

EKONOMIKA PODNIKU A ORGANIZACÍ

Vysoká škola ekonomie a managementu

2024

Ekonomika podniku a organizací

Seznam autorů:

doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.

Ing. Jiří Klečka, Ph.D.

Ing. Lenka Holečková, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2024

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-89-0

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah



Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Značky a symboly v učebním textu	11
Úvod k učebnímu textu	12
1. KAPITOLA: PODNIK A PODNIKÁNÍ	15
1.1 Podnikání, podnik a podnikatel	16
1.2 Okolí podniku	18
1.3 Cíle podniku (podnikání)	20
1.3.1 Podnik jako koalice zainteresovaných stran	20
1.3.2 Časová dimenze a hierarchické uspořádání cílů	21
1.3.3 Řízení podle cílů	22
1.4 Podnikové funkce (činnosti) a jejich řízení	23
1.4.1 Základní podnikové funkce (činnosti)	24
1.4.2 Management a manažerské funkce (činnosti)	24
1.5 Třídění podniků	26
1.5.1 Podniky jednotlivce	28
1.5.2 Obchodní společnosti	31
1.6 Životní cyklus podniku	39
1.6.1 Založení podniku	39
1.6.2 Růst podniku	46
1.6.3 Krize a sanace	47
1.6.4 Zánik podniku	49
2. KAPITOLA: MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA PODNIKU	57
2.1 Majetková struktura podniku	58
2.1.1 Majetek podniku a jeho členění	58
2.1.2 Dlouhodobý majetek	59
2.1.3 Oběžný majetek a jeho význam pro podnik	60
2.1.4 Majetková struktura podniku a faktory, které ji ovlivňují	62
2.2 Kapitálová struktura podniku	65
2.2.1 Kapitál podniku a jeho členění	65
2.2.2 Vlastní kapitál podniku	66
2.2.3 Cizí zdroje	69
2.2.4 Kapitálová struktura podniku a základní faktory, které ji ovlivňují	71
2.3 Rozvaha – obraz majetkové a kapitálové struktury podniku	73
2.3.1 Bilanční princip – základní „kámen“ účetnictví	73
2.3.2 Základní struktura rozvahy	75
2.3.3 Dopady hospodářských operací na majetek podniku a jeho zdroje financování	77

2.4	Oceňování majetku a závazků	79
2.4.1	Oceňování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	80
2.4.2	Oceňování ostatních složek majetku a závazků	83
3.	KAPITOLA: EFEKTIVNOST PODNIKU, VÝROBNÍ FAKTORY, NÁKLADY, VÝNOSY A ZISK	97
3.1	Výrobní faktory	98
3.1.1	Příroda (půda)	98
3.1.2	Práce	98
3.1.3	Kapitál	99
3.1.4	Jiná a podrobnější členění výrobních faktorů	99
3.2	Význam a způsob používání výrobních faktorů a jejich konkrétní formy	99
3.3	Kombinace výrobních faktorů	100
3.4	Výnosy, náklady a výsledek hospodaření (zisk či ztráta) podniku	100
3.5	Efektivnost a základní typy jejich ukazatelů	103
3.6	Třídění nákladů	105
3.6.1	Druhé třídění nákladů a výkaz zisku a ztráty – výsledovka	105
3.6.2	Účelové třídění nákladů	106
3.6.3	Třídění podle souvislosti, zjistitelnosti (přiraditelnosti) nákladu ke konkrétnímu výkonu (výrobku) či středisku	106
3.6.4	Třídění nákladů podle závislosti na objemu (velikosti) produkce	107
3.6.5	Některá další hlediska třídění nákladů	107
3.7	Typy účetnictví nákladů a systémů jejich evidence	107
3.8	Manažerské pojetí nákladů	108
3.9	Kalkulace nákladů	108
3.10	Rozdíl mezi kalkulacemi a rozpočty	109
3.11	Druhy kalkulací	110
3.12	Metody kalkulace	110
3.12.1	Prostá kalkulace dělením	111
3.12.2	Stupňovitá kalkulace dělením	111
3.12.3	Kalkulace dělením s poměrovými čísly	112
3.12.4	Přirážková kalkulace	113
3.12.5	Kalkulace ve sdružené výrobě	114
3.12.6	Kalkulace neúplných nákladů	114
3.12.7	Kalkulace ABC	116
3.13	Vnitropodnikové řízení nákladů a jejich analýza	117
4.	KAPITOLA: ZISK A VZTAHY MEZI ZÁKLADNÍMI EKONOMICKÝMI VELIČINAMI PODNIKU	125
4.1	Modely nákladů, tržeb a zisku – nástroj reflexe, rozboru a plánování	126
4.2	Metody konstrukce (výpočtu parametrů) nákladových modelů	130
4.2.1	Metoda klasifikační analýzy	130
4.2.2	Metody pracující s údaji z více předchozích období	132
4.3	Analýza bodu zvratu a analýzy a výpočty navazující	137
4.4	Podniky neschopné dosáhnout bodu zvratu	141
4.5	Výpočty při různorodé produkci (globální modely)	143



4.6	Výpočty při nelineárních nákladech a tržbách a význam marginálních (mezních) veličin	144
4.7	Zjištění optimální nákladové varianty	148
4.8	Provozní páka (citlivost zisku na tržby)	149
5.	KAPITOLA: NÁKUPNÍ, PRODEJNÍ A MARKETINGOVÁ ČINNOST	159
5.1	Nákup – funkce a úkoly, nákupní mix, marketingový nákupní proces	160
5.2	Řízení, skladování a optimalizace zásob	162
5.3	Strategické řízení nákupu	168
5.4	Logistika	169
5.5	Prodej a marketing	169
5.5.1	Výrobek a sortiment (jako nástroj marketingového mixu), výrobková analýza	171
5.5.2	Cena (jako nástroj marketingového mixu)	173
5.5.3	Distribuce (jako nástroj marketingového mixu)	174
5.5.4	Komunikace (jako nástroj marketingového mixu)	175
6.	KAPITOLA: VÝROBA	185
6.1	Vztah výroby a plánování	186
6.2	Základní etapy a členění výroby	187
6.3	Produkční funkce	187
6.4	Výrobní kapacita	190
6.4.1	Výpočty výrobní kapacity	190
6.4.2	Výpočty (míry) využití výrobní kapacity	191
6.5	Nové výrobní (podnikové) systémy	193
6.6	Produktivita podnikových systémů a její analýza	196
6.6.1	Specifický význam ukazatele produktivity práce	197
6.6.2	Ukazatele hodnotové produktivity (celkové a parciálních) a jejich vliv na ekonomický zisk	198
7.	KAPITOLA: FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	207
7.1	Finanční řízení podniku a jeho základní úkoly	208
7.2	Finanční analýza – základní součást finančního řízení	210
7.2.1	Finanční analýza – její cíle, uživatelé a základní zdroje informací	210
7.2.2	Základní metody finanční analýzy	211
7.2.3	Finanční analýza podniku – komplexní příklad	223
7.3	Finanční plánování	226
7.3.1	Finanční plánování – cíle a základní kroky	226
7.3.2	Finanční plány – jejich význam a členění	227
7.3.3	Plánování příjmů a výdajů – základní nástroj řízení peněžních toků	227
7.4	Čas a riziko ve finančním řízení	237
7.4.1	Časová hodnota peněz	237
7.4.2	Riziko ve finančním řízení	240
7.4.3	Časová hodnota peněz a riziko	242
7.5	Strategické finanční rozhodování	243
7.5.1	Náklady na kapitál	244
7.5.2	Vliv velikosti a stability zisku na strukturu kapitálu	247
7.5.3	Vliv majetkové struktury na strukturu podnikového kapitálu	247

7.5.4 Další faktory ovlivňující strukturu kapitálu	248
7.6 Krátkodobé financování – řízení pracovního kapitálu	249
7.6.1 Kapitálová potřeba v oblasti oběžného majetku	250
7.6.2 Financování oběžného majetku	252
7.7 Hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku	253
8. KAPITOLA: INVESTIČNÍ ČINNOSTI PODNIKU	269
8.1 Vymezení pojmu investice a základní klasifikace investičních projektů	270
8.2 Metody hodnocení investic	271
8.2.1 Statické metody	271
8.2.2 Dynamické metody	272
8.3 Postup při hodnocení investice	278
8.4 Zdroje financování investic	281
8.4.1 Vlastní zdroje financování investičních projektů	282
8.4.2 Cizí zdroje financování investic	283
PŘÍLOHY	289
Glosář	290
Literatura	297
Příklady k procvičení	300
Testové otázky k procvičení	302
Rozvaha v plném rozsahu – aktiva	305
Rozvaha v plném rozsahu – pasiva	308
Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu	310
Přehled o peněžních tocích	312

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Transformace vstupů na výstupy v podniku	18
Obrázek 1.2 Podnik a zainteresované strany (stakeholders)	21
Obrázek 1.3 Fáze řídicího cyklu	25
Obrázek 1.4 Členění právních forem podnikání	28
Obrázek 1.5 SWOT analýza	42
Obrázek 1.6 Business Model Canvas	44
Obrázek 1.7 Lean Canvas	45
Obrázek 1.8 Proces založení podniku	46
Obrázek 1.9 Etapy sanace neprosperujícího podniku	48
Obrázek 2.1 Provozní cyklus (koloběh majetku) ve výrobním podniku	61
Obrázek 2.2 Majetková struktura podniku	63
Obrázek 2.3 Členění cizích zdrojů	69
Obrázek 2.4 Kapitálová struktura podniku	71
Obrázek 2.5 Základní struktura rozvahy	76
Obrázek 4.1 Podnik s (relativně) nízkými fixními i variabilními náklady	127
Obrázek 4.2 Podnik s nízkými fixními náklady a vysokými variabilními náklady	127
Obrázek 4.3 Podnik s vysokými fixními náklady a nízkými variabilními náklady	128
Obrázek 4.4 Podnik s vysokými fixními i variabilními náklady	128
Obrázek 4.5 Základní typy závislosti nákladů na objemu produkce	129
Obrázek 4.6 Modelování nákladů – proporcionální a nadproporcionální náklady	132
Obrázek 4.7 Modelování nákladů – S křivka a podproporcionální náklady	133
Obrázek 4.8 Příklad lineární funkce tržeb	137
Obrázek 4.9 Příklad nelineární funkce tržeb	138
Obrázek 4.10 Podmínky neumožňující dosáhnout bod zvratu a zisk ($p < b$)	142
Obrázek 4.11 Podmínky neumožňující dosáhnout bod zvratu a zisk – omezení objemu výroby a/nebo prodeje	142
Obrázek 4.12 Nelineární náklady, tržby a zisk – celkové veličiny	147
Obrázek 4.13 Nelineární náklady, tržby a zisk – marginální veličiny	147
Obrázek 4.14 Provozní páka – zobrazení nákladových funkcí jednotlivých variant	151
Obrázek 4.15 Provozní páka – zobrazení ziskových funkcí jednotlivých variant	151
Obrázek 4.16 Provozní páka – náklady a zisky optimálních variant	152
Obrázek 5.1 Schematické grafické znázornění závislosti nákladů na velikosti (a tím i na počtu) dodávek za období	164
Obrázek 6.1 Neměnná produktivita	188
Obrázek 6.2 Klesající produktivita	188
Obrázek 6.3 Rostoucí produktivita	189
Obrázek 6.4 Proměnlivá produktivita	189
Obrázek 7.1 Základní souvislosti podnikání	208
Obrázek 7.2 Čistý pracovní kapitál	214
Obrázek 7.3 Rozklad ukazatele ROA	222
Obrázek 7.4 Peněžní příjmy, peněžní výdaje a CF	229
Obrázek 7.5 Magický trojúhelník	243
Obrázek 7.6 Doba vázanosti kapitálu v oběžném majetku	251

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Třídění podniků dle kategorií účetních jednotek	27
Tabulka 1.2 Výhody a nevýhody živnostenského podnikání	30
Tabulka 1.3 Výhody a nevýhody veřejné obchodní společnosti	32
Tabulka 1.4 Výhody a nevýhody společnosti s ručením omezeným	33
Tabulka 1.5 Výhody a nevýhody akciové společnosti	35
Tabulka 1.6 Výhody a nevýhody komanditní společnosti	37
Tabulka 1.7 Základní rozdíly mezi osobní a kapitálovou společností	38
Tabulka 2.1 Majetek podniku a jeho likvidnost	64
Tabulka 5.1 Odlišnosti režimu nákupu „Just-in-Time“ a „Just-in-Case“	166
Tabulka 7.1 Technika procentního rozboru rozvahy	213
Tabulka 7.2 Kategorie zisku	217
Tabulka 7.3 Ukazatele rentability	217
Tabulka 7.4 Ukazatele likvidity	218
Tabulka 7.5 Ukazatele finanční stability (zadluženosti)	219
Tabulka 7.6 Ukazatele aktivity	220
Tabulka 7.7 Ukazatele tržní hodnoty (kapitálového trhu)	221
Tabulka 8.1 Přehled statických metod hodnocení investic	271
Tabulka 8.2 Parametry přijatelnosti dynamických metod	277

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Úvod k učebnímu textu

Učební text *Ekonomika podniku* nabízí svým čtenářům úvod do základních kategorií ekonomiky podniku, podnikání, životního cyklu podniku a determinant ekonomického podnikového rozhodování. Podává přehled charakteristik základních forem ekonomických subjektů s důrazem na podnikání živnostenské a podnikání v rámci obchodních korporací. Zabývá se specifiky jednotlivých právních forem podnikání a aspekty souvisejícími s jejich založením. Pozornost je dále věnována řízení základních podnikových činností jako je marketing, nákup, výroba, prodej, investování a taktéž financování a finanční řízení, jemuž je věnována zvláštní pozornost. Nechybí kapitola zabývající se posuzováním efektivního fungování podniku.

Po prostudování textu bude tedy čtenář obeznámen se základními aspekty podnikání a podnikového řízení, které mu mohou napomoci i při zahájení vlastní podnikatelské činnosti.

Učební text vychází především z původního učebním textu Hyršlová, Klečka (2010) a taktéž z dalších zdrojů uvedených v seznamu literatury.

Pro ověření znalosti probrané problematiky jsou zařazována do každé kapitoly průběžně související cvičení. Za každou kapitolou jsou taktéž kromě shrnutí nejdůležitějších závěrů umístěny otázky s možností výběru odpovědí, znalostní otázky a dodatečné příklady, jejichž propočty umožní ještě lépe porozumět a procvičit aplikaci dané problematiky v praxi.

1

kapitola

Podnik a podnikání

1. kapitola

Podnik a podnikání

Úvod

V rámci kapitoly je nejprve věnována pozornost základním pojmům, které se běžně užívají v podnikatelské praxi, jako jsou: podnikání, podnik a podnikatel. Předmětem zájmu ekonomiky podniku je podnik, který lze chápat jako ekonomický subjekt, vykonávající podnikatelské aktivity s cílem vydělat, tedy realizovat zisk. Podnik však v rámci svých podnikatelských aktivit musí respektovat i okolí. Pokud chce prosperovat, pak se musí zajímat o vývoj jednotlivých prvků okolí a „naučit se“ hledat ve svém okolí příležitosti.

Své cíle podnik uskutečňuje prostřednictvím základních podnikových funkcí (činností). Všechny činnosti musejí být koordinovány tak, aby podnik jako celek plnil svoje cíle. To je úkolem podnikového managementu. Samotné řízení podniku je realizováno v několika fázích: plánování, řízení implementace a kontrola. Přitom v každé fázi řízení probíhají další činnosti jako organizování, práce s informacemi, rozhodování a vedení lidí.

Podniky jako ekonomické subjekty lze členit podle různých hledisek, např. podle odvětví, podle velikosti, podle formy vlastnictví. V našem textu se zaměřujeme především na členění podniků podle právní formy podnikání. Přitom podnik chápeme jako „živý“ mechanismus, který prochází různými fázemi – nejprve je třeba podnik založit, vzhledem k cílům podnikání podnik roste, při nepříznivém vývoji může nastat krize, popř. zánik podniku.

Cíle kapitoly

- Vysvětlit pojmy podnikání, podnik a podnikatel.
- Vymežit prvky, které tvoří okolí podniku a které musí brát podnik v úvahu při své podnikatelské činnosti.
- Popsat cíle podnikání a základní podnikové funkce.
- Charakterizovat nejběžnější právní formy podnikání.
- Vysvětlit základní fáze životního cyklu podniku.

1.1

Podnikání, podnik a podnikatel

Slova podnikání, podnik či podnikatel běžně užíváme. Umíme je však definovat? S přesným vymezením těchto pojmů nám pomohou základní právní předpisy upravující podnikání:

- **zákon o obchodních korporacích** (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech) a **občanský zákoník** (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník), které nahradily od 1. 1. 2014 původní obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník), a
- **zákon o živnostenském podnikání** (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů – živnostenský zákon).

Dalších právních předpisů, bez nichž se podnikatel obvykle neobejde, je samozřejmě více. Řada dílčích otázek je upravena ve zvláštních právních předpisech, zejména v zákoně o přeměnách obchodních společností a družstev, v notářském řádu, v zákoně o soudních poplatcích či prováděcích právních předpisech k živnostenskému zákonu.

Z daňových zákonů je účelné zmínit například zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Podnikatelů vedoucích účetnictví se potom týká zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Další často potřebnou legislativou je například zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje výkon závislé činnosti, tj. podmínky, který obsahuje podrobnou úpravu vzniku, změny či zániku pracovního poměru a práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnanců.

Pokud se podnik dostane do platební neschopnosti či předlužení, na řadu může přijít i zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Více bude nastíněno v kapitole 1.6.

DEFINICE

Podnikání

Podnikání je v občanském zákoníku definováno jako „samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“ (§ 420).

Z definice je zřejmé, že se jedná o opakovanou činnost, jejímž obsahem je uspokojování cizích potřeb (např. prodej zboží zákazníkům) za účelem dosažení zisku (obchodník provozuje svoji činnost s cílem vydělat peníze). Abychom mohli hovořit o podnikání, musí být tedy soustavné uspokojování cizích potřeb spojeno se snahou o dosažení určitého zisku¹.

DEFINICE

Podnik

Občanský zákoník (§ 502) namísto dříve používaného pojmu **podnik**² přinesl pojem **obchodní závod**, který je definován jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Závod přitom tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.

1 Existují i jiné subjekty, které svou činností uspokojují cizí potřeby, ale nejsou motivovány snahou o dosažení zisku (tzv. ne-ziskové organizace). Tyto typy organizací nejsou předmětem zájmu tohoto učebního textu.

2 Původně byla definice podniku zanesena v § 5 obchodního zákoníku, kde byl podnik chápán jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. Zákon taktéž stanovoval, že k podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

I nadále platí, že podnik tvoří:

- **hmotné (materiální) složky** – auta, výrobní haly, administrativní budovy, strojní zařízení, nakoupený materiál a zboží apod.);
- **nehmotné složky** – např. patenty, licence, software, vědecko-technické poznatky;
- **osobní složky** – kvalifikace zaměstnanců, úroveň managementu atd.

DEFINICE

Podnikatel

Podle občanského zákoníku lze **podnikatele** definovat následovně: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (§ 420).

Podnikání by přitom mělo být **činností soustavnou**, což neznamená nepřetržitou, ale takovou, která je vykonávána s vidinou, že tomu tak bude i nadále. Nesmí se jednat o činnost náhodnou, nahodilou nebo příležitostnou – ta není podnikáním. Za soustavnou činnost tedy lze považovat takovou, která není pouze příležitostná. Za soustavnou činnost však lze považovat i to, když je podnikatel zaměstnán a podniká pouze ve svém volném čase nebo podniká pouze v určité roční době. Podnikáním je i činnost prováděná několikrát do roka s úmyslem ji opakovat.

Samostatnost indikuje, že osoba, která činnost provozuje, může sama rozhodovat o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své vlastní svobodné úvahy a volby. Dále musí finančně sama zajišťovat chod podnikání a sama čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti.

Podnikatel provádí svoji činnost pod **vlastním jménem** a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Tím vystupuje z anonymity a osoby, které jednájí podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy. Nelze tedy podnikat na někoho jiného.

Vlastní odpovědnost je důležitým rysem podnikání, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Podnikatel – fyzická osoba odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. To znamená, že nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu.

Dosažení zisku je hlavním cílem podnikatelského snažení. Za podnikání se obecně považuje i to, když hospodaření skončí ztrátou, nelze z toho však vyvozovat, že právě ztráta je smyslem podnikání. Smyslem je neustálý růst hodnoty firmy, a to bez dosahovaných zisků není možné.

Pokud si shrneme uvedenou definici, můžeme konstatovat, že podnikání je tedy činnost vykonávaná podnikatelem na vlastní účet a vlastní odpovědnost. Podnikatel tak činí soustavně a za účelem dosažení zisku. Podstatný je přitom úmysl dosahovat zisku, nikoliv skutečnost, zda je zisku ve skutečnosti dosaženo. Pojem soustavná činnost neznamená, že je neustále opakovaná bez přerušování. Podnikání může být provozováno i sezónně. Může jít dokonce o činnost vykonávanou opakovaně jen jednou v roce, například prodej vánočních stromků nebo kaprů. Za projev soustavnosti se považuje, že daná osoba má v úmyslu činnost opakovat a nejedná se tedy o činnost nahodilou. Podnikatel zároveň jedná samostatně, čímž se liší od zaměstnance jednájícího podle pokynů zaměstnavatele.

Na tomto místě je účelné zmínit i pojem **příležitostná činnost**, která se od podnikání odlišuje. Jedná se o výdělečnou činnost, na kterou daná osoba nemá živnostenské oprávnění. Jde tedy o nárazové příjmy – může se jednat například o posekání zahrady, prodej ovoce či zeleniny z vlastní zahrádky apod. Pokud se veškeré příjmy z této činnosti vejdu do 30 tisíc Kč za rok, tato činnost nepodléhá dani z příjmů.

CVIČENÍ 1

Jedná se o podnikání?

Paní Dvořáková ve svém volném čase velmi ráda vyrábí dorty. Občas za úhradu ceny spotřebovaných surovin upeče dort na oslavu svým přátelům.



Aby bylo vymezení pojmu podnikání kompletní, je třeba si charakterizovat, kdo je podnikatel.

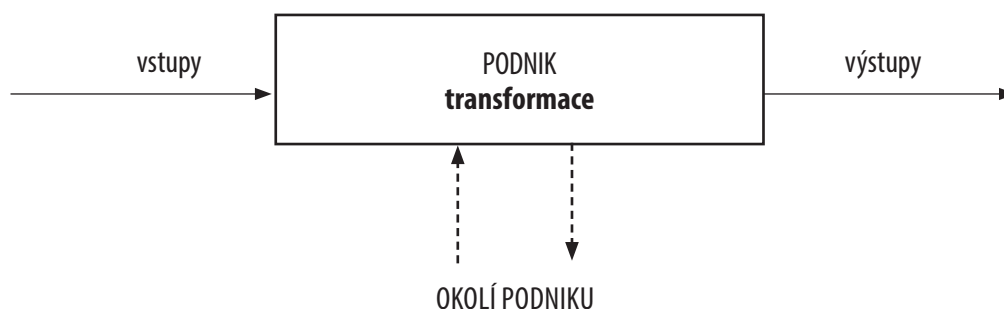
Podnikatelem je:

- **Osoba zapsaná v obchodním rejstříku**³. Sem patří především tzv. obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost) a družstva. Do obchodního rejstříku se povinně zapisují také zahraniční osoby, které podnikají na území České republiky. V zákonem stanovených případech se do obchodního rejstříku musejí zapsat i fyzické osoby, které jsou podnikateli. Fyzické osoby se mohou nechat zapsat do obchodního rejstříku i na vlastní žádost.
- **Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění** (tzv. živnostník), popř. **na základě jiného než živnostenského oprávnění** (např. lékař, daňový poradce, auditor apod.).
- **Osoba, která provozuje zemědělskou výrobu**, a je zapsána do zvláštní evidence.

V dalším textu budeme pojem **podnik** používat ve smyslu **ekonomického subjektu** (hospodářské jednotky), **kteří vyvíjí podnikatelskou činnost** (zhotovuje a prodává věcné produkty, poskytuje služby, popř. obchoduje se zbožím). Schematicky je toto pojetí podniku znázorněno na obrázku 1.1.

OBRÁZEK 1.1

Transformace vstupů na výstupy v podniku



Zdroj: Podle Čizinská (2018)

1.2 Okolí podniku

Podnik při své podnikatelské činnosti musí respektovat okolí. Okolí představuje vnější sílu; patří mezi faktory, které významným způsobem ovlivňují úspěšnost podnikání. Přitom možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. Mezi základní prvky okolí podniku podle autorů Synka a Kislingerové (2015) patří:

- **Geografické okolí** – na prosperitu podniku má vliv i lokalizace podniku. Ta určuje na jedné straně dostupnost jednotlivých výrobních faktorů (základních materiálů, služeb, pracovních sil), na straně druhé i toky výrobků k jejich uživatelům.
- **Sociální okolí** – každý podnik by měl zvažovat společenské důsledky své podnikatelské činnosti. V současné době je třeba brát v úvahu tzv. společenskou odpovědnost podniku (Corporate Social Responsibility). Společensky odpovědné podniky se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji⁴, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení. Konkrétně společenská odpovědnost vyžaduje posun pohledu na vlastní

3 Obchodní rejstřík je veřejný seznam, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje týkající se podnikatelů.

4 Právní řád České republiky definuje pojem udržitelný rozvoj jako „rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů“. Významným mezníkem v pohledu na udržitelný rozvoj byl Světový summit o udržitelném rozvoji v Johannesburgu v r. 2002. Summit zdůraznil, že cílem je takový rozvoj, který zajistí rovnováhu mezi třemi základními pilíři: sociálním, ekonomickým a environmentálním.

společenskou roli z úrovně „profit only“ (pouze zisk) k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří P „People, Planet, Prosperity“ (lidé, planeta, prosperita). Znamená to tedy, že podnik se soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti. Podnik nefunguje izolovaně, ale je přímou součástí okolního světa. Navíc, hodnocení činnosti podniku vnějším okolím a stav tohoto prostředí přímo ovlivňují komerční úspěšnost podniku.

- **Politické a právní okolí** – to je velmi těsně spjata s prostředím sociálním, ale také s prostředím ekonomickým (viz dále). Zákony a nařízení se zpravidla schvalují v návaznosti na sociální „tlaky“ a jako výsledek řešení sociálních problémů. Velmi významné jsou také aktivity a postoje politických vůdců a zákonodárců. Vláda může potenciálně ovlivňovat každý podnik i každou stránku života. Právní prostředí souvisí s vydáváním zákonů, předpisů i soudních rozhodnutí. Má velmi významný vliv na život podniku.
 - **Ekonomické okolí** – podnik je ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jde zejména o dostupnost a cenu výrobních faktorů, daňovou zátěž podniků, hospodářský růst, devizový a měnový vývoj. Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují úspěšnost nebo naopak neúspěšnost podniku, patří zákazníci. Podnik musí respektovat potřeby zákazníků a podle nich usměrňovat svoje podnikání.
 - **Ekologické okolí** – ochrana životního prostředí představuje v současných podmínkách vysoce aktuální téma. Je tomu tak především z těchto důvodů:
 - S činností každého subjektu jsou spojeny negativní vlivy na životní prostředí – podnikové činnosti, produkty a služby způsobují změny v životním prostředí.
 - V souvislosti s podnikovými činnostmi jsou spotřebovávány přírodní zdroje a do životního prostředí odcházejí odpadní proudy. Přitom je v rámci mezinárodních aktivit i v rámci státní politiky životního prostředí kladen stále větší důraz na udržitelné využívání zdrojů, na nakládání s odpady a na uplatňování zásady „znečišťovatel platí“.
 - Environmentální chování podniku je v posledních letech předmětem zájmu mnoha zainteresovaných stran (nejen státních institucí, ale i veřejnosti, obchodních partnerů, finančních institucí).
- Nepříznivé dopady podnikových činností, produktů a služeb na životní prostředí mohou významně ohrozit existenci podniku, jeho prosperitu a mohou dokonce vést i k ukončení podnikatelské činnosti. Pozornost věnovaná technickým, bezpečnostním a environmentálním požadavkům se tedy podniku „vyplatí“. Šetrný přístup k životnímu prostředí může představovat významnou konkurenční výhodu.
- **Technologické okolí** – technologii můžeme chápat jako veškeré znalosti potřebné k výrobě. Patří sem vynálezy, inovace apod. Úloha znalostí a vědomostí vzrůstá a čím dál víc se stává hlavním zdrojem podnikového bohatství. Technologie má rozhodující vliv na to, jak se konstruuje, vyrábí, distribuuje. Technologické změny vyvolávají společenský pokrok. Zlepšuje se produktivita práce, zvyšuje se životní úroveň. Současně je však třeba brát v úvahu i problémy, které technický rozvoj přináší (např. znečišťování životního prostředí)⁵.
 - **Etické okolí** – etika se zabývá tím, co je a není dobré a jaké postoje by měl člověk zaujímat, aby jednal v souladu s tím, co se považuje za správné a spravedlivé. Zpravidla se rozeznává osobní etika, účetní etika, obchodní etika. Etické standardy jsou vyjádřením etických zásad v konkrétním podniku.
 - **Kulturně historické okolí** – vzdělanost lidí a kulturní úroveň obyvatelstva patří mezi základní podmínky ekonomického rozvoje a technického a technologického pokroku.

Jednotlivé prvky okolí se vzájemně ovlivňují, nepůsobí tedy izolovaně. Aby podnik uspěl v současném podnikatelském prostředí, musí se především zajímat o vývoj jednotlivých prvků okolí i o vývoj (dynamiku) okolí jako celku. Okolí podniku tedy působí na jedné straně jako omezující faktor. Na druhé straně je však třeba vnímat příležitosti a šance, které okolí podniku poskytuje. Ten podnik, který dokáže využít tyto příležitosti a šance, získává nespornou konkurenční výhodu.

5 V ČR je zákonem č. 244/1992 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí (ve znění pozdějších předpisů), upraveno posuzování vlivů připravovaných staveb (popř. jejich změn a změn v jejich užívání), činností, technologií, rozvojových koncepcí a programů na životní prostředí a jsou určeny orgány státní správy příslušné k posuzování těchto vlivů. Od 1. ledna 2003 vstoupil v ČR v platnost zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezení znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů. V rámci zákona je stanoven rozsah zařízení, na která musí jejich provozovatelé získat integrované povolení k provozu. Jedná se o zařízení z oblasti energetiky, zpracování kovů, zpracování nerostů, chemických výrobníků, nakládání s odpady, velkochovů prasat a drůbeže, potravinářského průmyslu a ostatního průmyslu.

1.3

Cíle podniku (podnikání)

Už z definice podnikání vyplývá jeho základní motiv a cíl, kterým je **dosahování zisku**. Pokud bude podnik realizovat zisk, pak je zřejmé, že poroste i jeho tržní hodnota (tedy cena, za kterou lze podnik prodat). Cestou k naplnění tohoto cíle je produkce takových produktů, popř. poskytování takových služeb, které uspokojují potřeby zákazníků. Prodat produkty a poskytnout služby zákazníkům je **nezbytně nutnou**, ale ne **postačující podmínkou** pro dosažení zisku. Aby mohl podnik realizovat zisk, je třeba zaměřit pozornost na vlastní proces transformace vstupů na výstupy (viz obrázek 1.1).

Pro optimální průběh podnikatelského procesu je třeba zajistit potřebné vstupy (tedy výrobní faktory) a řídit proces transformace tak, aby proběhl efektivně (viz dále). Zjednodušeně lze konstatovat: Pokud podnik nebude mít spolehlivé dodavatele potřebných vstupů, kvalifikované a motivované zaměstnance a nebude všechny své činnosti dobře řídit, aby vyráběl rychle, kvalitně a levně, zisku nedosáhne a nezajistí trvalý růst hodnoty podniku⁶.

1.3.1 Podnik jako koalice zainteresovaných stran

Zisk je určitě hnacím motorem podnikání a významným kritériem, podle kterého jsou posuzována podnikatelská rozhodnutí (tzv. motivační a kritériální funkce zisku). Za primární cíl podniku lze tedy určitě považovat snahu o dosažení **maximálního zisku**, jako hlavního přínosu pro **vlastníky podniku** (tedy pro podnikatele). Přitom je zřejmé, že do čím většího rizika podnikatel vstupuje, tím očekává logicky větší přínos z podnikání (tedy vyšší zisk). Při hlubším zkoumání si však položíme další otázku. Je skutečně podnik pouze „nástrojem“ zvyšování bohatství vlastníka (tedy podnikatele)?



DEFINICE

Podnik jako koalice zainteresovaných stran

Každý podnik je třeba vnímat jako koalici **zainteresovaných stran** (tzv. stakeholders⁷). Jde o skupiny či osoby, které ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny. Jinak řečeno, jde o osoby nebo skupiny, které jsou dobrovolně nebo nedobrovolně vystaveny riziku spojenému s aktivitami podniku. Tyto strany se vzájemně doplňují, popř. působí navzájem proti sobě.

Kdo patří (kromě vlastníků) mezi zainteresované strany, tedy stakeholders (viz obrázek 1.2 na straně 21)?

- Na prvním místě je třeba jmenovat **zákazníky**. Tvorba hodnoty pro zákazníka a vytvoření dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody je jediným způsobem, který umožní podniku realizovat tržby (výnosy). Prostředkem tvorby hodnoty pro zákazníka je dosahování takové úrovně produktů a služeb, která pomůže zaručit dlouhodobě rostoucí tržby a ziskovost podniku.
- Významnou zainteresovanou stranu představují **zaměstnanci**. Podnik musí tvořit také hodnotu pro zaměstnance. Významná konkurenční výhoda spočívá ve vytvoření učící se organizace, zaměstnávající skupinu nejlepších dostupných spolupracovníků.
- I **věřitelé** patří mezi významnou zainteresovanou stranu. Věřitelé poskytují podniku na určitou dobu kapitál. Očekávají, že tento kapitál jim bude vrácen, a navíc obdrží odpovídající výnos, který bude zohledňovat postoupené riziko.
- Mezi stakeholders lze dále počítat: management, dodavatele, stát, místní a regionální správu. I tyto strany ovlivňují daný podnik a/nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny.

Všechny zainteresované strany sledují své vlastní cíle a mají zpravidla společný zájem, aby podnik dlouhodobě prosperoval. Cíl podniku musí tedy odrážet cílové představy jednotlivých stakeholders

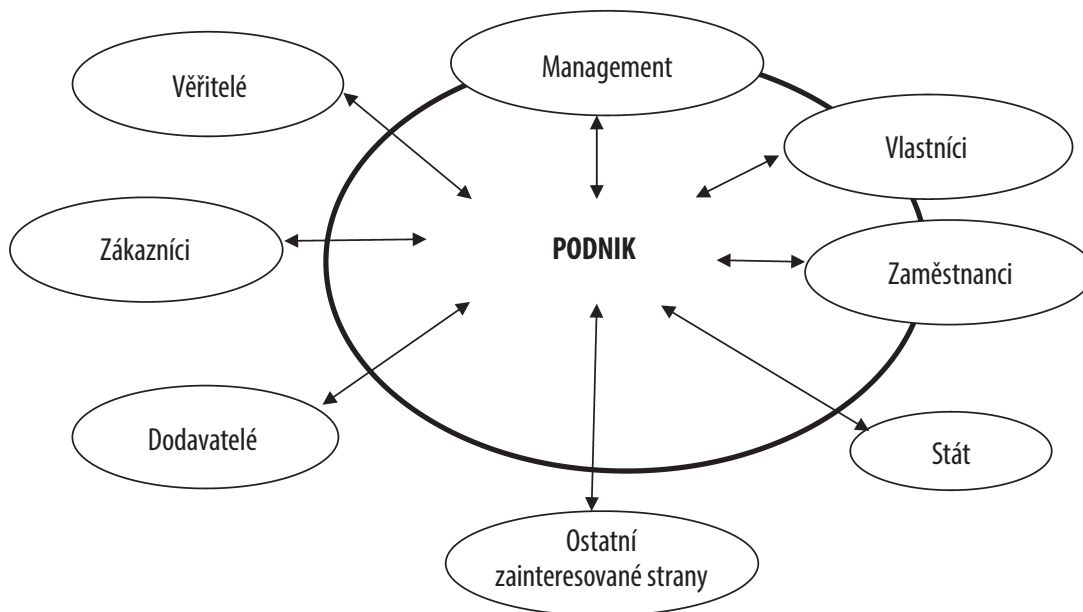
⁶ Zisku, jako základní ekonomické kategorii, je detailní pozornost věnována v dalších kapitolách tohoto učebního textu.

⁷ Pojem stakeholders je třeba odlišit od pojmu shareholders, který je označením pro akcionáře.

(samozřejmě v závislosti na jejich významu pro podnik). Podniky proto v současnosti vynakládají mnoho prostředků na zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ochranu životního prostředí, realizaci sociálních programů, zvýšení vlivu podniku v regionu, budování dobrého jména, dlouhodobý vývoj nových produktů apod. To je zdánlivě v rozporu se snahou o maximalizaci zisku. Stejně tak je zcela běžné, že podniky nemají jen jeden, ale celou soustavu cílů.

OBRÁZEK 1.2

Podnik a zainteresované strany (stakeholders)



Zdroj: Podle Vochozka a kol. (2021)

1.3.2 Časová dimenze a hierarchické uspořádání cílů

Pro vyjasnění cílů podnikání je třeba zmínit i jejich časovou dimenzi a hierarchické uspořádání:

- **Dosahování zisků v dlouhodobé perspektivě je třeba upřednostňovat před krátkodobou ziskovostí.** Aby mohl být v dlouhodobé perspektivě realizován zisk, je třeba mnohdy snižovat zisk běžného období (např. vynakládání prostředků na vývoj nových výrobků snižuje současné zisky, ale vytváří předpoklady pro dosahování vyšších zisků a rozvoj podniku v budoucnosti).
- Už v předchozím textu bylo zmíněno, že podnik musí respektovat zájmy různých zainteresovaných stran – vlastníků, zákazníků, zaměstnanců, věřitelů, managementu a dalších. Tím lze dojít k celé **pyramidě (soustavě) vzájemně provázaných cílů**, na jejímž vrcholu je tvorba zisku. Hlavním cílem podniku je tedy realizace přiměřeného zisku při respektování oprávněných zájmů široké koalice všech dalších zainteresovaných stran. V současných podmínkách přestává tedy být maximalizace zisku hlavním a jediným cílem a modifikuje se na snahu po dosažení **přiměřeného zisku s dobrovolným respektováním určitých omezení**.

Na základě výše uvedeného textu lze tedy formulovat následující závěry:

V současné době je za základní cíl podnikání považován **růst tržní hodnoty podniku** (viz následující kapitoly tohoto učebního textu). Růst tržní hodnoty je dlouhodobý cíl, který nejlépe vyjadřuje schopnost podniku vydělávat a růst, ale i chovat se v souladu se zájmy ostatních zainteresovaných stran.

Aby rostla tržní hodnota podniku, je třeba dosahovat **přiměřený zisk**. To je cíl střednědobý, který umožňuje zohlednit různá omezení i pluralitu cílů zainteresovaných stran.

V krátkodobém horizontu je cestou k naplnění základního cíle podnikání **zajištění platební schopnosti podniku** (jedná se o schopnost podniku platit svoje dluhy). To je cíl krátkodobý.

Doplňující poznámky k cílům podnikání:

- Cíle musí být nastaveny tak, aby podnik vydělával a trvale rostl.
- Cíle malého podniku mohou být jiné, např. „být svým pánem“, mít trvalou práci, realizovat své sny z dětství, pokračovat v rodinné tradici apod.
- Druhy cílů můžeme systematizovat podle různých kritérií, např. podle *pořadí cílů*, *velikosti cíle*, *vztahů mezi cíli*, *vztahu cílů k času*.
- *Podle pořadí cílů* lze rozlišit: *vrcholové cíle* (např. maximalizace obrátu podniku), *mezicíle* (např. maximální obrat výrobků A a B; budou přiděleny vedoucím prodeje) a *podřazené cíle* (např. oslovení co největší skupiny obyvatelstva; cíl pro oddělení marketingové komunikace).
- *Podle velikosti cíle*, kterého se má dosáhnout, rozlišujeme: *neomezené cíle* (např. maximalizace zisku, minimalizace nákladů) a *omezené cíle* (např. zvýšení tržního podílu o 10 %).
- *Podle vztahů mezi cíli* lze cíle rozlišit na *komplementární* (např. snížení nákladů na suroviny vede ke zvýšení zisku), *konkurenční* (např. intenzifikace služby zákazníkům při současně minimalizaci nákladů), *protikladné* (např. snížení spotřeby elektrické energie u daného strojního zařízení při současném zvýšení jeho hodinového výkonu) a *indiferentní* (např. snížení nákladů na spotřebu materiálů a zlepšení kvality jídel v podnikové jídelně).
- *Z hlediska vztahů cílů k času* lze třídit cíle na: *cíle vztažené k určitému okamžiku* nebo *k určitému období*; *statické* (nebereme v úvahu vývoj v čase) a *dynamické* (např. zvýšení zisku daného roku o 5 % oproti zisku minulého roku); *trvalé* (např. snaha o dosažení zisku) a *přechodné* (např. dohodnout se na prodloužení splatnosti konkrétního závazku s dodavatelem).
- Cíle podniku lze také rozlišit na *monetární (finanční)* a *nemonetární (nefinanční)* cíle (např. autoři Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019). *Monetární cíle* lze měřit v Kč (např. zisk, obrat). *Nemonetární cíle* mohou být ekonomické a mimoekonomické (např. etické, sociální, environmentální, politické). Jako příklady lze uvést: snahu o zvýšení podílu na trhu, snahu o prestiž, snahu o zmírnění dopadů podnikových činností, produktů a služeb na životní prostředí, snahu o zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, získání politického vlivu apod.
- Cíle jsou vždy hierarchicky uspořádány (např. krátkodobé cíle jsou podřízeny cílům dlouhodobým; dílčí cíle cílům globálním).

1.3.3 Řízení podle cílů

V rámci řízení podniku je třeba nejenom stanovit komplexní cíle podniku, ale zajistit také jejich „rozpis“ na nižší úrovně řízení, popř. až na jednotlivé pracovníky. Tato koncepce řízení se označuje jako **Management by Objectives** (řízení podle cílů, MBO).

**DEFINICE****Řízení podle cílů (MBO)**

Řízení podle cílů je metoda navržená Peterem F. Druckerem založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Jedná se tedy o stanovení cílů na vrcholové úrovni podniku a určení manažerů, kteří jsou za jejich plnění odpovědní, postupné rozpracování cílů pro liniové manažery i ostatní pracovníky, podněcování pracovníků ke ztotožnění se s cíli a motivování pracovníků k jejich plnění.

Základem této metody je kladení důrazu na výsledek. Vrcholový management rozdělí strategické cíle na cíle taktické, které předá střednímu managementu. Ten zase rozdělí cíle na operativní, které rozdělí mezi nižší management, případně je převede rovnou na konkrétní zaměstnance. V každé úrovni řízení musí lidé vědět, co přesně mají dělat, co se od nich očekává a kam svou činností firmu posunou, případně co se naopak stane, když nesplní své úkoly a plány. Všichni pracovníci tedy znají své individuální cíle a taktéž cíle celého podniku. Tím se zaměřují na aspekty, které mají rozhodující vliv na úspěch. Podporuje se vlastní iniciativa a odpovědnost pracovníků, neboť dosahují stanovených cílů způsobem, který si sami zvolili, a jsou tedy k jejich plnění silněji motivováni.

Komplexní cíle (včetně příslušných měřítek, která mohou být využívána k hodnocení jejich plnění) se zpravidla zaměřují jak na finanční výkonnost podniku, tak i na nefinanční ukazatele a měřítka. Je tomu tak z toho důvodu, aby byla zvýšena vypovídající schopnost výsledků měření a hodnocení výkonnosti podniku, a aby ukazatele v souhrnu umožnily co nejlépe měřit a hodnotit plnění a dosahování všech podnikových cílů. Mezi podnikovou praxí nejčastěji využívané **oblasti podnikových cílů** patří: **prodej, produktivita, tržní podíl, růst, pracovní síla, spolehlivost a kvalita, společenská odpovědnost**. Z výčtu oblastí je zřejmé, že ani koncepce MBO se neobejde bez základních finančních ukazatelů výkonnosti (jako je rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, EVA, MVA a další – viz následující kapitoly tohoto učebního textu). Vedle toho jsou však stanoveny podnikové cíle i ve všech ostatních uvedených oblastech. Rozsah ukazatelů bude logicky záviset na druhu podniku, na produktu, úrovni a vyspělosti podnikového řízení i na schopnostech a motivaci odpovědných manažerů.

Metoda MBO je specifickým způsobem rozvinuta v metodě **Balanced Scorecard** (dále BSC), neboli metodě vyváženého skóre. Důraz klade na nutnost vzájemné provázanosti jednotlivých cílů, vzájemně provázaná a široce pojatá finanční i nefinanční kritéria. Tato metoda byla vyvinuta profesory R. S. Kaplanem a D. P. Nortonom.

DEFINICE

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard je **strategická metoda řízení**, která zdůrazňuje zejména zásadní vliv zákazníků a zaměstnanců na dlouhodobou výkonnost podniku. Jedná se o stabilní a standardizovaný systematický postup formulace a řízení podnikové strategie, který je pevně zaměřen na čtyři základní oblasti (v tom se liší od MBO), které podle této metody nejvíce ovlivňují efektivní fungování podniku v dlouhém nepřetržitém období. Těmito oblastmi jsou: **oblast finančně-hodnotová, oblast zákaznická, oblast interních procesů a zaměstnanecká oblast**.

V metodě Balanced Scorecard je základem stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku. Metoda pomáhá stanovit vyvážení strategických cílů a ty převést do specifických dílčích cílů, včetně ukazatelů a metrik a při jejich realizaci měřit výkonnost organizace. Uvedené čtyři perspektivy hodnocení organizace (finanční, zákaznická, procesní, učení se a růst) mají nastaveny cíle a metriky jejich dosahování. Nejpodstatnější je ale v této metodě právě princip vyváženosti jednotlivých cílů.

Metoda Balanced Scorecard je poměrně novým nástrojem hodnocení podniků, jehož úkolem je tedy sledovat strategické cíle a operativní řízení a zájmy managementu a zaměstnanců. Prvním krokem při zavádění této metody je stanovení vize podniku, dalšími zavedení systému neustálého zlepšování a zpětné vazby.

1.4

Podnikové funkce (činnosti) a jejich řízení

Podnik uskutečňuje své cíle prostřednictvím plnění základních podnikových funkcí (tedy realizací jednotlivých podnikových činností). Ty se liší podle charakteru podniku (výrobní podnik, podnik poskytující služby, podnik obchodující se zbožím), podle odvětví, podle velikosti podniku apod. Vyjdeme-li z Obr. 1.1 na straně 18, pak každý podnik si lze představit jako systém, který má své vstupy i výstupy, a jehož základní funkcí je transformace vstupů na žádoucí výstupy. Aby tato transformace proběhla úspěšně, je třeba zajišťovat optimální průběh všech podnikových funkcí prostřednictvím managementu (řízení).

1.4.1 Základní podnikové funkce (činnosti)

Mezi **základní podnikové funkce** patří (Synek, Kislingerová a kol., 2015):

- **Marketing a prodej** – tyto funkce jsou považovány za klíčové podnikové funkce. Marketing je chápán jako jednotná koncepce podnikatelské politiky, která vychází z poznávání, vyvolávání a ovlivňování měnících se potřeb a požadavků zákazníků a zabývá se jejich přeměnou v koupěschopnou poptávku po produktech a službách podniku. Mezi hlavní činnosti spojené s prodejem patří tvorba strategie prodeje, taktické a operativní plánování prodeje a vlastní realizace prodeje (navazování kontaktů se zákazníky a obchodní jednání o jejich požadavcích a podmínkách směny, příprava a realizace účinné marketingové komunikace, příjem objednávek, jejich potvrzení a zakázkové řízení, řízení zásob hotových výrobků a jejich skladování, balení a příprava výrobků k expedici, pojištění produktů a dodávky, fyzická distribuce, fakturace a zabezpečování platby, služby zákazníkům). Strategie prodeje je vymezena v rámci marketingové strategie.
- **Nákup** – hlavním úkolem nákupní činnosti je plynule, hospodárně a včas zabezpečovat pro výrobní, pomocné a obslužné činnosti materiály (suroviny, pomocné materiály), energie a služby v požadovaném sortimentu, množství a kvalitě.
- **Výroba** – ta představuje proces transformace materiálů na produkt za součinnosti dalších výrobních faktorů (energií, výrobního zařízení, pracovníků) určitým technologickým postupem. Je třeba určit: co a kolik vyrábět, abychom uspokojili cílové trhy (vazba na marketingovou a inovační strategii), jak vyrábět, kdy vyrábět, za kolik vyrábět.
- **Personalistika** – hlavním úkolem personálního řízení je vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků, optimální využívání pracovních sil v podniku a zajištění personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců. V rámci personalistiky jsou realizovány tyto činnosti: personální plánování, nábor, výběr, rozmisťování a adaptace pracovníků, hodnocení pracovních míst, hodnocení pracovníků, odměňování, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace, péče o zaměstnanecké vztahy, péče o pracovníky (podnikové sociální služby).
- **Investování** – úkolem investování je zajistit potřebný dlouhodobý hmotný, nehmotný, popř. finanční majetek, který bude přispívat k plnění podnikových cílů v dlouhodobém časovém horizontu.
- **Financování** – mezi hlavní úkoly této podnikové funkce patří: opatrování kapitálu pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodování o jeho struktuře, rozhodování o umístění kapitálu, rozhodování o rozdělení zisku podniku a řízení hospodářské činnosti podniku tak, aby byla zajištěna jeho finanční stabilita.
- **Vědecko-technické procesy** – zaměřují se na aplikovaný výzkum, vývoj a realizaci nových nebo inovovaných produktů, postupů a technologií. Součástí této podnikové funkce je i běžné zdokonalování výroby.
- **Správa** (administrativní činnosti) - zahrnuje převážně administrativní činnosti, které slouží k zajištění chodu podniku. Mezi správní činnosti např. patří: podnikové plánování, statistika, vedení účetnictví, controlling, právní služby, úklidové služby apod.

Vybraným podnikovým funkcím jsou podrobněji věnovány následující kapitoly textu.

1.4.2 Management a manažerské funkce (činnosti)

Zajišťování optimálního průběhu všech podnikových funkcí je realizováno prostřednictvím managementu (řízení).

DEFINICE

Management

Management lze chápat jako soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů podniku (Veber a kol., 2021).

Dominantní postavení v řízení podniku mají **manažeři**. Manažer je člověk, který něco zařizuje, organizuje; tedy vedoucí, který řídí a koordinuje určité skupiny lidí. Je to odborník na procesy řízení,



kterého najímají vlastníci podniku (popř. zřizovatel organizace). Konečným cílem manažerů podniků je dlouhodobě produkovat přiměřený zisk, a tak zabezpečit prosperitu podniku a jeho růst.

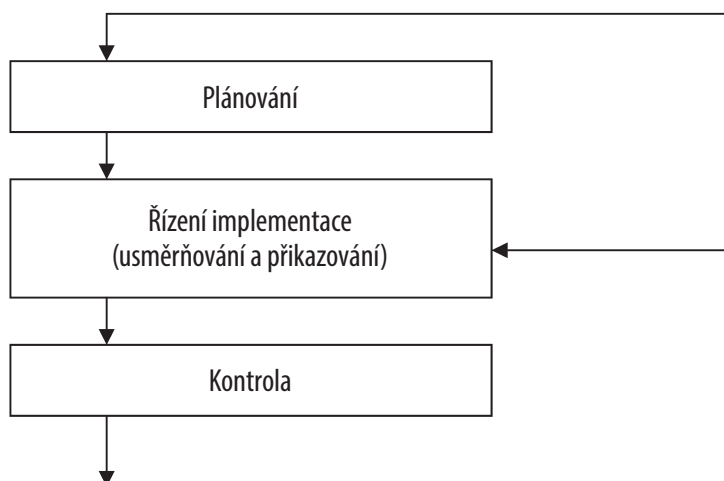
V rámci managementu jsou realizovány specifické činnosti (manažerské funkce). Ty lze rozdělit na činnosti sekvenční a průřezové.

Mezi **sekvenční činnosti** (tedy vlastně fáze řídicího cyklu) patří (viz obrázek 1.3):

- **Plánování.** Je to první fáze manažerského cyklu, která probíhá před započítím vlastních výkonných činností. Zahrnuje v obecné rovině stanovení cílů, prostředků a postupů věcných činností v období před jejich reálným průběhem.
- **Řízení implementace (usměrňování a příkazování).** Zahrnuje formy a způsoby, jakými se rozhodnutí manažerů o cílech a postupech realizovaných procesů sdělují výkonným pracovníkům. Je třeba při tom využívat poznatků efektivní motivace a stimulace lidí, jejich vedení a koordinace.
- **Kontrola.** Jde o získávání informací v průběhu jednotlivých činností (resp. po jejich skončení) o tom, do jaké míry tento průběh odpovídá stanoveným cílům a je adekvátní podmínkám na trhu. V případě zjištěných nesrovnalostí se provádí korekce cílů, popř. i korekce průběhu procesů. Jedná se o uzavření řídicího cyklu zpětnou informační vazbou.

OBRÁZEK 1.3

Fáze řídicího cyklu



Zdroj: Podle Veber (2021)

V každé fázi řídicího cyklu probíhají **průřezové činnosti**. Jde o:

- **Organizování.** Spočívá ve vytváření vnitřní struktury podniku a v uspořádání procesů tak, aby podnik jako celek byl schopen dosahovat svých cílů. Jde o vytváření relativně stálých vazeb a pravidel komunikace mezi jednotlivými složkami podnikové struktury.
- **Sběr, zpracování, analýzu a interpretaci informací.** Práce s informacemi je (nebo by měla být) východiskem každého manažerského rozhodnutí. Opírá se o manažerský informační systém, který je vytvářen pro potřeby řízení podniku a zahrnuje jednak informace *vnější* (o stavu, vývojových trendech a vlivu relevantního okolí) a *vnitřní* (o činnostech a výsledcích lidí a procesů, které řídí).
- **Rozhodování.** Je jádro výkonu manažerských funkcí. Podstatou je volba přípustné (správné nebo dokonce optimální) varianty jednání v situacích, kdy okolnosti a vnější podmínky nabízejí více možných variant (alternativ) jednání.
- **Vedení lidí.** Jde o takové pojetí personální práce, kdy jsou pracovníci chápáni jako faktor rozhodující o úspěšnosti podniku, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat. V rámci personální práce je třeba realizovat jednotlivé personální činnosti: plánování, získávání, výběr a rozmístování pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, řízení kariéry, komunikování, hodnocení a odměňování pracovníků, kultivaci pracovních podmínek a vytváření systému sociální péče v podniku.