



## ***PODNIKOVÁ EKONOMIE A PODNIKOVÉ FINANCE***



## **Distanční opora k předmětu Podniková ekonomika a podnikové finance**

**Anotace:** Cílem předmětu je seznámení studentů se základními kategoriemi podnikové ekonomiky a s problematikou podnikových financí. Kurz je zaměřen na zvládnutí problematiky nezbytné pro přijímání finančních rozhodnutí jak operativních tak i investičních. Seznamuje studenty se základními vědomostmi potřebnými k řízení firmy, k analyzování účetních výkazů a sestavování finančních plánů.

Absolvent předmětu rozumí úloze manažera v podniku, určí hodnotu peněz v čase, rozumí úloze kapitálu v podniku, jeho struktuře, základům procesního a projektového řízení, optimalizuje toky zdrojů v podniku, chápe investiční projekt, hodnotí investiční alternativy z pohledu jejich finančního dopadu, rozumí dopadu řízení lidských zdrojů, predikuje budoucí vývoj nákladů podniku, chápe strategické finanční rozhodování, optimalizuje kapitálovou strukturu podniku, optimalizuje majetkovou strukturu podniku, rozumí úloze finančních a kapitálových trhů.

**Vyučující:** JUDr. Ing. Petr Koblavský, Ph.D., LL.M.

[petr.koblavsky@vsci.cz](mailto:petr.koblavsky@vsci.cz)

Ing. Marek Vokoun, Ph.D.

[marek.vokoun@vsci.cz](mailto:marek.vokoun@vsci.cz)

### **Základní okruhy studia**

1. Podnik a podnikání, právní úprava
2. Organizační schéma podniku
3. Majetková a kapitálová struktura podniku
4. Výnosy, náklady a hospodářský výsledek
5. Manažerské účetnictví
6. Finance podniku a investiční činnost
7. Nákup, zásobování a logistika

8. Výroba a její management
9. Prodej a distribuce
10. Podnikové strategické řízení
11. Personalistika
12. Zánik podniku, analýzy výkonnosti a ziskovosti, controlling, interní audit

### **Povinná literatura**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku: sbírka řešených příkladů a otázek.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5544-1.

**Číslo a název modulu: 1. Podnik a podnikání, právní úprava****Cíl**

Porozumět základním pojmům v oblasti podnikové ekonomie, vysvětlit na příkladu teorii firmy a vysvětlit teorie podnikatelství. Dále pochopit jak okolí podniku formuje strategické rozhodování a podnikatelské záměry v 21. století.

**Klíčová slova**

teorie firmy, podnikatelství, definice podnikání, ekonomický koloběh, okolí podniku, právní formy

**Struktura**

Existuje několik teorií, které se věnují vzniku firem. Neoklasická teorie (Jevons, Menger, Walras) pracuje s pojmem alokační efektivnost, racionální agenti, ekonomický koloběh, maximalizace užitku, a maximalizace zisku (hodnoty podniku),  $MR=MC$ . Teorie transakčních nákladů (Coase, Akerlof) pracuje s pojmy nákladová efektivnost, transakční náklady (TrN), kdy podnikatelé se snaží o vlastní zajištění potřeb v podniku do bodu, kdy je vhodné je „outsourcovat“ trhem, dále se zabývají náklady na uzavření kontraktu (Demsetz&Alchian), efektivní mzdou (Shapiro&Stiglitz). Behaviorální teorie (Baumol) se zabývá X-neefektivností (organizační), kdy analyzujeme různé zájmy vlastníků a zaměstnanců (pán správce), omezenou racionalitu. Evoluční teorie (Schumpeter) pracují s pojmem inovační či dynamická efektivnost, kdy firma je důležitá pro akvizice znalostí a provádění inovací, podnikatelka nese riziko podnikání, vysvětlujeme na příkladu kreativní destrukce.

Okolí podniku významně formuje strategické a dlouhodobé záměry firem. Existuje institucionální okolí (jednotný EU trh, právní úprava, mezinárodní ochrana podnikání, formální instituce, soudy, ochrana soukromého vlastnictví), politické okolí (rent-seeking, politická stabilita, korupce), ekonomické okolí (daňová a administrativní zátěž, makroekonomická stabilita = inflační očekávání, hospodářský růst, devizový kurz, nezaměstnanost – dle orientace na trhy: lokální, mezinárodní, globální), ekologické okolí (ochrana prostředí, stav populace, globalizace), etické okolí (neformální instituce, hodnotové žebříčky, náboženství) a kulturní okolí (kulturní dědictví, tradice vs. technologický vývoj).

**Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 3 - 28  
přepřac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy  
ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 8 - 14  
*sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015.  
ISBN 978-80-247-5544-1.

**Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*. Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 1-22

**Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Proč vznikají firmy?
2. Proč existují podnikatelé?
3. Jak lze definovat podnikání?
4. Okolí podniku – do jaké míry ovlivňuje podnikání?
5. Co je to „Black Box“ a ekonomický koloběh?
6. Vysvětlete na příkladu alokační, nákladovou, organizační a inovační dynamickou efektivnost.
7. Popište, co je obsahem dokumentu podnikatelský záměr.
8. Vysvětlete, jaké jsou výhody kapitálových společností?
9. Popište strukturu odvětvové klasifikace ekonomických činností.
10. Na příkladu hypotetické firmy, které chce začít vyrábět designový nábytek, definujte (1) poslání firmy, (2) vizi firmy, (3) předmět podnikání, (4) jeden strategický krátkodobý cíl, a (5) formulujte postup a principy strategické analýzy.
11. Jaký je minimální vklad pro založení akciové společnosti s veřejným úpisem akcí?
12. Jaký je minimální vklad pro založení akciové společnosti s veřejným úpisem akcí, a jaký je bez?
13. Popište institucionální, politickou, ekonomickou, ekologickou, etickou, kulturní a technologickou dimenzi externího okolí podniku a vyberte klíčové faktory pro prostředí českého a evropského trhu.

**Číslo a název modulu: 2. Organizační schéma podniku****Cíl**

Porozumět organizační efektivnosti na příkladech obvyklých struktur podniku, porozumění kapitálové struktuře podnik. Dále pochopit, které faktory ovlivňují kapitálovou strukturu podniku a jak ji lze analyzovat.

**Klíčová slova**

Oddělení, kapitál, aktiva, pasiva, zaměstnanci, úroveň řízení, účetnictví

**Struktura**

Obvykle v podniku nalezneme tyto čtyři základní oddělení: Operační management, Finance, Marketing a lidské zdroje. Provázanost i sdílení těchto oddělení je v malých a středních podnicích vyšší než ve větších podnicích. Dále strukturu podniku ovlivňuje předmět a obor podnikání. Čím větší firma je, tak pro část svých aktivit použije outsourcing a to v případech, kdy jde tzv. o „non-core“ nestrategická oddělení. Střední a větší firmy mají obvykle oddělení péče o zákazníky, IT oddělení, projektová kancelář, R&D oddělení, školicí střediska, logistika a SCM, bezpečnostní oddělení, laboratoře, oddělení pro veřejné zakázky, zahraniční oddělení, akvizic a další.

Klasické hierarchické podnikové struktury závisí na velikosti firmy (počtu zaměstnanců). Snaha přesně vymezit kompetence, odpovědnost za výstupy, nastavit úrovně rozhodování a kontrolní prvky. Avšak s růstem podniku roste i vnitřní objem komunikace a transakční náklady na vedení firmy rostou. Dále klesá motivace a efektivita práce „v nižších úrovních“.

V čase lze měnit organizační strukturu od počáteční integrované struktury – „hierarchická-liniová-plochá“ typu vedoucí-ředitel-zaměstnanec, až po dezintegrovanou strukturu (matice) či plně definovaná procesně řízená organizace. Závisí však na zvolené strategii podniku. Podniky často udržují určitou hierarchii a sledujeme tzv. hybridní či kombinované struktury. „Maticová“ struktura typu konkurenčních divizí a jednotek, produktových řad, strategických podnikových jednotek, projektových jednotek – „améby“ – strategie se zaměřují např. na určité segmenty trhu (zákazník, produkt, region, inovace...).

**Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 79 - 90 přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 15 - 22 *sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5544-1.

**Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*.  
Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 96-119

**Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Jaká oddělení typicky nalezneme v podniku?
2. Co ovlivňuje organizaci lidské práce v podniku?
3. Jaké jsou rozdíly mezi výsledovkou a cash-flow výkazem? Proč vznikají firmy?
4. Jaké jsou výhody a nevýhody hierarchické organizační struktury?
5. Jaké jsou výhody a nevýhody maticové organizační struktury?
6. Jaké jsou výhody a nevýhody projektové organizační struktury?
7. Jaké jsou výhody a nevýhody procesně řízené organizační struktury?
8. Firma Adamovy chytré i-židle s obratem 620 mil. Kč za rok zvažuje outsourcing HR, IT oddělení a účetního oddělení. Ve všech případech jsou náklady na zabezpečení této činnosti na trhu nižší, než kdyby si je firma obstarávala sama. Co může dále rozhodovat o tom, zda si tyto oddělení firma ponechá?

**Číslo a název modulu: 3. Majetková a kapitálová struktura podniku****Cíl**

Porozumět základním pojmům v oblasti majetkové a kapitálové struktury podniku, vysvětlit motivace firmy investovat do kapitálu. Cílem je vysvětlit na příkladu jak firma hospodaří s majetkem a dále pochopit jak lze na kapitálovou strukturu podniku pohlížet a jaké užitečné informace lze získat pohledem do účetních výkazů firmy.

**Klíčová slova**

Krátkodobý majetek, oběžná aktiva, dlouhodobý majetek, cizí kapitál, vlastní kapitál

**Struktura**

Kapitálová struktura podniku je analyzována pohledem na krytí aktiv – zadlužení podniku, schopnost generovat vlastní zdroje. Kapitálová struktura pohledem na kapitál, který je používán při výrobě nám dává informaci, v jakém odvětví podnik působí a jaká je technologická a znalostní náročnost jejích aktivit. Čím vyšší technologická a znalostní náročnost tím vyšší přidaná hodnota pro spotřebitele i akcionáře.

Dlouhodobý majetek lze rozdělit na dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Dlouhodobý hmotný majetek se člení na nemovitosti - pozemky, budovy a stavby, důlní díla, vodní díla; technické rekultivace; předměty z drahých kovů a ložiska; samostatné movité věci s dobou užitelnosti více než 1 rok. Dlouhodobý nehmotný majetek se člení na zřizovací výdaje; nehmotné výsledky výzkumu a vývoje; software; ocenitelná práva; goodwill. Dlouhodobý finanční majetek se člení na cenné papíry a podíly – doba držení delší než 12 měsíců, jedná se o majetkové účasti, realizovatelné cenné papíry a podíly; dlužné cenné papíry držené do splatnosti – splatnost přesahuje dobu 12 měsíců.

Rozlišujeme tyto druhy zdrojů financování pro rozvoj kapitálové a majetkové struktury podniku interní a externí. Interní zdroje financování jsou obvykle nazývány samofinancováním. Samofinancování je v České republice dominantní formou akvizic majetku a pořízování investic. Lze je rozčlenit na: odpisy a nerozdělený zisk.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku představují část ceny tohoto majetku, která se systematickým způsobem v průběhu životnosti zahrnuje do provozních nákladů podniku. Představují nástroj peněžního opotřebení dlouhodobého majetku, jak z hlediska morálního, tak z hlediska fyzického.

**Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 143 - 179  
přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy  
ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.





SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 15- 28  
*sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015.  
ISBN 978-80-247-5544-1.

**Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*.  
Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 174-204

**Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Co ovlivňuje kapitálovou strukturu podniku?
2. Vysvětlete, jak podíl cizího kapitálu ovlivňuje taktické plány firmy.
3. Načrtněte zjednodušenou strukturu rozvahy.
4. Navrhněte realistickou podobu zjednodušené rozvahy malé přepravní firmy s dispečinkem ve vlastní budově, která je 5 rokem na trhu a má 50 % cizích zdrojů.
5. Zachyťte následující údaje do zjednodušené rozvahy podniku: Nákladní auta 4,5 mil., státní dluhopisy 5 mil., pohledávky za dodavateli 0,5 mil., peněžní prostředky 1 mil., závazky 0,6 mil., goodwill 0,1 mil., základní kapitál 5 mil., fondy 3 mil., hospodářský výsledek 0,1 mil., závazky 2 mil., ostatní položky 0. Dopočítejte: kolik činí rezervy podniku v zjednodušené rozvaze? Jaký je podíl cizího kapitálu?
6. Která odvětví služeb jsou znalostně náročná a proč?
7. Která odvětví zpracovatelského průmyslu jsou technologicky náročná a proč?
8. Popište základní kategorie financování kapitálu.
9. Vysvětlete, co patří mezi oběžný majetek firmy?
10. Vysvětlete, jaké jsou druhy dlouhodobého majetku na příkladu vybrané firmy.

**Číslo a název modulu: 4. Výnosy, náklady a hospodářský výsledek****Cíl**

Porozumět základním pojmům v oblasti finančního účetnictví, zejména vysvětlit na příkladu druhy nákladů, výnosů a výsledků hospodaření firmy. Dále pochopit jak okolí podniku formuje dosahování zisku a jak lze zvyšovat efektivnost podniku směrem k vyšší přidané hodnotě.

**Klíčová slova**

Zisk, zdanění, provozní činnost, finanční výsledek, úroky, oprávky, efektivnost, výsledovka, cash-flow

**Struktura**

Klasifikace nákladů lze provádět pomocí mnoha hledisek. Např. účelové (výrobní, marketingové, správní, ICT...), kalkulační (přímo spočitatelné, režijní nepřímé), druhové (materiál, mzda, odpis, energie, úrok...) a ve vztahu k výrobě (fixní a variabilní)  $TC = FC + VC$ .

V ekonomické analýze sledujeme Bod zvratu, zastavení činnosti (krátkodobá analýza  $AR = AVC$ ), dále bod zvratu a odchod z trhu (dlouhodobá analýza  $AR = AC$ ).

Přidanou hodnotu podniku lze v daném oboru podnikání zajistit např. substitucí práce kapitálem (nové technologie, chytré stroje), Computer-aided manufacturing (roboti), design (AI software) – snaha ušetřit mzdové náklady, zrychlení procesu produkce, outsourcingem, kdy je zde snaha ušetřit náklady „non-core“ strategicky nevýznamných aktivit. Inovacemi, kdy se firma pokouší o organizační, procesní, produktovou a marketingovou inovaci. Dále zahraničními investicemi, zapojení se do globálních hodnotových řetězců, orientací na nové či na globální trhy. Dále lze zvýšit zisky přesunem sídla podnikání, přesunutím operativní úrovně, spojením a další kooperací.

**Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 42-54  
přepřac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy  
ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 29 - 40  
*sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015.  
ISBN 978-80-247-5544-1.

**Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*.  
Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 205-225

**Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Jak lze měřit efektivnost v podniku?
2. Jak lze zvyšovat efektivnost v podniku?
3. Jaké analytické metody lze použít pro srovnání se s konkurencí?
4. Proč sledujeme jen průměrné variabilní náklady?
5. Co jsou to utopené náklady?
6. Proč sledujeme průměrné náklady?
7. Co jsou to náklady obětované příležitosti?
8. Je podrobné třídění nákladů pro potřeby řízení užitečné?
9. Co je to EBITDA a proč je zajímavým ukazatelem v českém podnikatelském prostředí na rozdíl od ukazatele EBIT?
10. Vysvětlete, jak souvisí Lernerův index s přidanou hodnotou firmy?

**Číslo a název modulu: 5. Manažerské účetnictví****Cíl**

Porozumět základním rozdílům mezi finančním a manažerským účetnictvím. Dále pochopit nutnost tvorby klíčových ukazatelů pro vyhodnocování plánu a cílů firmy. Dále pochopit jakou strukturu má plán v podniku a jakých principů plánování využívá.

**Klíčová slova**

Klíčový ukazatel, výkonnost, účinnost, hodnocení, skóre, poměrové ukazatele, komplexní ukazatele, plán.

**Struktura**

Finanční účetnictví je regulace, daná zákonem. Vyžaduje ji stát, banky, výzkumné instituce a další subjekty veřejné správy. Manažerské si vytváří firma sama a vyžadují to vlastníci pro kontrolu plnění cílů firmy a jejich soulad s posláním firmy; manažeři pro plnění dílčích a operativních cílů a kontrolu podřízených. Jsou v těsném stavu, nicméně manažerské není vázáno zákonem, spíše praxí v oboru, velikostí podniku. Firma sleduje vlastní ukazatele, které dokáží dobře měřit a vyhodnocovat situaci v podniku. Jsou to podklady pro další plánování, vyhodnocení neefektivity v podniku apod.

Malé a střední podniky spíše sledují a dále třídí přímé (spočitatelné, konkrétní) a nepřímé náklady (režijní, jednorázové). Velké podniky (250+) využívají podrobné třídění, druhové (typ, předmět), podle středisek (HR, výroba), podle projektů (R&D projekt, projekt na zvýšení kapacity), podle procesů (reklamace) a kombinují daná hlediska.

Podnik je entita, která se pohybuje na trhu. S růstem počtu lidí v této entitě rostou náklady na vnitřní uspořádání. Veškeré činnosti uvnitř podléhají plánu - ten je v souladu s posláním a vizí podniku. Hlavní cíl i dílčí cíle podniku vyžadují plánování. Přesné nastavení/naplánování/definování procesů i důkladné definování projektů ve firmě vyžaduje plánování. Bez plánování firma nemá své poslání a je vnitřně neorganizovaná, což zvyšuje náklady na vedení firmy a zvyšuje x-neefektivnost, alokační neefektivnost a neumožňuje dynamickou efektivnost.

Obvyklá struktura plánu je následující: Stručný popis (účel, rozsah), Prerekvizity (požadovaný výchozí stav), Externí závislost (vliv ostatních entit), Plánovací předpoklady (dostupnost interních zdrojů), Ganttův diagram (fáze aktivit, vedoucí k výstupům), Finanční rozpočet, Přehled požadavků na zdroje (vhodné třídění), Požadované specifické zdroje.

Je vhodné rozumět požadovanému výstupu projektu, jak zapadá do kontextu firemního poslání a plnění dlouhodobých cílů. Je vhodné umět odpovědět na otázku, co tento plán firmě přinese a bude přinášet a za jakou cenu. Ganttův diagram je časový harmonogram aktivit, které je v plánu potřeba splnit. Tím jsou také logicky definovány postupně výstupy a

nastíněna jejich interdependence. Časový rámec je u plánu to nejdůležitější. Každá aktivita musí mít deadline a rozumně nastavený časový rámec, tj. datum zahájení a datum ukončení.

Výstupy z aktivit v plánu lze kontrolovat pomocí trojúhelníku – Kvalita-Čas-Náklady (není vhodné se ptát, zda už to daný tým má hotové, ale kolik potřebuje ještě času). Finanční rozpočet je odhadem, měl by být reálný a obsahovat např. přesně vymezené požadavky na lidi, jejich znalosti a dovednosti. Součástí plánu u každé položky je zvážení možných rizik, odhalení možné nejistoty – kde je úzké místo v harmonogramu, v jaké dovednosti, externí spolupráci apod., a postup průběžné kontroly plnění plánu. Dokument by měl být výstižný a obecně SMART, SMARTER – specific, measurable, achievable, reasonable-result oriented, time-bound, evaluated, re-evaluated (průběžně).

### **Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 316-329  
přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy  
ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 77-83  
*sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015.  
ISBN 978-80-247-5544-1.

### **Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*.  
Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 226-239

### **Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Jaký je vztah finančního a manažerského účetnictví?
2. Co vše ve firmě vyžaduje plánování?
3. Jakou obecnou strukturu má plán pro účely řízení podniku?
4. Kde vezme firma data pro manažerské účetnictví?
5. Proč malé firmy nevyužívají podrobné manažerské účetnictví?
6. Co jsou to procesy ve firmě, uveďte, jak se plánují konkrétní procesy v oddělení typu HR, operativní úroveň, marketing, finance, CRM a SCM.
7. Co jsou to projekty ve firmě, uveďte, jak se plánují konkrétní procesy v oddělení typu HR, operativní úroveň, marketing, finance, CRM a SCM.
8. Firma vyrábí obuv a snaží se zjistit, zda se jí vyplatí zůstat na trhu, nebo zavřít a zhodnotit kapitál jinde. EBIT = 1300, daň 20 %, podíl vlastního kapitálu 80 %, nákladovost vlastního kapitálu 15%, nákladovost cizího kapitálu 10%, investovaný kapitál 9000.

**Číslo a název modulu: 6. Finance podniku a investiční činnost****Cíl**

Porozumět základním pojmům v oblasti investičního rozhodování, pochopit obvyklé procesy finančního oddělení. Dále pochopit jak okolí podniku formuje finanční plánování a rozhodování o investičně zaměřených projektech.

**Klíčová slova**

Investice, metody hodnocení záměrů, efektivnost investic, návratnost, diskontní míra, vnitřní výnosové procento, současná hodnota.

**Struktura**

Úkolem finančního managementu je zejména: Opatřovat kapitál (oběžný a dlouhodobý) a jeho krytí z vlastních, cizích, veřejných, joint venture, „ostatních“ zdrojů, rozhodovat o alokaci (jaká je cílová struktura majetku a kapitálového krytí, jaké investice a projekty dle dlouhodobé strategie firmy), rozhodovat o rozdělení hospodářského výsledku – zisku firmy (dále fúze, zánik podniku...), zajišťovat finanční stabilitu (pomocí prognóz, plánů, analýz, kontrol, auditů – manažerského účetnictví – strategické finanční řízení), garantovat bezproblémové finanční účetnictví, splatnost závazků, daní, poplatků, zajišťovat vymahatelnost pohledávek, oprávek, odpisových měr, řízení cash-flow, vykazování a další.

Rozhodování finančního managementu závisí na typu a oboru podnikání, kapitálové struktura a krytí aktiv. Každá firma má vlastní postupy a „recepty“, avšak je třeba dodržovat tyto kritické faktory finančního plánování, tj. umět odpovědět na otázku zda plánování: Je v souladu s dlouhodobým cílem (posláním) společnosti? Stanovuje kritéria rozhodování o investicích (omezující faktory, sleduje ceny zdrojů, úroky, časovou hodnotu peněz)? Vybírá mezi různými variantami dosažení stejného cíle investičního projektu (trojúhelník kvalita, rychlost, rozpočet)? Vybírá investiční projekty do „portfolia“ – zajišťuje se proti riziku a nejistotě (stanovuje priority, rizikovost portfolia)? Ověřuje se a průběžně kontroluje plnění finančních cílů? Poté finanční oddělení dokáže účinně řešit zejména krátkodobé problémy a naplňovat tak vizi podniku.

Pro finanční oddělení je výchozí znalost finanční analýzy a schopnost interpretovat tyto ukazatele: Likvidita („oběžná aktiva/cokoliv“), Zadluženost („dluhy/cokoliv“), Aktivita („tržby/cokoliv“), Rentability a výnosnosti („čistý zisk/cokoliv“) ROE, ROA..., Tržní hodnoty („Akcie/cokoliv“), Růst ukazatelů v čase – nominální růst a reálný (očistěný o inflaci).

**Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 272 – 281  
přepřac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy

ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku: str. 41-53 sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5544-1.

**Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*. Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 226-293

**Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Jaké jsou úkoly finančního managementu (FinMan)?
2. Co je to riziko a jak se liší od nejistoty?
3. Jaká rizika a nejistoty souvisejí s FinMan?
4. Jaké druhy financování existují?
5. Jaké nástroje může finanční manažer využít pro své rozhodování?
6. Popište na příkladu derivátové zajištění.
7. Které finanční instrumenty mají obvykle nízkou rizikovost?
8. Které finanční instrumenty jsou velice rizikové?
9. Jaké existují vnitřní zdroje financování?
10. Co je to faktoring?
11. Jaké lze využít ukazatele finanční analýzy?
12. Co je to časová hodnota peněz?
13. Co je to cena annuity a perpetuity, k čemu je dobrá?
14. Jak přispívají investice do R&D a inovací podniku?
15. Jak souvisí investiční činnost a projektové řízení?
16. Co je důležité pro sledování hodnoty peněz, co je to peněžní iluze na trhu?

**Číslo a název modulu: 7. Nákup, zásobování a logistika****Cíl**

Porozumět logistickým procesům, metodám řízení zásob, pojmům v oblasti toků materiálu, reklamacím a dodavatelsko-odběratelským vztahům. Dále pochopit jaké informatické služby existují pro podporu logistických procesů.

**Klíčová slova**

Tok materiálu, řetězec, zásoby, výrobky, reklamace, výroba na sklad, just in time, six sigma, řízení kvality.

**Struktura**

Nákup, zásobování a logistika jsou pojmy, které souvisí s toky dodávek (materiálu, zboží), péčí o dodavatele, odběratele. V logistice jde o střet operativní a SCM úrovně. Hlavní úkoly jsou zabezpečení plánovacích požadavků na výrobu, správa skladu (řízení zásob: materiál, suroviny, součástky, polotovary...). Zabezpečení nákupů pro investiční projekty = nákup strojů, náhradních dílů, dlouhodobého a oběžného majetku (nákup kapitálu: počítače, software, stroje, ...). Zabezpečení dopravy, manipulace se zbožím a materiálem, obalové hospodářství, bezpečnost přepravy, (správa logistického řetězce).

Náкупní marketingový mix sestává z těchto komponent: 1) Informační a komunikační mix, kde sledujeme databázi informací o nákupech (dodavatel, ceny konkurence, slevy, podmínky, zkušenosti), provádíme výzkum v rámci těchto informací, zajištění komunikace s dodavateli, realizace dodávek, dále 2) Výrobní mix a mix služeb, kde jde o kvalitu, certifikace nákupu, standard a vlastnosti, poskytované nadstandardní služby. 3) Cenový a kontrakční mix, je vybrána cenová varianta, posouzení podmínek kontraktu (slevy, kredit, platební podmínky, forma a rychlost dodávky, garance, napojení se na podnikové informační systém - SCM). 4) Logistický a dodávkový mix, správa logistického řetězce – informace o zboží na cestě, obal, manipulace, technologie. Tento mix je podobný zákaznickému 4P mixu.

JIT (Just in Time): Nejznámější logistická metoda, poprvé aplikována v Toyotě. Snaží se zamezit plýtvání prostředků. Vyrábí se jen to, co je aktuálně potřeba, a pouze v nezbytném množství. Minimalizuje přebytečné zásoby – upřednostňuje více menších dodávek než jednu velkou. KANBAN („kartička, štítek“): Jde o spojení principu štíhlé výroby s JIT. Na pracovišti jsou odběratelsko-dodavatelské vztahy – jednotlivá pracoviště si materiál či výrobky předávají na základě objednávek (kartiček), přičemž ani jedno z nich si nemůže dělat zásoby (nemá na to prostory) – vyrábí se přesně na čas a subjekty se navzájem kontrolují (při předání). MRP (Material Requirement Planning): V případě MRP jsou optimalizovány skladové zásoby (je objednáno pouze to, na co existuje požadavek) na úkor okamžité dosažitelnosti materiálu (rozdíl od Kanbanu). MRP se využívá zejména u výroby na zakázku (diskrétní kusová a malosériová výroba s malou setrvačností odbytu). TOC (Theory of Constraint) – Metoda



hledá v systému „úzká místa“ / kde vzniká problém a ty se snaží zefektivnit. Nákladné a časově náročné, efektivní až po zavedení standardu např. MRP, JIT.

Metoda ABC (diferenciace) – Metoda mj. klasifikuje a organizuje zásoby dle podílu na přidané hodnotě produkce a důležitosti, obratovosti.

### **Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 212 - 245  
přepřac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy  
ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 34-40  
*sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015.  
ISBN 978-80-247-5544-1.

### **Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*.  
Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 89-95

### **Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Jaké jsou hlavní úkoly oddělení logistiky?
2. Jaká rizika a nejistoty souvisejí s plánováním nákupu?
3. Lze využít marketingových technik pro nákup?
4. Co jsou to Globální hodnotové řetězce?
5. Řízení zásob, jaké existují logistické metody?
6. Co je to nákupní marketingový mix?

**Číslo a název modulu: 8. Výroba a její management****Cíl**

Porozumět základním pojmům v oblasti operačního a total quality managementu, vysvětlit na příkladech odvětví typy produkce a dále pochopit uplatnění výnosů z rozsahu a šíře sortimentu.

**Klíčová slova**

teorie firmy, podnikatelství, definice podnikání, ekonomický koloběh, okolí podniku, právní formy

**Struktura**

Výroba podniku je širší pojem. Tvorba přidané hodnoty pro zákazníka (služby, produkty), uplatňování konkurenční výhody vůči ostatním podnikům na trhu – “podnikatelský duch”, konkurence založena na inovaci a imitaci, přeměna vstupů (K, A, L, Technologie) na výstupy, kombinace vstupů – uplatnění know-how.

Příklady výrobního procesu: Mechanicko-fyzikální: výrobní linka, zpracování materiálů, chemické: rafinérie, laboratoře, léčiva, biologické: kvašení, pěstování kultur, chování zvířat...

Operační oddělení má za úkol zejména: Stanovení výrobního plánu, aby nedošlo k nevyužití kapacity, k neexistenci kusovníků, nevyužívání standardů procesního řízení – špatné nastavení procesu, nevyzrálост procesu (PERT, CPM, CCH, TOC). Plán musí odpovídat pracovně-právní a jiné regulaci. Obnova kapitálu pro výrobní proces se zabývá poruchami, náhradními díly, aktualizace SW, servisem. Zajištění výrobních vstupů a výrobních faktorů se zabývá výpadky v dodávkách, nemocnost pracovníků, přístup k vodě, energiím a palivům, odpadovým hospodářstvím.

Lokalizace podniku je závislá na mnoha faktorech. Existují nízkonákladové lokality z pohledu ceny výrobních faktorů (práce, půda, kapitál, technologie), nízkonákladové lokality z pohledu daňového zatížení, lokality právně umožňující podnikání (klonování, klinický výzkum, bývá eticky problematické: Co práce dětí a mládeže?), koncentrace poptávky po službách – jadrové oblasti, přístup k novým technologiím – výrobní náklady, logisticky výhodné místo – dopravní náklady.

Inkrementální vs. radikální inovace je součástí životního cyklu produktu (služby, produktu). Radikální využívá více experimentálního výzkumu a základního výzkumu, snaha objevit technologii, účinnou látku, inovaci, která ovlivní globální trh (nanotechnologie, genetika, vesmírný výzkum...). Inkrementální je očekávaná, víme, že bude verze 4. která využije kombinaci lepších technologií, zefektivní výrobní proces (mobilní ICT technologie, software...).

Tzv. Total Quality Management (TQM) je přístup, který je zaměřen na zvyšování kvality na všech stupních řízení. Ve výsledku je orientován na zákazníka, který je zdrojem příjmů pro

společnost. Existují zde desítky přístupů, norem, standardů a teoretických přístupů (DMAIC, 6 sigma, Kaizen, BPR a další...)

### **Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 196 - 211  
přepřac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy  
ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 8 - 14  
*sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015.  
ISBN 978-80-247-5544-1.

### **Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*.  
Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 1-29

### **Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Co chápeme pod pojmem výrobní činnost podniku?
2. Jaká rizika a nejistoty souvisejí s plánem výroby?
3. Jaké lokality zvolit pro výrobu?
4. Co je to produkční funkce a jaké výnosy z rozsahu mnohou firmy realizovat?
5. Jaké typické fáze má proces produktové inovace?
6. Uveďte příklad inkrementální inovace.
7. Uveďte příklad imitace.
8. Uveďte příklad standardu pro řízení kvality.

**Číslo a název modulu: 9. Prodej a distribuce****Cíl**

Porozumět základním pojmům v oblasti marketingu, vysvětlit na příkladu firem z různých odvětví marketingovou strategii, marketingové projekty a procesy. Dále pochopit postavení tohoto oddělení v podniku a porozumět pojmu marketingová inovace.

**Klíčová slova**

Odbyt, marketing, obchod, zákazník, produkt, cena, místo, distribuce, reklama, marketingový výzkum, marketingová inovace, informační zdroje, technologie.

**Struktura**

Odbyt je pouze akt završení produkční funkce, je to směna. Marketing je komplexní technika umožňující zjišťovat potřeby na trhu, informace o trhu a přeměňovat je na ziskové příležitosti. Marketingový přístup využívá plně tržního mechanismu – především znalostí, které lze získat ze znalostí funkcí cen na trhu. Alokační a distribuční funkce ceny = vzácné zdroje jsou přesměrovány do užití podle toho, jak si je kdo cení, motivace provádět technologické substituce, uvažovat o změně výrobního procesu. Motivační funkce ceny = motivace provádět substituci ve spotřebě, najímání vstupů. Informační funkce ceny = zjištění informací o cenách konkurence, na trhu, potenciální konkurence, kde je cena vysoká, jaká je poptávka.

Obvyklé činnosti marketingu jsou: Prodejní strategie, prodejní model, plán "útoku" na trh, Správa zakázek, elektronických i běžných aukcí..., Customer Intelligence, kontakt s klienty..., Analýzy prodeje, elasticity poptávky, segmentace trhu..., Analýza a možnosti distribuce zboží k zákazníkovi, Správa expedičního skladu – hotových výrobků, Obalové hospodářství a obalový design, Ankety, telemarketing, výzkumy, sondy, simulace.

Mezi marketingové techniky patří zejména: Informační a informatické procesy – vyhodnocení dat z podnikového informačního systému, vyhodnocení obchodních cest – zpráv z cest, z CRM, BI, CI, kartiček zákazníků; Prodejní experiment – sledování chování zákazníků, jejich další segmentace, cenová diskriminace podle jejich cenové a důchodové elasticity; Telemarketing a jiné dotazování; Mapování a možnosti produktového portfolio; Popis životního cyklu produktu; Pronikání na trh, fáze dobývání trhu, ustálení, ústup a nabízení nové verze produktu – na základě tohoto cyklu formulovat marketingovou strategii.

Marketingový mix 4P je základní pojem, který vysvětluje zaměření cílů na Produkt: Životní cyklus výrobku, inkrementální inovace, lead time, segmentace, customizace a personalizace zakázkových výrob; Cenu: analýza poptávky a příjmů firmy, cenová diskriminace, formy placení, spotřební úvěry, GROSS, COGS, marže, přírážka, režijní náklady; Distribuci: Prodejní kanály, e-shop, globální trh, kooperace, GVC, umístění podniku, obchodní zvyklosti, kulturní odlišnosti; Propagaci: media-reklama, soutěže, sponzoring, domovní prodej, testy výrobků, příbalové informace, studie vlivu.

**Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 241-252  
přepřac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy  
ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 29-34  
*sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015.  
ISBN 978-80-247-5544-1.

**Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*.  
Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 240-307

**Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Co je to odbyt a co je to marketing?
2. Jaké jsou obvyklé činnosti marketingového oddělení (MG)?
3. Jaká rizika a nejistoty souvisejí s MG plánem?
4. Jaké znáte marketingové techniky?
5. Co je to marketingový mix čtyři P?
6. Co jsou to marketingové inovace?

**Číslo a název modulu: 10. Podnikové strategické řízení****Cíl**

Porozumět základním pojmům v oblasti strategického managementu, vysvětlit na příkladech firem z různých odvětví používané business modely, porozumět procesu formování strategie v podniku. Dále pochopit jak okolí podniku formuje strategické rozhodování a jaké nástroje použít pro vyhodnocení strategie.

**Klíčová slova**

Strategie, taktika, business model, analýza, SWOT, Porterův model, scoreboard, scorecard, klíčové ukazatele.

**Struktura**

Strategie je způsob dosažení konečného nebo vzdáleného požadovaného cíle. Vymýšlíme způsob, jak dosáhneme pomocí dostupných prostředků svého budoucího cíle (tahy do budoucna). Jde o to, jak uplatníme prostředky, zdroje, nástroje, metody, techniky, technologie, postupy. Tím formulujeme taktiku (změnový časově proměnlivý "protokol", učení se z chyb, adaptace, inovace), která obsahuje dílčí SMART cíle, plány a postupy pro dosažení poslání podniku. Každý podnik má jinou strategii, prioritou je však dlouhodobá úspěšnost společnosti a maximalizace zisku. Projevem strategie a taktik na venek je používání business model, přehled investic a projektů, která firma zamýšlí.

Podniková strategie je dlouhodobý plán aktivit pro celou organizaci, odpovídá potřebám na trhu a naplňuje očekávání zainteresovaných (stakeholders). Plně odpovídá deklarované misi a vizi podniku.

Rámec strategického řízení začíná definováním podnikové strategie, cílů a poslání. Poté následuje strategická analýza (obvykle SWOT a strategický ScoreBoard). Následuje strategické rozhodnutí, které je postaveno na analýze a je implementováno pomocí projektu, který je obvykle zaměřen na inovaci procesu, inovaci produktu či služby, nebo organizační inovaci, která mění strukturu podniku. Následně je provedena kontrola a evaluace, zda byla implementace provedena úspěšně. Poté celý cyklus procesu strategického řízení opakujeme.

Strategická analýza je tedy analýza současné v poslání definované pozice, kde jsme – konkurence, potřeby trhu, okolí podniku. Úrovně: Korporátní (nad podniky) – Podniková (pro danou divizi, snaha efektivně uplatnit komparativní výhodu na lokálním trhu) – Funkční strategie (Strategie v rámci struktury podniku – oddělení výroby, HR, finanční, marketingu). Provádí se ex ante, vyhledávání příležitostí na trhu, objevování, tržní analýza, otestování tržního prostředí, hledání ukotvení (vstupní kapitál). Provádí se ale i ex post: Manažerské finance, business intelligence – analýza vnitřních zdrojů a schopností, Analýza makroekonomického a institucionálního okolí, Analýza mikroekonomického okolí, SWOT analýza strategie, Formulace změn taktiky, změn ve strategii, kontrola efektivnosti.



Taktické řízení – střední, středně dlouhodobé, na úrovni středního managementu, konkretizace činností a výstupů pomocí dílčích plánů (dle organizačních jednotek např.). Měřitelné, lze vyhodnocovat v reálném čase, lze upravovat parametry, lze kontrolovat časové plnění, efektivitu (kvalitu) a snahu minimalizovat náklady. Operativní řízení – nejnižší úroveň, krátkodobé. Tyto dvě nejnižší úrovně se v procesně řízených organizacích definují spíše pomocí kompetencí lidí a jejich zařazení k daným procesům. V současnosti se proto setkáme s podniky, kde jsou všechny úrovně do určité míry pozorovatelné a oddělitelné (zpracovatelský průmysl) a kde se tyto úrovně špatně rozlišují (IT, služby) a jsou spíše definovány kompetencemi v podnikových procesech.

### **Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 183-195 přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 77-83 *sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5544-1.

### **Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*. Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 240-307

### **Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Co je to strategická volba (strategické rozhodnutí)?
2. Vysvětlete proces a obsah strategického řízení?
3. Rozlište taktické a operativní řízení podniku od strategického řízení podniku.
4. Jaké rizika s sebou nese strategické plánování?
5. Co je to business plán (podnikatelský záměr) a jak souvisí s podnikovou strategií?
6. Co je to business model, uveďte na příkladu existujících firem.

**Číslo a název modulu: 11. Personalistika****Cíl**

Porozumět základním pojmům v oblasti podnikové ekonomie, vysvětlit na příkladu teorii firmy a vysvětlit teorie podnikatelství. Dále pochopit jak okolí podniku formuje strategické rozhodování a podnikatelské záměry v 21. století.

**Klíčová slova**

teorie firmy, podnikatelství, definice podnikání, ekonomický koloběh, okolí podniku, právní formy

**Struktura**

Současná personalistika rozlišuje pohled zjednodušený tzv. Homo economicus, který je v agregátních ekonomických modelech pouze výrobní faktor práce L. Dále rozlišuje lidské zdroje jako lidskou bytost, proto se uplatňují společenskovední disciplíny (jak funguje lidský mozek, racionalita, lidské chování, jednání, inovativní duch, explorativní duch, paternalismus, davové chování a nové interdisciplinární přístupy). Personalistika na úrovni firem je zaměřena na řízení akumulovaného lidského kapitálu, obnovu a rozvoj zdraví, znalostí, dovedností, talentu, intelektu, charisma, leadershipu apod.

Cíl HR je kvantitativní a kvalitativní zabezpečení lidských zdrojů v souladu s posláním firmy. Důležitost kvalitních lidských zdrojů: manažerské rozhodnutí si nekoupíte, akt kreativity R&D pracovníka si nekoupíte. Důležitost kvantitativního zabezpečení: L součást produkční funkce – jeden z výrobních faktorů, potřeba plánovat efektivní využití pracovní doby, snižovat organizační náklady, profesní růst a systém motivací a odměňování, celoživotní vzdělávání, budování firemní kultury, náročný multikulturní přístup, možnost nabízet sociální jistoty, nemzdové výhody.

Organizace HR – samostatné oddělení, částečně je outsourcovatelné: Plánování L – na základě tržní analýzy, potřeb výroby, projektů...; Zisk a výběr L – výběrová řízení, outplacement a propouštění; Umístění a úvodní proškolení L – bezpečnost, kompetence; Hodnocení L – sebehodnocení, spokojenost, začlenění...; Definování pracovních náplní a správa dat o L; Zabezpečení odměňování L a komunikace incentive; Vzdělávání, osobní rozvoj, sociální péče L; Kolektivní vyjednávání – odborová agenda; Zajištění chodu personálního HR modulu v podnikovém inf. sys.

**Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 253-271 přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 47-54 *sbíрка řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015.



ISBN 978-80-247-5544-1.

***Doporučený zdroj:***

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*.  
Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 96-171

**Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Jaké jsou cíle oddělení lidských zdrojů (HR)?
2. Jak je obvykle organizována agenda a personalistické procesy ve velkých firmách?
3. Co vše za procesy spadá do plánování zaměstnanců?
4. Jaké metody lze využít pro zisk a výběr zaměstnanců?
5. Popište proces hodnocení pracovníků a jejich rozvoj.
6. Jaké formy zaměstnávání existují a jaké jsou jejich výhody a nevýhody?
7. Kdo je to freelancer?

**Číslo a název modulu: 12. Zánik podniku, analýzy výkonnosti a ziskovosti, controlling,**  
**interní audit**

**Cíl**

Porozumět základním pojmům v oblasti controllingu, auditu a životního cyklu podnikání. Dále pochopit jak analýza podniku, jeho audit pomáhá odstraňovat nedostatky a chyby nejen ve finanční oblasti.

**Klíčová slova**

Audit, kontrola, akvizice, aliance, kooperace, likvidace, konkurz, spin-off, odchod z trhu, restrukturalizace, re-engineering, nepřátelské převzetí, sanace

**Struktura**

Úvodní fáze života podniku je ulehčena, pokud existuje volný vstup do odvětví, existuje respekt k soukromému vlastnictví a vymahatelnost práva, nejsou překážky v podnikání ani ve směně. Následuje volba právní formy, implementace podnikatelského záměru, realizace podnikatelského záměru – úvodní investice kapitálu (úvěr, vklady, emise, venture...), najímání pracovních sil, právní ukotvení a administrativní ukotvení (daně). Pokračuje fáze komercializace záměru a uvedení produkce na trh.

Růst a stabilizace je v dnešní době ukotvení se na trhu a reakce na výzkum spotřebitelských preferencí a schopnost udržet tempo s novými technologiemi. Pokud podnik ne/zkrachoval, dochází k růstu obrátu ustálení podílu na tržbách v odvětví. Vznik fondů ze zisku, rezerv a podnik má kapacitu a možnosti vlastního financování pro provádění riskantních projektů. Stabilizace pozice, ukotvení se na trhu, vytváření vyšších organizačních celků, kooperace, sdružení, pooly, komory jsou projevem business modelů stabilních firem na trhu. Konkrétní taktika a strategie závisí na vlastnících podniku, důležité je se plně přizpůsobovat novým trendům a technologiím.

Krise a sanace je spojena buď s neočekávanými (nevyhnutelnými) událostmi ale i plánovanými skutečnostmi. Ty neočekávané účinně řeší krizový management, kdy dochází k restrukturalizaci, uplatňuje se management řízení změn, přizpůsobení se, jinak firma odchází z trhu. Ty očekávané firma řídí pomocí životního cyklu produktu či služby, postupně plánuje úpadek určité business jednotky (jedné továrny, jedné pobočky). Výhoda je být “Too-big-to-fail”, např. banky, které by jinak zkrachovaly – jinak řečeno, velký podnik bývá “zachráněn” z veřejných zdrojů, má totiž určitou politickou moc a zaměstnává mnoho voličů.

Projevem krize v podniku je, že nepokrýváme mzdy zaměstnanců, neplatí sociální a zdravotní pojištění, má závazky po splatnosti, není solventní a na trhu získává “negative word of mouth”. Dalším krokem je pozorovaná insolvence – riziko konkurzního řízení. Sanace – výběr strategie k nové vizi a poslání podniku, změna strategie. Nutnost zjistit příčiny krize, u veřejně obchodovatelných společností dochází k nepřátelské převzetí.

Likvidace je zákonem řízený pád korporace. Likvidační výnos může být zajímavý, nebo nevýznamný. Soupiska ke dni likvidace – likvidátor zahájí po vstupu společnosti do likvidace – proces zrušení. Následuje: Plán rozdělení likvidačního výnosu; Vypořádání pohledávek a závazků; Výmaz z rejstříku, zánik;

Konkurz je výsledek insolvenčního řízení, vede likvidaci. Insolvence a insolvenční řízení – výstupem je rozhodnutí o konkurzu (alternativně oddlužení a reorganizace), insolvenční správce přebírá kontrolu nad společností. Dochází k uspokojení věřitelů.

### **Zdroje**

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., str. 97-139  
přepřac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy  
ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku*: str. 83 - 89  
*sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2015.  
ISBN 978-80-247-5544-1.

### **Doporučený zdroj:**

STIMPSON, Peter; SMITH, Alex. *Business Management for the IB Diploma Coursebook*.  
Cambridge University Press, 2015. 978-11-074-6437-7 Str. 68-82

### **Kontrolní otázky a úkoly:**

1. Popište životní cyklus firmy.
2. Jak se liší konkurz a likvidace?
3. Jaké znáte významné strategické aliance podniků?
4. Co je to spin-off, uveďte na příkladu firmy v české republice.
5. Jaké jsou principy auditu?
6. Co vše může být předmětem (cílem) interního auditu?
7. Kdo může provádět externí audit?
8. Kdo je ze zákona povinen auditovat účetní závěrku?