



Miloslav Synek  
a kolektiv

# Manažerská ekonomika

5., aktualizované a doplněné vydání



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

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

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





Copyright © Grada Publishing, a.s.

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

## **Manažerská ekonomika**

**5., aktualizované a doplněné vydání**

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

### **Autorský kolektiv:**

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

### **Odborní recenzenti:**

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

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

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

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

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

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

© Grada Publishing, a.s. 2012

### *Upozornění*

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

---

# Obsah

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

---

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

---

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

---

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



---

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

## Řekli o knize

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

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

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

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

## O autorech

### **Prof. Ing. Miloslav Synek, CSc.**

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



### **Prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.**

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



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

**Prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.**

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



**Prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.**

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



**Prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc.**

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



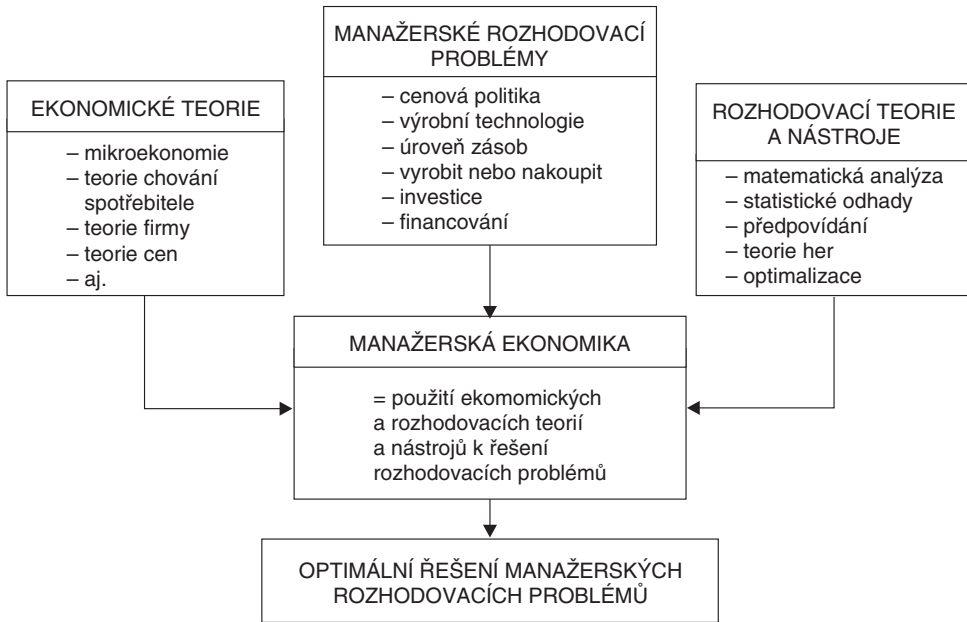
# Úvod

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

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

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

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



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

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

### Kniha má následující strukturu a obsah:

1. kapitola  
**Založení podniku**



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

2. kapitola  
**Majetková a kapitálová výstavba podniku**



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

3. kapitola

**Výnosy,  
náklady  
a výsledek  
hospodaření**



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

4. kapitola

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



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

5. kapitola

**Inovace  
a marketing**



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

6. Kapitola

**Nákup**



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

7. kapitola

**Výroba**



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

8. kapitola

**Investiční  
činnost**



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



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

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

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

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



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

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

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

Praha, leden 2011

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

---

# KAPITOLA 1

## Založení podniku

## 1.1 Úvod

Již v dávné minulosti se lidé zabývali výrobou hmotných statků a poskytováním služeb. Zpočátku však tato jejich činnost neměla konkrétní právní rámec tak, jak ho známe dnes. V podstatě první formou podnikání na počátku 19. století bylo podnikání jednotlivých osob. Postupně s rozvíjející se dělbou práce a specializací se podnikatelská činnost rozvíjela a nalézala i nové formy, zdokonalovala se. Proto se dnes běžně můžeme setkat s nejrůznějšími formami organizace podnikání od těch nejjednodušších až po nejsložitější. Základní jednotku, v níž je realizována výroba nebo jsou poskytovány služby, nazýváme **podnik**. Podnik může mít po právní stránce různou formu, která odpovídá charakteru výroby nebo služeb a požadavkům, resp. představám podnikatele. K bezesporu dominantní právní formě dnes patří akciová společnost. Dříve než však podnikatel může zahájit podnikatelskou činnost, musí nejprve založit podnik.

Dříve než se budeme zabývat vlastní problematikou založení podniku, zastavme se krátce u pojmu podnik. V literatuře se můžeme setkat s nejrůznějšími definicemi. Například WÖHE [5] definuje podnik jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. Tato definice se snaží o vymezení podniku jako komplexního objektu, který je předmětem zkoumání různých vědeckých disciplín. Jiná z definic podniku nahlíží na podnik jako na kombinaci výrobních činitelů, s jejichž pomocí vlastníci podniku chtějí dosáhnout konkrétních cílů. Pro úplnost je třeba připomenout, že mezi základní výrobní faktory jsou řazeny práce, investiční majetek a materiál. Tito tři činitelé jsou předpokladem pro naplnění a realizaci předmětu činnosti podniku. K těmto základním (elementárním) výrobním činitelům přistupuje ještě čtvrtý, neméně důležitý faktor, kterým je řízení podniku. Tento činitel bývá označován (viz SYNEK [4], WÖHE [5]) jako dispoziční faktor. V tržní ekonomice se setkáváme s existencí velkého počtu podniků nejrůznějšího zaměření. Tyto podniky se liší jak co do velikosti, předmětu činnosti, tak i rozmanitostí právních forem.

Pojem podnik je v obchodním zákoníku chápán jako objekt právních vztahů a je definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. 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. Dále je pak podnik charakterizován jako věc hromadná. Mezi základní pojmy patří organizační složka podniku a provozovna. Odštěpný závod zapsaný v obchodním rejstříku se nazývá organizační složka. Provozovna je obchodním prostorem označeným obchodní firmou nebo jménem a příjmením podnikatele. Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku; součástí firmy je i dodatek označující právní formu podnikání (viz § 9 obchodního zákoníku). Obchodní rejstřík je veřejným seznamem, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích. Obchodní rejstřík je veden v elektronické podobě (viz [www.justice.cz](http://www.justice.cz)).

Zakládání podniků v České republice představovalo na přelomu osmdesátých a devadesátých let po čtyřiceti letech novou aktivitu, která byla v kompetenci státních orgánů. To souviselo především s okolností, že v podmínkách zestátnění národního hospodářství byly jakékoliv projevy podnikavosti považovány nejen za nevhodné, ba přímo za škodlivé. Legální podnikatelské funkce byly proto výhradně svěřeny do kompetence státu. Ekonomická reforma zásadně změnila podmínky pro podnikání. První kroky reformy směřovaly právě do této oblasti, tj. k založení koncepce uvažující existenci různých druhů a forem vlastnictví. Postupně došlo ke zrovnoprávnění všech vlastnických forem; platná právní úprava umožňuje:

- podnikání občanů (fyzických osob),
- podnikání v různých typech obchodních společností,
- podnikání v rámci družstev,
- ostatní.

V souvislosti s podnikáním byl rovněž zaveden pojem podnikatel. **Podnikatelem** je podle obchodního zákoníku § 2 odst. 2:

1. osoba zapsaná do obchodního rejstříku<sup>1</sup>;
2. osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
3. osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
4. fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Informace o vývoji v České republice za poslední období poskytuje statistika uvedená v tabulkách 1.1 a 1.2.

**Tab. 1.1** Počet ekonomických subjektů podle vybraných právních forem v letech 1995–2010

stav ke konci období

| období<br>rok čtvrtletí | celkem    | z toho vybrané právní formy |  |                      |                                  |          |                |
|-------------------------|-----------|-----------------------------|--|----------------------|----------------------------------|----------|----------------|
|                         |           | soukromí podnikatelé        |  | obchodní společnosti |                                  | družstva | státní podniky |
|                         |           | celkem                      | z toho zapsaní<br>v obchodním<br>rejstříku | celkem               | z toho<br>akciové<br>společnosti |          |                |
| 1995                    | 1 321 096 | 1 093 151                   | 14 662                                     | 112 514              | 7 564                            | 6 172    | 1 003          |
| 1996                    | 1 468 940 | 1 202 097                   | 15 227                                     | 130 626              | 9 255                            | 6 806    | 694            |
| 1997                    | 1 627 626 | 1 323 364                   | 14 370                                     | 145 859              | 10 353                           | 7 826    | 550            |
| 1998                    | 1 781 334 | 1 429 946                   | 13 472                                     | 165 123              | 11 697                           | 9 276    | 332            |
| 1999                    | 1 963 319 | 1 528 151                   | 13 770                                     | 188 058              | 13 009                           | 10 236   | 255            |
| 2000                    | 2 050 770 | 1 572 917                   | 15 886                                     | 204 075              | 14 092                           | 11 007   | 200            |
| 2001                    | 2 121 562 | 1 624 445                   | 20 231                                     | 214 637              | 14 845                           | 11 536   | 177            |
| 2002                    | 2 223 745 | 1 708 204                   | 21 389                                     | 220 461              | 15 260                           | 12 085   | 145            |
| 2003                    | 2 325 977 | 1 771 945                   | 20 822                                     | 232 204              | 15 903                           | 13 078   | 126            |
| 2004                    | 2 352 601 | 1 770 014                   | 18 696                                     | 244 537              | 16 403                           | 13 334   | 107            |
| 2005                    | 2 388 490 | 1 781 096                   | 17 889                                     | 256 657              | 17 031                           | 13 839   | 102            |
| 2006                    | 2 430 481 | 1 796 336                   | 17 332                                     | 270 884              | 18 093                           | 14 391   | 93             |
| 2007                    | 2 481 863 | 1 817 408                   | 17 264                                     | 290 218              | 20 455                           | 14 887   | 85             |
| 2008                    | 2 552 149 | 1 845 016                   | 17 499                                     | 311 309              | 22 700                           | 15 338   | 78             |
| 2009                    | 2 570 611 | 1 839 233                   | 17 078                                     | 329 100              | 23 312                           | 15 636   | 76             |
| 2010                    |           |                             |  |                      |                                  |          |                |

Pokračování

<sup>1</sup> Obchodní rejstřík je veřejný seznam, do něhož se zapisují zákonem stanovené údaje týkající se podnikatelů nebo organizačních složek jejich podniků, o nichž to stanoví zákon. Obchodní rejstřík vede rejstříkový soud (<http://www.justice.cz>). Další možností je pak Registr ekonomických subjektů v ČR fungující na internetové stránce [http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regist\\_ekonomickyh\\_subjektu](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regist_ekonomickyh_subjektu). Obdobnou informaci lze získat na stránkách Ministerstva financí <http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares.html>, <http://rzp.mpo.cz/>.