navazte na podnikatelský záměr vytvořený v kapitole 6 a rozšířte ho o strukturu zaměstnanců a systém jejich odměňování. Zamyslete se nad strukturou a objemem dlouhodobého hmotného majetku a materiálu, který budete v podniku potřebovat, a navrhnete nejvhodnější právní formu podniku.

**Shrnutí**

V textu jste se seznámili se základními pojmy, jako jsou hospodářství, podnik, hospodářský systém apod. Nestačí však pouze definovat pojmy. Je nutno také dát tyto pojmy do vzájemných vazeb a seznámit se s obecnými principy, na jejichž základě hospodářský systém funguje. Vzhledem k rozmanitosti podniků je také nutno znát jejich typologii, aby bylo možno podniky diferencovat. Důležité je také pochopit cíle a principy teoretického a aplikovaného hospodářství. Musíte být schopni pochopit smysl a význam podnikohospodářských modelů, zejména ve vazbě na teoretické hospodářství. V neposlední řadě byste měli být dále schopni interpretovat, sestavit a spočítat některé ukazatele hospodářské úspěšnosti podniku.

Poznali jste podnikové výrobní faktory, jejich odvození a členění. Musíte být schopni rozlišit pojetí národohospodářské od podnikohospodářského a důsledky, které z těchto různých pojetí plynou. Seznámili jste se s funkcí a úkoly podnikového řízení, přičemž byste měli být schopni jednotlivé úkoly hlouběji charakterizovat. Měli byste být dále schopni charakterizovat a odlišit strategické řízení od řízení klasického. V neposlední řadě jste se seznámili s nositeli řídicích rozhodnutí v podniku a měli byste být schopni charakterizovat principy řízení. Znáte typy podnikových cílů a jejich členění podle různých kritérií. Měli byste vědět, že nejdůležitějším cílem podniku je maximalizace zisku. Dále víte, že mezi cíli mohou nastat nejrůznější vztahy a také že mezi různými zájmovými skupinami v podniku mohou nastat různé cílové konflikty, které plynou z rozdílných preferencí stejných cílů.


Seznámili jste se s úkoly a strukturou plánování. Musíte vědět v jakých etapách plánování probíhá a čím jsou tyto etapy charakteristické. Také již víte, co jsou strategické oblasti a čím jsou charakteristické. Seznámili jste se s nástroji pro určování strategických oblastí a měli byste být schopni je nejen charakterizovat, ale i prakticky použít. Dále již víte, co je to takticko-operativní plánování, co je jeho předmětem a jakým způsobem ho lze členit. Také již znáte rozhodování a rozhodovací problémy, přičemž máte být schopni připravit podklady pro výběr z variant.

Poznali jste podnikovou organizaci. Musíte chápat její úkoly a výhody a měli byste mít představu o obecných zásadách organizace. Také byste měli umět rozlišit formální a neformální organizační struktury, zejména procesní a útvarové organizace, analýzu a syntézu úkolů, a dále byste měly mít představu o pravomoci a odpovědnosti, decentralizaci a centralizaci pracovišť. Pojmy dohled, kontrola, revize a audit by Vám již neměly být zcela neznámé.

Poznali jste činitele, které ovlivňují pracovní výkon. Chápete závislost lidského pracovního výkonu na výkonnosti a snaze o výkon. Také již chápete význam personálního výběru pro podnik a důsledky, které plynou z uplatnění interního nebo externího výběru pracovníků. Seznámili jste se s postupem při výběru pracovníků a s charakteristikou jednotlivých stupňů výběru. Také jste poznali základy a zásady stanovení výše odměny za práci v souladu se mzdovou spravedlností. Znáte metody hodnocení práce, které vychází ze dvou druhů kvalitativní analýzy a ze dvou způsobů kvantifikace. Dále jste poznali čtyři základní mzdové formy, jejich charakteristiky, možnosti použití, různé varianty výpočtu jednotlivých mzdových forem, výhody a nevýhody, které přináší jejich použití zaměstnanci i podniku. Také již máte představu o mzdovorných faktorech a složkách individuální mzdy.

Znáte technickou i ekonomickou životnost majetku a víte, co jsou odpisy. Také znáte technickou a ekonomickou kapacitu dlouhodobého majetku a víte, jak vypočítat stupeň využití kapacit. Znáte také časový fond a jeho členění. Poznali jste čtyři složky materiálu a materiálové časy včetně koncepce just in time. Máte představu o problematice využití materiálu včetně vzniku zmetků a materiálového odpadu a o možnostech jejich odstranění, resp. zmírnění.

Umíte definovat podnikání a podnik. Také jste poznali podnik jednotlivce, jeho základní charakteristiky, specifika, výhody a nevýhody. Dále jste se seznámili s osobními a kapitálovými společnostmi a měli byste být schopni rozlišit společné znaky i to, čím se liší. Poznali jste definici živnostenského podnikání a základní právní normy, které tuto formu podnikání vymezují. Také jste poznali tři základní podmínky provozování živností a jejich



členění dle Živnostenského zákona. Seznámili jste se s malým a středním podnikáním a zejména s různými kritérii, která různí autoři v ČR i ve světě používají k jejich vymezení. Znáte základní výhody a nevýhody malých a středních podniků a víte, jakou formu má podpora malého a středního podnikání v ČR a které orgány státní správy ji poskytují.

Seznámili jste se s obecnými podmínkami sdružování podniků a základními formami kooperace a koncentrace. Poznali jste některé cíle sdružování podniků a oblasti, kterých se toto sdružování může týkat. Znáte jednotlivé formy a charakteristiky sdružování podniků, jako jsou: konsorcium, kartel, zájmové sdružení, koncern, trust, joint venture a franchising.

Poznali jste volbu stanoviště podniku jako rozhodovací problém, který má z dlouhodobého hlediska dopad na náklady a výnosy podniku. Seznámili jste se základními faktory lokalizace a víte, že při rozhodování o umístění podniku můžete rozlišit čtyři úrovně rozhodování. Také již znáte základní faktory lokalizace při vnitrostátním výběru stanoviště, chápete problematiku mezistátní volby stanoviště a důvody, které k tomuto rozhodnutí podniky vedou. Znáte pojem reengineering a jeho souvislost s krizí a sanací v podniku. Víte, co je to krize podniku a znáte schéma postupu překonání krize (sanace). Také jste se seznámili se zánikem podniku. Víte, co rozumíme pod pojmem zrušení společnosti i jaké jsou formy tohoto zrušení. Poznali jste také likvidaci společnosti a etapy, kterými musí likvidovaný podnik projít. Na závěr jste se seznámili s konkurzem a vyrovnáním a jejich standardním průběhem v podnikové praxi.





**Přílohy**

## Příloha č. 1 Zkouškový test

Test se skládá z dvaceti otázek, které mají čtyři varianty odpovědí, z nichž je pouze jediná správná. Na vyplnění testu má student patnáct minut. Pro úspěšné složení zkoušky je nutno získat minimálně dvanáct bodů. Čím vyššího počtu bodů student dosáhne, tím je jeho hodnocení lepší, což znamená, že dvanácti bodům odpovídá hodnocení E (dobře).

### Vzor testu:

1. Podle převládajícího výrobního faktoru při členění podniků lze rozlišovat:

- a) podniky hromadné výroby
- b) investičně náročné podniky
- c) podniky kusové výroby
- d) technologicky náročné podniky

2. Realizaci ekonomického principu (principu hospodárnosti) usilováním o co nejvyšší výnos statků z dané spotřeby výrobních faktorů označujeme jako dílčí princip:

- a) minima
- b) maxima
- c) optima
- d) racionality

3. Organizační princip, kdy vedení podniku spočívá v rukou skupiny lidí, z nichž jeden člen má při rozporech právo sám rozhodnout, se nazývá:

- a) kolegiální
- b) autokratický
- c) direktoriální
- d) autoritativní

4. Slabinami tržního systému jsou tendence k:

- a) nerovnému rozdělování
- b) konkurenci
- c) nespravedlivému rozdělování
- d) přerozdělování zdrojů

5. Snaha o zvýšení tržního podílu patří mezi cíle:

- a) monetární
- b) nemonetární ekonomické
- c) nemonetární mimoekonomické
- d) monetární ekonomické

6. Aplikované podnikové hospodářství si vybírá své problémy s ohledem na cíle, které sledují lidé přijímající rozhodnutí v podniku. Tyto cíle se:

- a) musí zjišťovat empiricky
- b) odvozují z norem
- c) odvozují z ideologických představ
- d) odvozují z národohospodářských potřeb

7. Plánování, které začíná na nejnižší plánovací úrovni a pokračuje, dokud není dosaženo nejvyšší úrovně, se nazývá:

- a) retrogradní
- b) progresivní
- c) protisměrné
- d) degresivní

8. Jestliže zvýšení plnění prvního cíle nevede zároveň ani ke zvýšení, ani ke snížení plnění druhého cíle, jedná se o cíle:

- a) indiferentní
- b) konkurenční
- c) komplementární
- d) identické

9. Jestliže při modelování nastává riziková situace, tzn., že proměnné modelu mohou nabývat různé hodnoty, přičemž známe jejich pravděpodobnosti, hovoříme o:

- a) deterministických modelech
- b) modelech her
- c) stochastických modelech
- d) rozhodovacích modelech

10. Mezi faktory ovlivňující snahu o pracovní výkon v podniku nepatří:

- a) personální výběr
- b) fyzické a psychické schopnosti
- c) pracovní podmínky
- d) dobrovolné sociální požítky

11. Mezi podnikohospodářské faktory, které mají bezprostřední vztah k předmětu výroby nepatří:

- a) výkonná práce
- b) materiál
- c) dispozitivní práce
- d) dlouhodobý hmotný majetek

12. Organizaci, při níž je podnik rozčleněn na přizpůsobivé, flexibilní dílčí systémy s vysokou autonomií podle předmětného principu, označujeme jako:

- a) maticová organizace
- b) divizionální organizace
- c) funkcionální organizace
- d) liniová organizace

13. Výše prémie se zpravidla stanovuje:

- a) podle obecně platných podnikohospodářských norem
- b) podle subjektivního posouzení
- c) v předem stanovené pevné výši
- d) v pohyblivé výši v závislosti na výkonu

14. U Rowanova prémievého mzdového systému průměrná mzda s růstem výkonu roste:

- a) lineárně
- b) progresivně
- c) degresivně
- d) skokem

15. Investiční majetek je charakteristický:

- a) spotřebováním v jednom výrobním cyklu
- b) okamžitou tvorbou hodnoty
- c) postupným poklesem hodnoty
- d) okamžitou ztrátou hodnoty

16. Jestliže je v podniku vykonáván externí dohled osobou, která není na sledovaném procesu nebo odpovědnostním okruhu ani přímo ani nepřímo zainteresovaná, označujeme jej jako:

- a) revize
- b) kontrola
- c) audit
- d) regulace

17. Pro relativní výši odměny za práci není směrodatné:

- a) délka práce
- b) obtížnost práce
- c) množství práce
- d) pracovní prostředí

18. Suroviny jsou takové statky, které se při výrobě spotřebovávají a:

- a) nevcházejí do výrobku
- b) jsou přetvářeny ve výrobek
- c) vstupují do výrobku, ale hrají jen malou roli
- d) nejsou přetvářeny ve výrobek

19. V komanditní společnosti se, pokud ve smlouvě není uvedeno jinak, ze zákona rozděluje zisk:

- a) mezi společníky rovným dílem
- b) podle výše ručitelského majetku
- c) polovina komplementářům a polovina komanditistům
- d) nejprve část komplementářům a zbytek rovným dílem mezi společníky

20. Typickým příkladem vlastnického podniku je:

- a) podnik jednotlivce
- b) společnost s ručením omezeným
- c) akciová společnost
- d) komanditní společnost

## Glosář

## A

**Autonomie** - nezávislost.

## C

**Cash - flow** - peněžní tok - účetní výkaz, který zobrazuje směr a objem toku hotovosti v podniku za účetní období.

**Ceteris paribus** - vše neměnné, resp. za jinak stejných podmínek.

**Corporate identity** - podniková identita - to jak management chce, aby byl podnik vnímán svým okolím a zaměstnanci.

**Czech Trade** - Česká agentura pro podporu obchodu.

## D

**Dedukce** - vědecká metoda, která hledá konkrétní jevy odpovídající předem stanoveným obecným tvrzením, tzn. postupuje od obecného ke konkrétnímu.

**Derivativní** - odvozované nebo odvozené.

**Dispozitivní** - řídicí (např. řídicí práce v podniku).

## E

**EBIT** - Earnings before Interests and Taxes - zisk před zdaněním a odpočtem nákladových úroků.

**Efektivnost** - účinnost, resp. optimální účinnost zdrojů, prostředků a výsledků pracovní lidské činnosti při využívání objektivních zákonů přírody, společnosti a myšlení na dosažení společensky užitečných cílů.

## F

**Faktoring** - odkup krátkodobých, event. střednědobých pohledávek z obchodního styku.

**Falzifikace** - vyvrácení, resp. prokázání nepravdy.

**Franchising** - smluvně upravená kooperace právně i hospodářsky samostatných podniků, při které poskytovatel franchisy poskytuje příjemci franchisy právo prodávat statky a služby pod stanovenou obchodní značkou.

## G

**Going concern princip** - princip, který předpokládá trvalou existenci podniku, čemuž jsou podřízeny veškeré podnikové aktivity.

## H

**Hmotný investiční majetek** - podle zákona o účetnictví z roku 2002 dlouhodobý hmotný majetek je majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok a s pořizovací cenou vyšší, než 40 000 Kč.

**Homo oeconomicus** - člověk ekonomický - ideální člověk v ekonomickém systému, který nezná jiný cíl, než maximalizaci zisku, resp. užitku, má dokonalý přehled a schopnost nekonečně rychle reagovat a jedná s hospodářskými partnery, kteří mají stejné schopnosti.

## I

**Indiferentní** - nezávislý (např. na systému).

**Imanentní** - vlastní.

**Indukce** - vědecká metoda, která z konkrétních jevů vyvozuje obecná tvrzení, tzn. postupuje od konkrétního k obecnému.

## J

**Joint venture** - trvalé sdružení, při němž je zachována právní samostatnost a zaniká hospodářská samostatnost dvou nebo více podnikatelských subjektů.

**Just in time production** - takový způsob a organizace výroby, kdy materiál je průběžně dopravován do podniku, ihned zpracováván na výrobky a tyto výrobky jsou okamžitě distribuovány spotřebitelům - podnik funguje bez skladu, resp. skladového hospodářství.

## K

**Konformní** - přizpůsobený nebo též přizpůsobivý.

## M

**Matice Boston-portfolia** - matice o čtyřech polích, která slouží k analýze strategických oblastí, resp. strategických podnikatelských jednotek a k analýze rozdělení zdrojů podniku.

**Monetární** - peněžní - z anglického money (peníze).

**MPSV ČR** - Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky.

## O

**OKEČ** - Odvětvová klasifikace ekonomických činností - dělení hospodářských odvětví v ČR pro statistické účely.

## R

**Reengineering** - management řízení změn - řízení podle projektů, jejichž cílem je změna.

**Rentabilita** - ziskovost - poměr zisku a některé z rozvahových veličin (nejčastěji se používá vlastní kapitál, celková aktiva nebo tržby).

## S

**Synergický efekt** - při společném působení dvou nebo více faktorů je výsledek činnosti těchto faktorů vyšší, než kdyby tyto faktory působily samostatně a jednotlivé výsledky činnosti faktorů by se sečetly.

## T

**Tantiémy** - odměna členům orgánů kapitálových, event. osobních společností a družstva, vyplácená ze zisku příslušné společnosti.

**Temporální** - časový.

## V

**Vyrovňovací zákon plánování** - všechny dílčí plány všech oblastí podniku se musí přizpůsobit té podnikové oblasti, ve které se nachází úzký profil.

## Z

**Zkušenostní křivka** - empiricky zjištěný a následně zobecněný vztah mezi vyrobeným množstvím, resp. prodejní cenou a jednotkovými náklady.

## Ž

**Ženevské schéma** - obecně uznávaná struktura požadavků využívaných pro hodnocení práce, která vychází ze šesti druhů požadavků rozčleněných do čtyř požadavkových skupin.

**Životní cyklus produktu** - zachycuje obecný vztah prodaného množství výrobku v čase (objem prodeje nejprve prudce roste, postupně se zpomaluje, až dosáhne maxima a poté postupně klesá).





## Rejstřík

## A

Abstrakce, 18, 27 - 28  
Adaptivní, 42  
Agentura pro rozvoj podnikání, 134 - 135  
Aglomerace, 148, 150  
Akcíe, 106, 107, 143  
Analýza, 63 - 64, 70, 76, 85, 91 - 92, 159  
Analýza portfolia, 63 - 64, 70  
Anexe, 144  
Audit, 22 - 23, 41, 83 - 85, 166, 172  
Autokratický, 54 - 55, 170  
Automatizace, 90, 94, 103

## B

Byrokratický, 54 - 55  
Bankrot, 158

## C

Cash-flow, 51, 65  
Centralizace, 39, 77 - 78  
Ceteris paribus, 27, 148, 174  
Czech Trade, 134 - 135, 174

## Č

Časová studie, 107  
Časový fond, 117, 119, 166  
Českomoravská záruční a rozvojová banka,  
134 - 135

## D

Daně, 69, 124, 153 - 154  
Daňová optimalizace, 155  
Daňový ráj, 155  
Decentralizace, 77  
Dedukce, 28, 174  
Derivativní, 39, 174  
Design centrum ČR, 134  
Deskriptivní, 28  
Detailní, 66  
Diagnóza, 159  
Diferenciace, 90, 100, 108 - 109  
Dispozitivní, 19, 38 - 41, 88, 171, 174  
Direktoriální, 43, 170  
Dobrovolné sociální požitky, 97 - 98, 171

## E

Efektivní, 83, 109, 114, 117  
Ekonomický princip, 16 - 17, 24  
Elementární, 39, 76 - 77, 88, 117  
Exaktní, 27 - 28  
Existenciální, 26 - 27  
Explicativní, 28  
Export, 153

## F

Faktoring, 174  
Flexibilita, 123  
Fluktuace, 90, 97  
Formalizace, 67  
Franchising, 144 - 145, 167, 174  
Fyziologie, 92  
Funkce, 27, 37, 40 - 41, 43 - 44, 81, 84, 90, 97,  
109, 118  
Fúze, 143, 144

## G

Globalizace, 158

Globální, 53, 62, 66  
Gratifikace, 95

## H

Hierarchie, 39, 46, 49, 77 - 78  
Hodnota, 109, 115, 150  
Horizontální, 40, 140 - 143  
Hospodárnost, 17, 23, 25, 31, 33 - 35, 74, 82,  
139 - 140  
Hypotéza, 27  
Human relations, 94

## CH

Charismatický, 54 - 55

## I

Image, 145, 151  
Imanentní, 20, 174  
Import, 153  
Improvizace, 73 - 74  
Identifikace, 52, 158, 162  
Individuální, 50, 57, 74, 107 - 108, 111 - 112, 124  
- 125, 133, 144, 166  
Induktivní, 27 - 28  
Inkompatibilní, 47  
Inovace, 133, 159  
Instance, 77, 79, 85  
Intenzivní, 23, 149  
Internacionalizace, 153  
Investice, 41, 153, 160

## J

Job enlargement, 54  
Job rotation, 54  
Job enrichment, 54  
Joint venture, 138, 141, 144 - 145, 167, 174  
Just-in-time, 118

## K

Kapacita, 115, 116  
Kartel, 141 - 142, 145, 167  
Kolegiální, 43 - 44, 170  
Komanditista, 125  
Kompetence, 54, 56  
Komplementarita, 47 - 48  
Komplementář, 124  
Kompromis, 49  
Koncentrace, 20, 23, 43, 91, 134, 138, 145, 150  
152, 167  
Konzern, 141, 143, 145, 167  
Koncese, 129  
Konformní, 20, 174  
Konkurence, 29, 47, 48, 50, 60, 63, 97, 139,  
140, 142, 149, 152  
Konkurz, 67, 90 - 91, 129, 159, 162 - 163  
Konsorciium, 141 - 142, 145, 167  
Kontrolování, 40 - 41  
Kooperativní, 55  
Kritériium, 46, 131  
Kriize, 157 - 160, 163, 167  
Kvalifikace, 74, 82, 92, 109, 150

## L

Likvidace, 119, 158 - 159, 161 - 162, 164  
Likvidátor, 162  
Loajální, 50  
Lokalizace, 147 - 155, 167  
Lokální, 76, 111, 148 - 149

## M

Manažeři, 39, 42 - 43, 82, 133  
Metoda, 101, 174  
Model, 28 - 30, 82  
Monetární, 33, 46, 57, 170, 174  
Motivace, 47, 52, 55, 74, 91

## N

Náklad, 33, 115  
Neutralizace řízení, 54 - 56  
Nominální, 116 - 117, 130  
Normativní, 30, 67  
Normování, 92, 107

## O

Obchodní zákoník, 122, 161 - 162  
Odpisy, 23, 40, 97, 114 - 115, 119 - 120, 166  
Operabilní, 50  
Organizace, 39, 41, 44, 50 - 51, 53, 57, 60, 71 - 76, 78, 80 - 86, 89, 90, 92 - 94, 100, 110, 140, 144 - 145, 153, 161, 166, 171, 174  
Originální, 38 - 39

## P

Parametr, 67  
Patriarchální, 54 - 55  
Personální, 75 - 76, 87, 89 - 91, 108, 171  
Plánování, 32, 38 - 42, 59 - 66, 68, 70, 72 - 73, 76, 81, 83, 91, 115, 166, 170, 175  
Platební schopnost, 50 - 51  
Premisa, 28  
Primární, 22, 76  
Princip, 15 - 21, 24 - 25, 30 - 31, 43 - 44, 56 - 57, 60, 67, 77 - 78, 88, 118, 142, 154, 158, 170, 174  
Produktivita, 17, 25, 31, 33 - 35, 117  
Prognózování, 60  
Psychologie, 92  
Public Relations, 140

## R

Racionální, 119  
Recyklace, 119  
Reduktivní, 28  
Rekvalifikace, 92  
Rentabilita, 25, 31 - 33, 35, 175  
Restrukturalizace, 73  
Retrogradní, 61 - 62, 170  
Revize, 73, 83 - 85, 166, 172  
Riziko, 43, 77, 82, 91, 102, 129, 139, 141 - 143

## Ř

Řízení, 37 - 58, 60, 66, 70, 77, 80, 82 - 84, 88, 92, 94, 110 - 111, 114, 125, 133, 144, 158 - 160, 162 - 164, 166, 175

## S

Sanace, 157 - 164, 167  
Satelitní, 49, 50, 51  
Sekundární, 22, 76  
Skupinový akord, 103  
Správce konkurzní podstaty, 163 - 164  
Statický, 27  
Statutární orgán, 62  
Stimulace, 107, 110 - 111  
Stochastický, 29  
Strategický, 66, 85  
Synergický efekt, 175  
Syntéza, 75 - 76, 85

System, 15, 19 - 20, 24, 37 - 40, 45 - 46, 48, 50 - 52, 54 - 58, 60, 78 - 80, 82, 84 - 85, 88, 99, 105, 107 - 109, 111 - 112, 118, 134 - 135, 164, 166

## T

Tantiémy, 95, 175  
Technologie, 51, 73, 74, 92, 119, 158  
Temporální, 75, 175  
Teoretický, 14, 27  
Terciální, 22

## U

Úrok, 34, 40  
Úzký profil, 66, 175

## V

Varieta, 33  
Vertikální, 40, 140 - 143  
Vize podniku, 52, 60 - 61  
Výkonnost, 56, 88 - 90, 102, 107 - 108  
Výnos, 16 - 17, 32 - 33, 162, 170  
Výrobní faktory, 14, 19, 21, 30, 37 - 40, 42, 44, 65, 113 - 114, 116 - 118, 120, 166

## Z

Zákon o konkurzu a vyrovnaní, 161 - 162  
Zisk, 16 - 17, 19, 21, 25, 30 - 34, 43, 46 - 48, 51 - 52, 97, 115, 122, 124 - 126, 133, 142, 148 - 149, 154, 166, 172, 174  
Zkušenostní křivka, 63, 70, 175

## Ž

Životní cyklus výrobku, 63  
Živnost, 128, 130, 135  
Životnost, 114, 115, 119, 166



## **Použitá literatura**

- [1] BARROV, C. *Základy drobného podnikání*.  
Praha: Grada, 1996.
- [2] BOUKAL, P., MIKOVCOVÁ, H. *Nauka o podniku*.  
Praha: VŠE, 1996.
- [3] KAŠÍK, J. a kol. *Podniková ekonomika*.  
Ostrava: VŠB - TU, 1996.
- [4] KUPKOVIČ, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo*.  
Bratislava: Sprint, 1999.
- [5] MAŘÍK, M. a kol. *Soubor řešených příkladů z finančního řízení podniku*.  
Praha: VŠE, 1996.
- [6] MUGLER, J. *Podnikové hospodárství malých a středních podniků I - III*.  
Plzeň: ZČU, 1997 - 1998.
- [7] NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku I*.  
Brno: MU ESF, 2003.
- [8] SATKOVÁ, B. a kol. *Podnikové hospodárstvo*.  
Bratislava: Ekonóm, 1997.
- [9] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*.  
Praha: Grada, 1996.
- [10] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*.  
Praha: C. H. Beck, 1999.
- [11] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodárství*.  
Praha: C. H. Beck, 1995.
- [12] ŽIVĚLOVÁ, I. *Aby firma prosperovala*.  
Brno: Cathy, 1996.



Masarykova univerzita v Brně  
Ekonomicko-správní fakulta  
Centrum distančního a celoživotního vzdělávání

## **Nauka o podniku I**

**Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.**  
**Ing. Petr Suchánek, Ph.D.**

Vydala Masarykova univerzita v Brně roku 2004

Technický redaktor: Martin Vlasák  
Metodická spolupráce: Doc. Ing. Ivan Hálek, CSc.  
Jazyková úprava CDCV: Mgr. Martin Hubík

1. vydání, 2004, náklad 250 výtisků  
AA - 16,25 VA - 16,40 184 stran  
Tisk: Tiskárna BonnyPress, Heinrichova 16, Brno 602 00  
Pořadové číslo 3882/ESF-5/04-17/99  
ISBN 80 – 210 – 3333 - 9

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou  
v redakci vydavatele.

