

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Ekonomické prostředí státu

David Buchtela

Prezentace 01



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Podstata ekonomické činnosti

Podstata ekonomické činnosti

- Základ ekonomického života společnosti -> **nepřetržitá výroba statků a služeb a jejich spotřeba**
 - ▶ lidé získávají statky, aby uspokojovali své potřeby (spotřeba)
 - ▶ k získání statků je nutné vynaložit lidskou práci (výroba)
 - ▶ k výrobě je zapotřebí tří základních předpokladů (výrobní faktory):
 - **práce** – cílevědomá lidská činnost vytvářející statky (lidské zdroje)
 - **přírodní zdroje** (půda)
 - zdroje jsou omezené (vzácné) a mají svoji cenu
 - **kapitál** – vše, co vkládáme do výroby, aby vznikly větší hodnoty

Sféry lidské činnosti

- Nikdo není schopen si všechno vyrábět sám
 - ▶ využívány procesy rozdělování a přerozdělování ve společnosti – **hospodářský proces**
 - výroba → rozdělování a přerozdělování → směna → spotřeba
- **Sféry (stejnorodé oblasti) společnosti**
 - ▶ **primární**
 - přímý kontakt s přírodou a získávání produkce v součinnosti s přírodními vlivy
 - zemědělství a těžební průmysl
 - ▶ **sekundární**
 - další úprava produktů získaných v primární sféře
 - zpracovatelský průmysl
 - ▶ **terciární (sféra služeb)**
 - činnosti podporující primární a sekundární sféru
 - doprava, obchod, výzkum, ...
 - služby potřebné pro život lidí
 - zdravotnictví, školství, kultura, obrana, bezpečnost, ...
 - **informatika** – začlenit jako samostatnou sféru???

Teorie potřeb

- **Potřeba** – pocítovaný nedostatek
 - ▶ každý člověk má vlastní potřeby, odlišné od ostatních
 - ▶ potřeby jsou nekonečné (uspokojení jedné potřeby vytváří další potřeby)
 - ▶ **členění potřeb:**
 - potřeby **hmotné a nehmotné**
 - potřeby **zbytné a nezbytné** (subjektivní členění)
 - základním právem člověka je sám rozhodovat o svých potřebách, co považuje za zbytné (obejde se bez nich) a bez kterých nemůže existovat (nezbytné)
- Potřeby se uspokojují pomocí **statků a služeb**
 - ▶ **členění statků:**
 - statky **hmotné a nehmotné**
 - statky **volné a ekonomické**
 - volné statky získáme zdarma - např. vzduch, sluneční světlo, ...
 - ekonomické statky jsou omezené a někdo k nim má vlastnické právo - získáme je jen protihodnotou za něco jiného
 - ▶ **služby** jsou cizí činnost a členíme je:
 - **služby věcné** (oprava auta apod.) a **osobní** (služba určité osobě - úprava účesu kadeřníkem)

Základní ekonomické otázky

• Co a kolik se bude vyrábět?

- ▶ určováno každodenním chováním spotřebitelů – poptávkou po určitém statku
- ▶ každá společnost má jen omezené zdroje
- ▶ musí se rozhodnout, co a kolik vyrobí, aby zajistila své přežití a případně další rozvoj
 - pravěký kmen si nemohl udělat okružní cestu kolem světa - jednak na to neměl zeměpisné znalosti, neměl vhodné dopravní prostředky a ani si nemohl dovolit takovou "dovolenou", protože by neměl kdo zajistit dostatek jídla

• Jak a s jakým rozdělením zdrojů se bude vyrábět?

- ▶ každá společnost má volbu technologií
 - cestu může stavět tisíc otroků nebo dvacet těžkých povozů
- ▶ zvážení, jaké výrobní faktory má společnost k dispozici a co považuje za nejfektivnější
 - ve starém Římě bylo tisíc lidských pracovních sil (otroků) levnější než těžké povozy
 - dnes jsou zaměstnanci daleko nejvyšší nákladovou položkou, proto firmy raději využívají stroje a mechanizaci

• Pro koho vyrábět?

- ▶ jak se členové společnosti o výsledný produkt podělí
- ▶ každý ze členů společnosti chce získat svůj podíl na vyrobených statcích, aby přežil, aby si zvýšil životní úroveň atd.
- ▶ hodně záleží na vlastnických vztažích výrobních faktorů (ceně faktorů)

Ekonomické prostředí státu

- ekonomický systém

Předmět ekonomie

- **Ekonomie** je věda, která se zabývá společenskou realitou zvanou **ekonomika**
 - ▶ **ekonomie** = ekonomická teorie
 - ▶ **ekonomika** = ekonomická praxe
- Existuje řada teoretických **směrů ekonomicke vědy**
 - ▶ dávají odlišná doporučení pro hospodářské politiky konkrétních vlád
 - ▶ **Keynesiánci**
 - důraz na aktivní působení státu na straně poptávky, snižování nezaměstnanosti a mírnění dopadů hospodářských krizí
 - fiskální (rozpočtová) politika
 - ▶ **monetaristé**
 - důraz na samoregulační funkce peněz v ekonomice
 - monetární (peněžní) politika
 - ▶ ...

Obecná ekonomie

- **Obecná ekonomie**

- ▶ zkoumá a vyvozuje základní ekonomické vztahy platící v ekonomice
- ▶ **mikroekonomie**
 - zkoumá ekonomické vztahy pro dílčí trhy (např. trh automobilů, výpočetní techniky, ...)
 - konkrétní firma na konkrétním trhu
- ▶ **makroekonomie**
 - zkoumá ekonomické vztahy pro celou národní ekonomiku (např. trh všech výrobků a služeb)
 - ekonomie státu, subjekty v obecnější poloze – firma je reprezentantem funkcí v ekonomice státu
- ▶ **„globální ekonomie“** (není oficiální název)
 - zkoumá fungování světové ekonomiky

Základní ekonomické systémy

• Ekonomický systém

- ▶ systém, který umožňuje spojovat síly lidí směrem k dosažení svých cílů a efektivně využívat dostupné zdroje
- ▶ dosud poznané systémy:
 - **zvykový systém**
 - **příkazový systém**
 - **tržní systém**
 - **smíšený systém**
- ▶ systémy se liší tím, jak odpovídají na základní tři **ekonomické otázky**
 - **nejlepší systém** je ten, který řeší odpověď na tři základní otázky nejfektivněji = **maximalizace užitku při optimálním využití zdrojů**

Zvykový systém

- nejstarší ekonomický systém
- rozhodování o základních ekonomických otázkách je závislé na schopnostech a vůli jedinců, je **subjektivní**
 - ▶ dnes např. v centrální Austrálii, Africe nebo u kmenů amazonského pralesa
- odpovědi na otázky:
 - ▶ **co a kolik se má vyrábět**
 - rozhoduje vůdce kmene (rada starších apod.) dle zvyků daného kmene
 - ▶ **jak a s jakými zdroji se bude vyrábět**
 - kolik lidí má bránit vesnici, kolik pracuje na poli, kolik vyrábí rohože, kolik bojovníků a s jakou výzbrojí a jakými zásobami dobývá nová teritoria apod. také rozhoduje vůdce kmene
 - ▶ **rozdělování vyrobeného produktu**
 - v počátcích podle potřeb členů kmene (vyrobený produkt byl malý a stačil sotva k přežití), později už ale lidé zdokonalují své nástroje, technologické postupy a dělbu práce a vzniká nadprodukt, který si přivlastňují nejmocnější příslušníci kmene

Příkazový systém

- extrém, který lze v čisté podobě najít velmi zřídka
 - ▶ snaha uměle zrušit peníze jako prostředníka směny (Kambodža 1975-79)
 - ▶ často spojen s omezováním vlastnických vztahů (socialismus, komunismus)
- odpovědi na otázky:
 - ▶ **co a kolik se bude vyrábět**
 - rozhoduje politická špička (úzký okruh nejvýše postavených lidí) a své rozhodnutí většinou formuluje do závazného **plánu**
 - touto elitou bývají v dnešní době politické strany ultrapravicového nebo ultralevicového zaměření
 - ▶ **jak a s jakými zdroji**
 - opět rozhoduje elita v podobě plánu
 - ▶ **rozdělování vyrobeného produktu**
 - podle pravidel stanovených rovněž touto špičkou (výše mezd, výše daní apod.)
- **výhody a nevýhody**
 - ▶ **nevýhoda** – rozhodování závislé na schopnostech a vůli jedinců, je subjektivní
 - ▶ **výhoda** - rychlá schopnost aktivizovat všechny zdroje společnosti ve vyhrocených situacích (živelné pohromy, napadení státu nepřítelem, poválečný stav,...)

Tržní systém

- extrém s opačnými charakteristikami, než je příkazový systém
 - ▶ **vše řeší trh** a jednotlivci se tomuto systému podřídí nebo zde nejsou schopni existence
 - ▶ **objektivita fungování tržních principů** (tzv. neviditelná ruka trhu) je označována jako jeho největší klad
- odpovědi na otázky:
 - ▶ **co a kolik se bude vyrábět**
 - rozhoduje trh a jeho zákony (zákon nabídky a zákon poptávky) nezávisle na chtění jednotlivců a skupin
 - ▶ **jak a s jakými zdroji se bude vyrábět**
 - také rozhoduje trh a jeho zákony
 - ▶ **rozdělování vyrobeného produktu**
 - dáno úspěšností na trhu (úspěšný vydělá, neúspěšný prodělá)
 - kdo se neúčastní procesu výroby, nemá nárok na existenční zabezpečení - čistý tržní systém neřeší přerozdělování pomocí státního rozpočtu !
- **nevýhody**
 - ▶ funguje pouze v podmínkách dokonalé konkurence (reálně není) a je silně deformován existencí monopolů či dotací (pozitivní diskriminace)
 - ▶ neumí efektivně řešit externality trhu (např. znečištění životního prostředí)
 - ▶ nebere sociální ohledy k těm, kteří z různých důvodů nemohou pracovat (děti, starci, nemocní, nezaměstnaní)

Smíšené ekonomické systémy

- nejběžnější v ekonomické realitě
- v určitém poměru kombinují popsané ekonomické systémy s tím, že prvky některého z nich převažují
 - ▶ socialistický ekonomický systém uplatňovaný v ČR do roku 1989 **příkazovým systémem s určitými prvky tržního hospodářství** (existovaly peníze a směna, vlastnictví výrobních faktorů)
 - ▶ **současný ekonomický systém v ČR** označujeme za **tržní systém**
 - **se sociálními prvky**, tj. s řízenými zásahy státu tam, kde tržní mechanismus selhává - máme systém sociálního zabezpečení
 - **s prvky příkazového systému**
 - směrnice, dotace, kvóty (Evropská komise)
 - Deformace trhu vlivem monopolů (např. nadnárodní společnosti)
- přechod od jednoho ekonomického systému k jinému označujeme jako **transformační období**

Washingtonský konsensus

• Washingtonský konsensus

- ▶ Autor **John Williamson** (1989)
- ▶ standardní reformní balík doporučovaný MMF a Světovou bankou zemím zasaženým krizí
 - původně pro latinsko-americké země
 - byl použit i při transformaci ekonomického systému v ČR
- ▶ v průběhu 90. let 20. století posun chápání washingtonského konsensu směrem k „neoliberální agendě“
 - liberalizace kapitálového účtu platební bilance
 - monetarismus, ekonomie strany nabídky, minimální stát
 - odstranění státu blahobytu, tj. sociálních dávek, a přerozdělování důchodů
- ▶ **kritika - J. Stiglitz, D. Rodrik**
 - nerespektování národních (vývojových, institucionálních...) zvláštností jednotlivých zemí
 - znehodnocení aktiv v dotčených zemích a jejich levný nákup transnacionálními korporacemi
 - snížení mzdrové hladiny, ohrožení trhu práce
 - → „Rozšířený“ **post-washingtonský konsensus**

Washingtonský konsensus – 10 bodů

- **fiskální disciplína** – redukce deficitu rozpočtu, snížení inflace, úvěrový rámec
 - ▶ od roku 1989 vždy deficit státního rozpočtu – **růst státního dluhu!**
- **přesměrování veřejných výdajů** k výdajům podporujícím růst a snižujícím nerovnost v rozdělování
 - ▶ základní a střední školství, základní zdravotní péče a rozvoj fyzické infrastruktury
- **daňová reforma**
 - ▶ rozšíření daňového základu a snížení mezních daňových sazeb
- **liberalizace úrokových sazeb**
 - ▶ tržně určované, mírně kladné reálné úrokové sazby
- **„konkurenceschopný“ měnový kurz**
 - ▶ zpravidla jde o požadavek **razantní devalvace → negativní vliv na životní úroveň!!!**
- **liberalizace zahraničního obchodu**
 - ▶ odstranění kvantitativních překážek dovozu (dovozních kvót)
 - ▶ ochrana trhu výhradně pomocí nízkých cel a případně „opravněných“ „netarifních bariér“ (ochrana prostředí, potravinová bezpečnost)
- **liberalizace přílivu zahraničních přímých investic**
 - ▶ smlouvy o ochraně zahraničních investic -> **arbitráže!**
- **privatizace státních podniků**
 - ▶ riziko velké **koncentrace majetku v rukou malého počtu vlastníků** („oligarchů“)
- **deregulace**
 - ▶ odstranění bariér vstupu a výstupu na/z trhu, odstranění omezení hospodářské soutěže
- **ochrana vlastnických práv**

Hospodářská politika státu

Hospodářská politika státu

• Hospodářská politika státu

- ▶ představuje přístup státu k ekonomice své země
- ▶ využívání pravomocí a svěřených prostředků k dosahování určených ekonomických cílů za pomocí nástrojů státu
- ▶ výrazně ovlivněna politickou orientací vlády
 - **liberální politika**
 - upřednostňuje samoregulační funkci tržního hospodářství
 - minimální vliv státu na průběh ekonomických jevů
 - **intervencionistická politika**
 - poukazuje na nedokonalé fungování trhu
 - nutnost zásahu státu do určitých oblastí

Cíle hospodářské politiky

- Základní **makroekonomické cíle**

- ▶ **vysoká úroveň a dynamika produkce**
 - hodnoceno **tempem růstu HDP**
- ▶ **vysoká zaměstnanost a nízká nezaměstnanost**
 - hodnoceno průměrnou **roční mírou nezaměstnanosti**
- ▶ **stabilita cenové hladiny**
 - hodnoceno průměrnou **roční mírou inflace**
- ▶ **výrovnaná bilance zahraničního obchodu**
 - ukazatel – **saldo obchodní bilance**

- **Hrubý domácí produkt (HDP)**

- ▶ celková peněžní hodnota toku zboží a služeb nově vytvořená výrobními faktory umístěnými v domácí ekonomice (bez ohledu na vlastníka)
- ▶ **HDP = C + Ig + G + (Ex – Im)**
 - C – výdaje domácností na spotřebu
 - Ig – hrubé soukromé domácí investice
 - G – vládní nákupy výrobků a služeb (státní spotřeba)
 - (Ex – Im) – rozdíl mezi exportem a importem

Nástroje hospodářské politiky

- **Nástroje státu** pro provádění hospodářské politiky

- ▶ **monetární (měnová) politika**

- působení na nabídku peněz (úvěrů) a výši úrokové míry
 - péče o stabilitu měny
 - nositelem v ČR je **Česká národní banka (ČNB)**

- ▶ **fiskální politika**

- působení na výši a strukturu veřejných (státních) výdajů a daní
 - nástroj aktivního zasahování státu do hospodářství
 - **státní rozpočet** navrhuje vláda, schvaluje parlament, podepisuje prezident
 - vyrovnaný rozpočet versus deficit státního rozpočtu

- ▶ **důchodová politika**

- regulace mezd, regulace cen (působení na míru inflace)
 - nositelem je vláda, inflaci hlídá ČNB

- ▶ **vnější obchodní a měnová politika**

- celní politika – nositelem vláda
 - kurzová politika – nositelem ČNB

Ekonomické ukazatele ČR

- Ekonomické ukazatele ČR (k 31.12.2017) zdroj: ČSÚ, Eurostat

Ukazatel	Hodnota
(HDP) Hrubý domácí produkt	5 045,2 mld. Kč
Tempo růstu HDP (+% oproti min. roku)	4,3 %
(SD) Státní dluh	1 703,3 mld. Kč
podíl SD na HDP (dle Eurostat)	34,6 %
bilance státního rozpočtu	+54,2 mld. Kč
Obchodní bilance	
Vývoz zboží a služeb	3 512,9 mld. Kč
Dovoz zboží a služeb	3 224,2 mld. Kč
Obyvatelstvo a zaměstnanost	
Průměrná míra nezaměstnanosti	2,9 %
Průměrná hrubá měsíční mzda (medián)	31 109 Kč (26 843 Kč)
Spotřebitelské ceny	
Průměrná roční míra inflace	2,5 %

Porovnání SD vybraných zemí

Veřejný (vládní) hrubý dluh v % HDP (dle MMF)

Země	2013	2014	2015	2016	2017
Austria	81,0	83,8	84,3	83,7	78,8
Belgium	105,5	106,8	106,0	105,7	103,2
Canada	85,8	85,0	90,5	91,1	89,7
China	37,0	40,0	41,1	44,3	47,8
Cyprus	102,1	107,5	107,5	107,1	99,3
Czech Republic	45,0	42,2	40,0	36,8	34,7
Egypt	84,0	85,1	88,5	96,8	103,3
Germany	77,4	74,7	71,0	68,2	64,1
Greece	177,9	180,2	178,8	183,5	181,9
Hungary	76,3	75,2	74,0	73,3	69,9
India	68,5	67,8	69,6	68,9	70,2
Ireland	119,6	104,7	77,1	72,9	68,5
Italy	129,0	131,8	131,5	132,0	131,5
Japan	232,5	236,1	231,3	235,6	236,4
Poland	55,7	50,2	51,1	54,1	51,4
Russia	12,7	15,6	15,9	15,7	17,4
Slovak Republic	54,7	53,5	52,3	51,8	50,4
Spain	95,5	100,4	99,4	99,0	98,4
Switzerland	43,8	43,7	43,6	43,3	42,8
Ukraine	40,5	70,3	79,3	81,2	75,6
United Kingdom	85,6	87,4	88,2	88,2	87,0
United States	105,4	105,1	105,3	107,2	107,8

International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2018

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Hospodářský proces Tržní principy

David Buchtela

Prezentace 02



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Hospodářský proces

Hospodářský proces

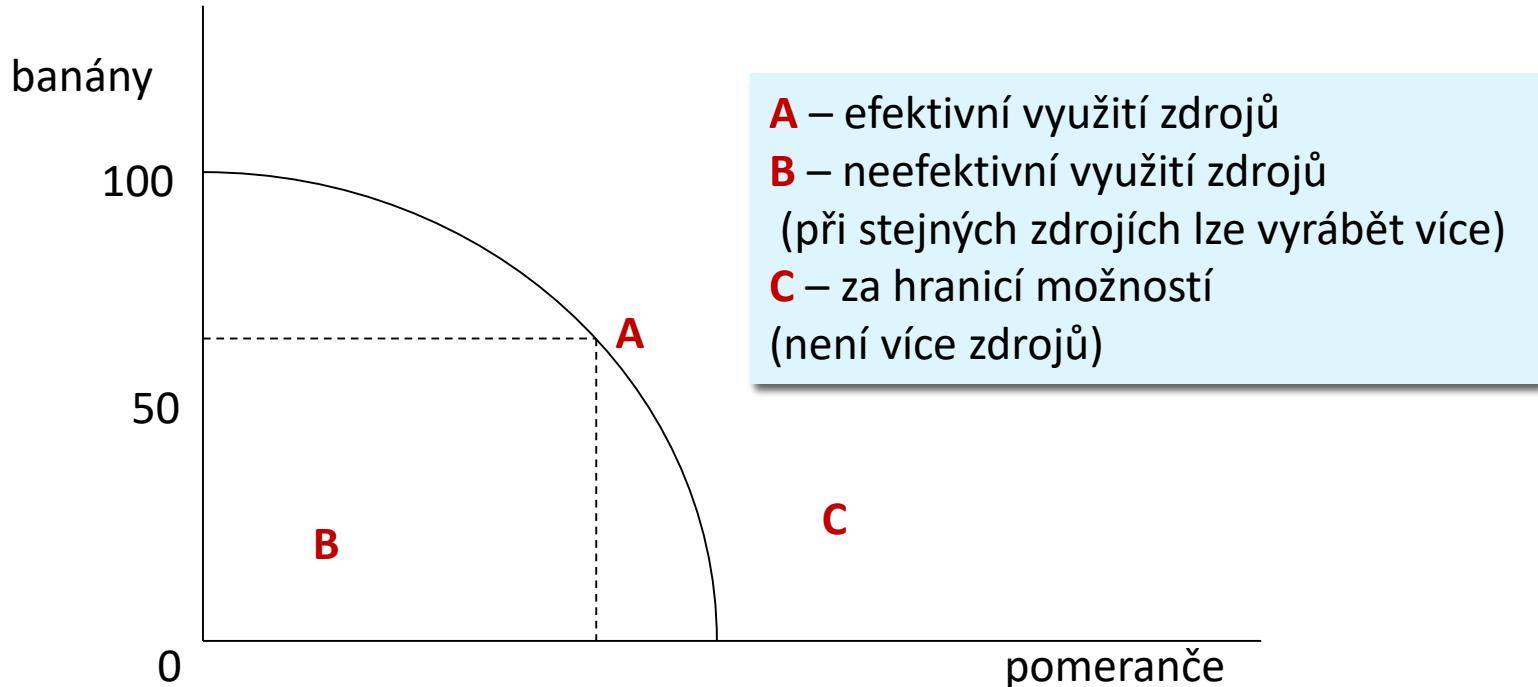
- Hospodářský proces sledujeme v makroekonomické rovině
- **Cílem** hospodářského procesu **je spotřeba**
 - ▶ umožňuje společnosti vytvořit statky a služby, kterými uspokojí jednotlivci i celá společnost své potřeby
- **Fáze hospodářského procesu:**
 - ▶ **I. výroba**
 - ▶ **II. rozdělování a přerozdělování**
 - ▶ **III. směna (obchod) realizovaná na trhu**
 - ▶ **IV. spotřeba**

I. fáze - výroba

- **Výroba**
 - ▶ činnost, při které člověk přetváří přírodu ve statky a služby
- K výrobě potřebujeme **výrobní faktory – zdroje**
 - ▶ **práce** - cenou je mzda
 - ▶ **přírodní zdroje** - cenou je pozemková renta
 - ▶ **kapitál** - cenou je zisk nebo úrok
 - ▶ **informace** (názor novodobých ekonomů)
- Všechny uvedené **zdroje jsou vzácné**
 - ▶ mají nějakou „cenu“ a musí se s nimi nakládat efektivně
 - ▶ společnost jako celek vyrábí efektivně, pokud se její produkce pohybuje na **křivce produkčních možností**

Křivka (hranice) produkčních možností

- vyjadřuje rozdílné **kombinace dvou různých statků**, které může výrobce produkovat **při plném využití daných zdrojů** a při dané technologii
- vyjadřuje hranici mezi dosažitelnou a nedosažitelnou úrovní produkce
 - ▶ jedinou možností posunu za hranici možností je technický rozvoj, úspory surovin, lepší organizace práce a všechny způsoby umožňující zvýšit produktivitu práce
- má tvar vypouklé konkávní křivky, s negativním sklonem a klesá směrem doprava, což je způsobeno omezeností zdrojů



Faktory - práce

• Práce

- ▶ cílevědomá lidská (nikoliv strojová) činnost vytvářející statky a služby

• Pracovní síla

- ▶ souhrn fyzických a duševních schopností člověka konat práci
 - ne každý člověk má pracovní sílu - nemají ji nemoci, starci, v našem právním řádu děti (do 15 let)
 - pro určité práce je nedílnou součástí schopnosti pracovat také určitá **kvalifikace** - vzdělání a dovednosti nabité praxí

• Cenou práce je **mzda**

▶ **nominální mzda**

- číselně vyjádřené množství peněz, které dostane pracovník za svou práci

▶ **reálná mzda**

- co si může pracovník za tuto mzdu koupit
- porovnání k cenové hladině zboží a služeb a má eliminovat vliv znehodnocení peněz (inflaci)

Trh práce

- **Trh práce** – nabídka a poptávka pracovních sil

- ▶ **Nabídka pracovních sil**

- v naší republice je v krátkodobém horizontu relativně neměnná
 - významnější změny v počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva jsou sledovatelné až v průběhu delšího období
 - u nás se zmenšuje počet ekonomicky aktivních obyvatel

- ▶ **Poptávka po pracovních silách**

- dynamicky proměnlivá - např. vlivem sezónních prací

- Trh práce je omezený

- ▶ **nedostatek pracovních sil**

- zvyšovat produktivitu práce (nové stroje, technologie, organizace práce apod.)
 - povolat pracovní síly ze zahraničí

- ▶ **nevyužitá pracovní síla = nezaměstnanost**

- dobrovolná („může ale nechce“) a nedobrovolná („chce ale nemůže“)

Faktory - přírodní zdroje

• Půda

- ▶ nejtypičtější přírodní zdroj
- ▶ půdy je přesně omezené množství - je to vzácný zdroj

• Vlastník půdy

- ▶ má určité výsadní postavení vůči všem ostatním nevlastníkům
- obecně v ekonomii nazýváno monopolem
- ▶ na trhu si může diktovat podmínky prodeje a nájmu,
nejdůležitější z nich je **cena**
 - při prodeji dosahuje majitel půdy **tržní cenu**
 - při pronájmu získává **pozemkovou rentu** (peněžní výnos z půdy)

Faktory - kapitál

• Kapitál

- ▶ nejjednodušejí jsou to **peníze**, které přinášejí další peníze
- ▶ vše, co vkládáme do výroby proto, aby vznikly další hodnoty
- ▶ základním znakem kapitálu je **účelovost vložených prostředků**, tj. snaha dosáhnout zisk (resp. úrok)
 - bez ohledu na to, zda nakonec opravdu bude dosaženo zisku nebo ztráty
- ▶ kapitál **předpokládá vlastnictví**
 - ten, kdo vkládá kapitál do výroby má úmysl dosáhnout zisk pro sebe -> výrazná osobní motivace
- ▶ dá se hromadit – **akumulovat**
- ▶ velký kapitál může podnikatel získat na **finančních trzích**
 - organizátoři: burzy cenných papírů a devizové burzy
 - účastníci: banky, investiční fondy, penzijní fondy, pojišťovny

Faktory - kapitál

- **Rozdělení kapitálu**
 - ▶ **Finanční kapitál**
 - peněžní podoba kapitálu (hotové peníze, pohledávky, cenné papíry, deriváty apod.)
 - není vázán na národní hranice
 - ▶ **Reálný kapitál**
 - fyzická podoba kapitálu (stroje, budovy, materiál, polotovary, nehmotný majetek - licence, know-how, software apod.)
- Kapitál je omezený, vzácný zdroj a má svou **cenu**
 - ▶ **úrok**
 - cena kapitálu vloženého např. do banky či jiné finanční instituce
 - cena vyplývající z vlastnického vztahu jedince k tomuto kapitálu a nevyžadujeme po vlastníkovi, aby s tímto kapitálem podnikal (vlastník leží doma na válendě a peníze se „vydělávají samy“)
 - ▶ **zisk**
 - cena kapitálu, kterou očekává vlastník při aktivním podnikání s tímto kapitálem
 - rizikovější, protože podnikatel také může o svůj kapitál přijít
 - vlastník kapitálu logicky očekává, že jeho zisk bude vyšší než běžný úrok

II. fáze - Rozdělování a přerozdělování

- **Rozdělováním** získávají svůj podíl na výrobě její účastníci
 - ▶ ti, kdo **vložili do výroby své výrobní faktory** - zdroje (zaměstnanci, podnikatelé, majitelé přírodních zdrojů)
 - mzdy, zisky, úroky, renta
 - ▶ ti, kdo získali svůj podíl v procesu rozdělování, **část** svého podílu **odvádí do veřejných rozpočtů** (státní rozpočet, rozpočty krajů a místní rozpočty) k přerozdělení
- **Přerozdělení** je proces, kdy získávají podle určitých pravidel svůj podíl na výrobě i ostatní členové společnosti
 - ▶ ti, kteří **se na výrobě nepodíleli** (děti, důchodci, nemocní apod.)
 - platy státních úředníků, důchody, nemocenské a sociální dávky, ...
 - ▶ proces přerozdělování zajišťují veřejné rozpočty, především státní rozpočet

III. fáze – Směna (trh)

• Směna (trh)

- ▶ proces, ve kterém nabízející (výrobci, obchodníci) hledají kupce (poptávající) pro své zboží a služby, aby realizovali svůj zisk
 - proces, kdy kupující hledají na trhu to, čím chtějí uspokojit své potřeby
- ▶ ukáže se, zda výsledky výrobky rozdělené ve fázi rozdělování (mzdy, zisky) byly oprávněné
- ▶ výrobek nemusí najít kupce -> podnikatel nedosáhne zisku, ale ztráty

Tržní subjekty

• Tržní subjekty – subjekty směny

- ▶ vyskytují se na trhu a vzájemně ovlivňují
- ▶ **domácnosti**
 - tvoří poptávku po statcích a službách – určují, co se má vyrábět
 - jsou vlastníky výrobních faktorů, které prodávají (nabízí) firmám
 - za mzdu, rentu, úrok
 - usilují o minimalizaci výdajů s maximálním užitkem
- ▶ **firmy**
 - vyrábějí za účelem prodeje a tvoří nabídku statků
 - za získané prostředky si opatřují (poptávají) výrobní faktory
 - usilují o maximalizaci zisku
- ▶ **stát**
 - působí jako regulátor – vytváří právní rámec
 - může se vyskytovat jak na straně nabídky tak i poptávky

Tržní subjekty

Poptávka po statcích a
službách

Nabídka statků a služeb

Trh statků a služeb

Nákup statků a služeb
- výdaje domácností

Důchody firem (příjmy)

Domácnosti

Stát

Firmy

Regulace – právní rámec

Důchody domácností

Platba za výrobní
faktory

Trh výrobních faktorů

Poptávka po výrobních
faktorech

IV. fáze - Spotřeba

- **Spotřeba**

- ▶ proces uspokojení potřeb

- **Členění spotřeby**

- ▶ **podle toho, čí potřeby jsou uspokojeny**

- **konečná** = uspokojení potřeb jednotlivých lidí
 - **výrobní** = uspokojení potřeb firem, aby mohly dále vyrábět, podnikat

- ▶ **podle časového hlediska**

- **jednorázová**
 - oblíbenou hranicí v praktické ekonomice (například pro účely účetní apod.) je jeden rok -> jednorázová do jednoho roku
 - **dlouhodobá**
 - nad jeden rok

Základní tržní principy

Základní pojmy trhu

• Základní pojmy trhu

- ▶ **Zboží** – statek nebo služba určená ke směně na trhu
- ▶ **Peníze** – speciální druh zboží, funkce:
 - **Prostředek směny**
 - zprostředkování výměny zboží za zboží, časové oddělení výměny zboží za peníze a následné směny peněz za jiné zboží
 - **Míra hodnot**
 - pomocí peněz měříme hodnotu jinak nepoměřitelných věcí
 - **Prostředek akumulace**
 - peníze se dají hromadit, schraňovat

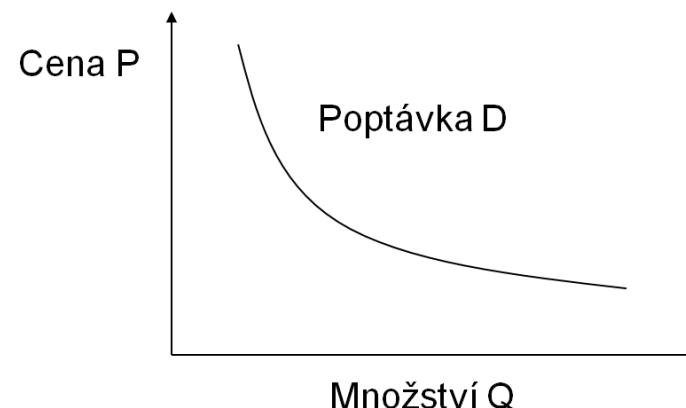
• Zásadní význam pro fungování trhu má

- ▶ **poptávka spotřebitele**
- ▶ **nabídka výrobce**

Poptávka

• Poptávka (D – Demand)

- ▶ křivka jenž vyjadřuje závislost mezi množstvím zboží, které je kupující ochoten koupit, a cenou, jakou je ochoten za zboží zaplatit v určitý čas na určitém místě
 - zákon poptávky = s rostoucí cenou klesá poptávka po zboží
- ▶ členění poptávky
 - Individuální
 - poptávka jednoho kupujícího po určitém statku nebo službě
 - Dílčí (tržní poptávka)
 - poptávka všech lidí z určitého regionu (resp. z určitého státu) po určitém statku nebo službě
 - Agregátní
 - poptávka všech lidí v určitém státě po všech možných statcích a službách

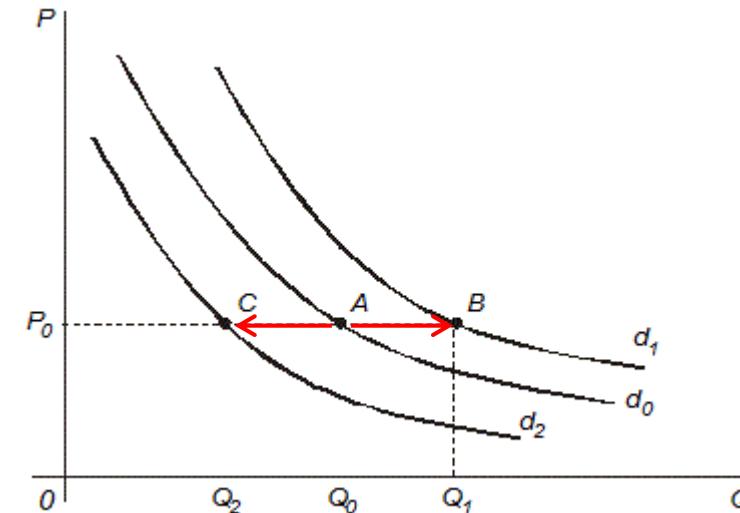
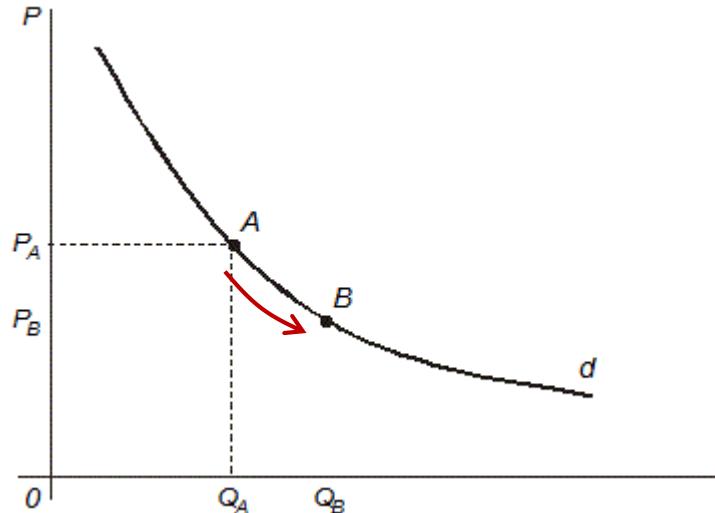


Faktory ovlivňující poptávku

- Poptávku ovlivňuje zejména:
 - ▶ **Cena**
 - ▶ **Demografické změny**
 - ▶ **Změny výše důchodů** (příjmů spotřebitelů)
 - ▶ **Vkus, zvyk, preference lidí**
 - ▶ **Kvalita, jakost, značka zboží, design, reklama**
 - ▶ **Ekonomická situace státu**
 - ▶ **Změny cen jiného zboží:**
 - **Substituční zboží**
 - jiné zboží, které může nahradit při spotřebě zboží sledované
 - **Komplementární zboží**
 - jiné zboží, které doplňuje při spotřebě zboží sledované

Pohyb poptávky

- Dva **pohyby poptávky**
 - ▶ pohyb po křivce a pohyb křivky
- **Změny tržní ceny** - dochází k **posunům po křivce**
 - ▶ při **nižší ceně** je poptáváno **větší množství**
- **Změny ve faktorech** – dochází k **posunům poptávkové křivky** doleva nebo doprava:
 - ▶ Zlevnění komplementů (benzin) – posun poptávkové křivky po automobilech **doprava**
 - ▶ Zlevnění substitučního výrobku – posun poptávkové křivky výrobku **doleva**
 - ▶ Zvýšení průměrné mzdy – posun poptávkové křivky **doprava**
 - ▶ Opadnutí módního zájmu – posun křivky **doleva**



Elasticita poptávky

• Cenová pružnost (elasticita) poptávky

- ▶ procentuální změna množství poptávky k procentuální změně ceny
 - o kolik procent se zvýší resp. sníží poptávané množství, když se cena sníží či zvýší o jedno procento

$$E_{DP} = \frac{Q_2 - Q_1}{(Q_2 + Q_1) : 2} : \frac{P_2 - P_1}{(P_2 + P_1) : 2}$$

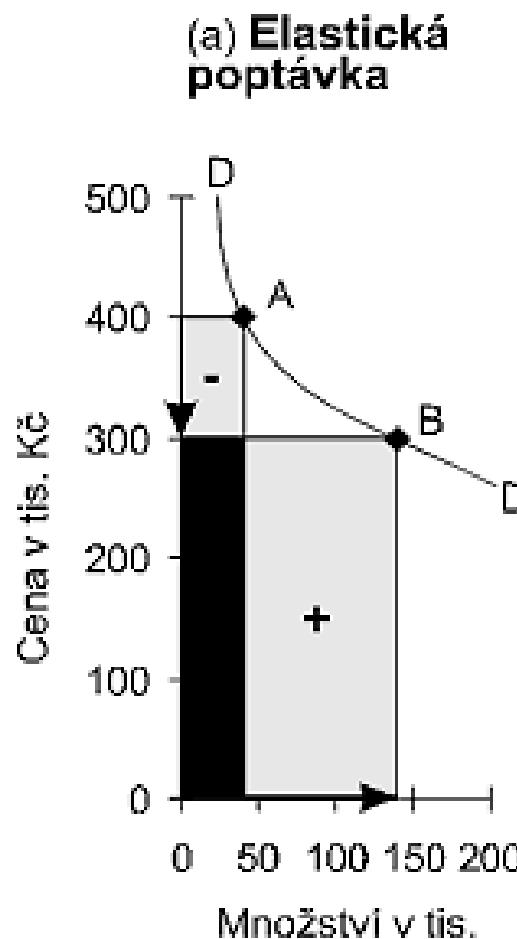
- P_1 je počáteční cena, P_2 je cena po změně,
- Q_1 je počáteční poptávané množství, Q_2 je poptávané množství po změně,
- $(Q_2+Q_1):2$ je průměrné množství mezi uvažovanými dvěma body na křivce poptávky,
- $(P_2+P_1):2$ je průměrná cenu v daném intervalu

• Křížová elasticita poptávky

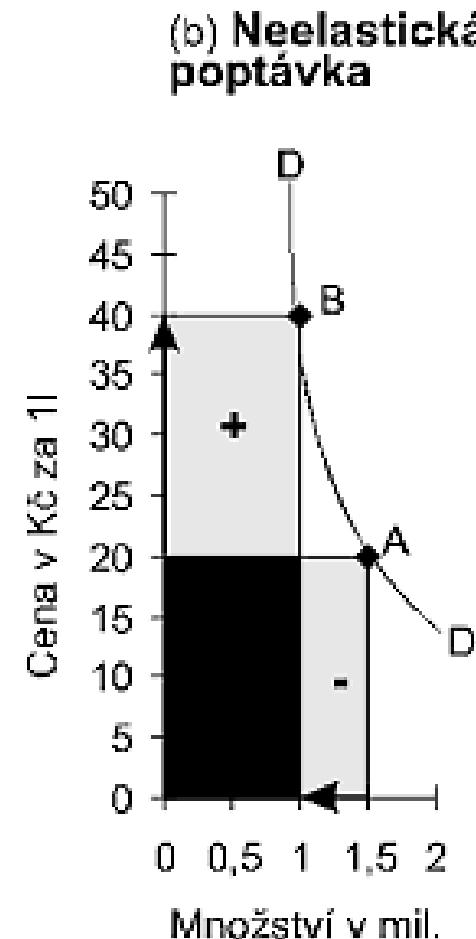
- ▶ vyjadřuje změnu poptávky zboží A při změně ceny zboží B
- ▶ **Kladná hodnota:** **substituční zboží**
 - růst ceny substitučního statku B vyvolá růst poptávky po statku A, který se stává relativně levnějším
- ▶ **Záporná hodnota:** **komplementární (doplňkové) zboží**
 - růst ceny komplementárního zboží B je provázen snížením poptávky po statku A

Cenová elasticita poptávky

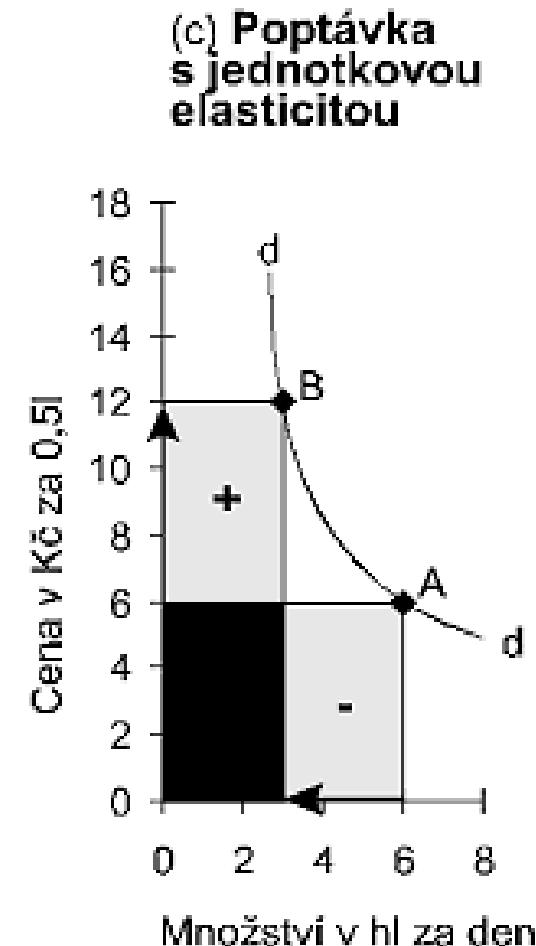
$$|E_{DP}| > 1$$



$$|E_{DP}| < 1$$



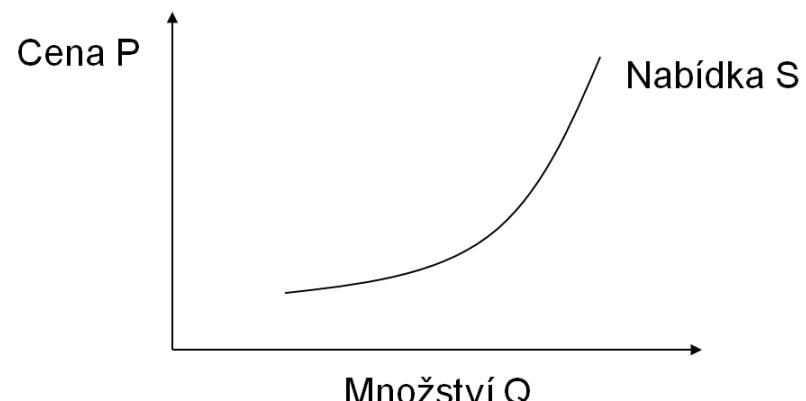
$$|E_{DP}| = 1$$



Nabídka

• Nabídka (S – Supply)

- ▶ křivka vyjadřující objem výstupu výroby, které chce vyrábějící subjekt na trhu prodat za určitou cenu
 - **zákon nabídky** = s rostoucí cenou roste nabízené množství tržních výstupů
- ▶ **členění nabídky**
 - **individuální**
 - nabídka jednoho výrobce, je určena objemem výroby tohoto jednotlivého výrobce a cenou jeho zboží
 - **dílčí (tržní)**
 - představující součet individuálních nabídek jednotlivých firem na určitém trhu, pouze jednoho druhu zboží
 - **agregátní**
 - souhrn všech zamýšlených prodejů, se kterými přicházejí výrobci na trh, cenu určuje trh

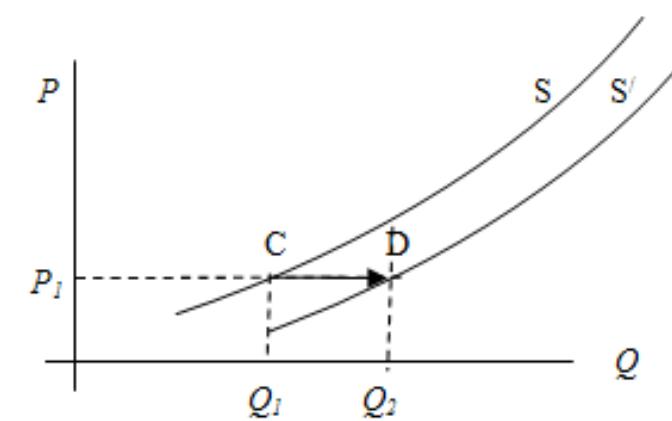
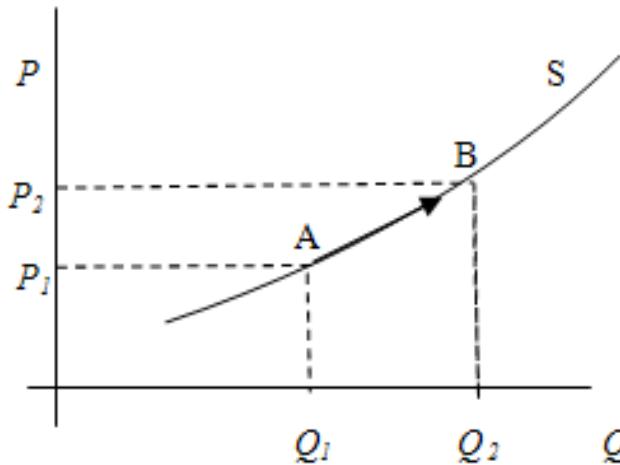


Faktory ovlivňující nabídku

- Nabídku ovlivňuje zejména:
 - ▶ **Cena výrobků**
 - ▶ **Cena alternativních výrobků**
 - např. růst cen hovězího masa povede zemědělce k zvýšení nabídky vepřového, i když se jeho cena nezmění
 - ▶ **Náklady výroby a obchodu**
 - dražší suroviny a energie, zvyšování nominálních mezd, apod.
 - ▶ **Změny vnějších podmínek podnikání**
 - organizace trhu, počasí, daně, apod.
 - ▶ **Změny kapitálové výnosnosti**
 - tendence kapitálu směřovat do odvětví s vyššími výnosy z daných vstupů → **přelévání kapitálu**

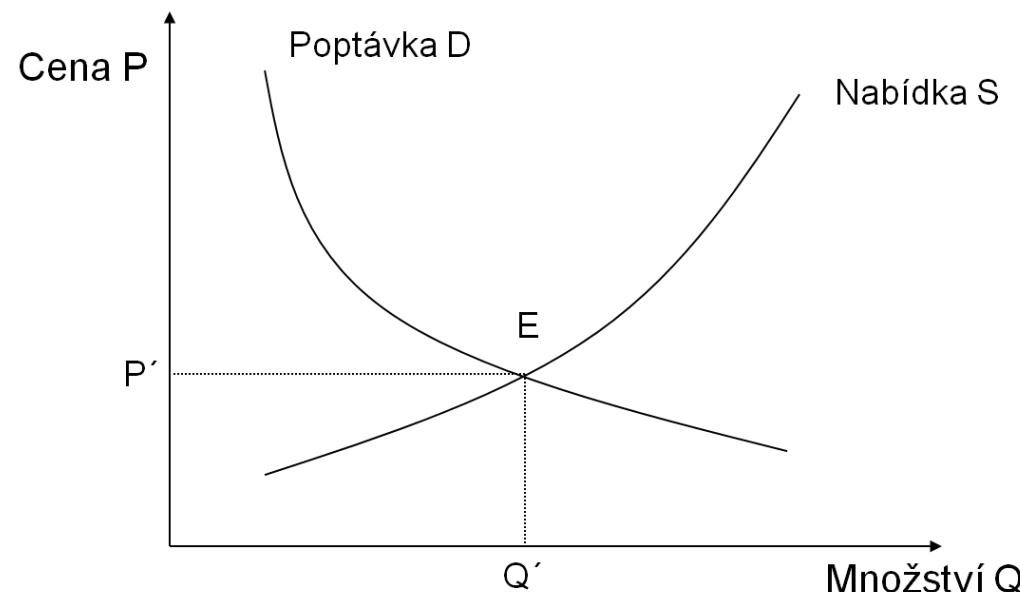
Pohyb nabídky

- Dva **pohyby nabídky**
 - ▶ pohyb po křivce a pohyb křivky
- **Změny tržní ceny** - posuny po křivce
 - ▶ větší cena vyvolá zvýšení nabízeného množství
- **Změny ve faktorech** – dochází k **posunům nabídkové křivky** doleva nebo doprava:
 - ▶ Technický pokrok – posun nabídkové křivky **doprava**
 - ▶ Vyšší ceny vstupů – posun nabídkové křivky **doleva**
 - ▶ Neúroda – posun křivky nabídky zemědělských produktů **doleva**



Interakce nabídky a poptávky

- **Tržní cena (P)**
 - ▶ funkčně závislá na nabídce a poptávce
 - ▶ cena existující na trhu v určitém okamžiku
- **Trh je v rovnováze (E)**
 - ▶ nabídka se rovná poptávce
 - ▶ nabízí se i poptává rovnovážné množství Q' za rovnovážnou cenu P'
 - ▶ nevzniká přebytek ani nedostatek zboží



Situace na trhu – dokonalá konkurence

- **Dokonalá konkurence**
 - ▶ **velký počet firem**, každá zaujímá zanedbatelný podíl na trhu
 - ▶ firmy vyrábějí **stejnorodou produkci** pomocí srovnatelných výrobních procesů, k dispozici mají dokonalou informaci
 - ▶ spotřebiteli je ihostejné, od které firmy výrobek pochází – jeho **vlastnosti** jsou u **všech firem stejné** (srovnatelné)
 - ▶ je možný **volný vstup do odvětví** – firmy mohou vstoupit do odvětví, pozorují-li možnost vydělat více než normální zisk
 - ▶ **firma nemůže ovlivnit cenu** – cena je tvořena celkovou nabídkou a poptávkou v odvětví
- Předpoklady pro fungování dokonalé konkurence
v praxi nereálné
 - ▶ historici s určitými výhradami za takové prostředí označují Anglii na počátku 19. století
 - ▶ v reálu je jí nejblíže monopolistická konkurence

Situace na trhu – nedokonalá konkurence

• Monopol (výsada)

- ▶ **jediný dodavatel** stejnorodého (homogenního) statku, neexistence substitučních statků, o výrobek projevuje **zájem mnoha kupujících**
- ▶ **firma určuje cenu** statku
- ▶ **zneužití výsadního postavení** na trhu (např. monopolně vysoké ceny)
 - ve většině zemí světa jsou monopoly nějakým způsobem regulovány ze strany státu
- ▶ **vstup jiných firem** na daný trh je **omezen** bariérami:
 - poptávku může uspokojit jedna firma s nižšími průměrnými náklady
 - jediná firma kontroluje zdroje nezbytné pro výrobu
 - stát udělí jediné firmě výsadní právo produkovat daný statek

• Oligopol

- ▶ na trhu působí **malý okruh prodávajících**
- ▶ zpravidla **diferencovaný produkt**
- ▶ těžko překonatelné **bariéry vstupu** příchod **nových firem**
- ▶ **každá firma** je natolik silná, že **může stanovit cenu**
- ▶ firmy jen předpokládají a sledují chování rivalů
- ▶ **rivalita** mezi firmami **potlačena dohodami o spolupráci**
 - **kartelové dohody** – v ČR zakázané, ale některé mohou být i legální
- ▶ např. komunikační služby, dodavatelé energií, benzínky, ...

Situace na trhu – nedokonalá konkurence

• Monopolistická konkurence

- ▶ nejjemnější **forma nedokonalé konkurence** s prvky monopolu i dokonalé konkurence
- ▶ **velký počet firem** vyrábějící **podobné, ne však identické výrobky**
 - např. tatránky se od sebe liší obalem a chutí, ale jinak jsou celkem podobné
- ▶ **firma může ovlivnit částečně cenu**
- ▶ **bariéry vstupu** do odvětví **minimální**
- ▶ např. maloobchod, pohostinství, ubytovací služby, ...

- ▶ **obvyklá situace na trhu** v současnosti

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Životní cyklus podniku

David Buchtela

Prezentace 03



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



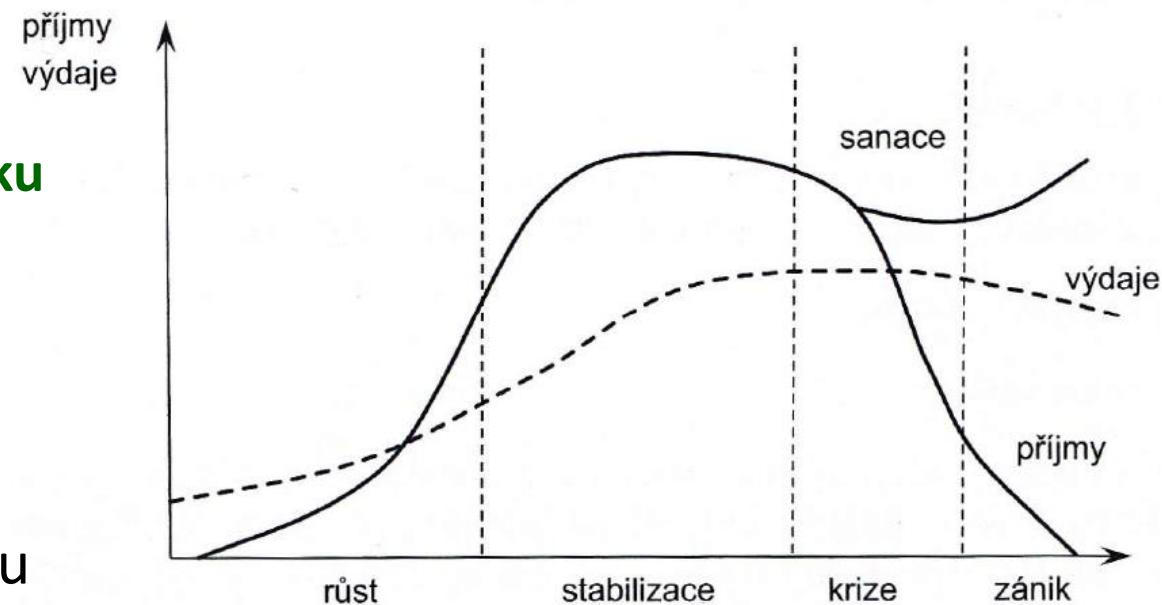
Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku

- **Životní cyklus podniku**

- ▶ podnik za dobu své existence prochází určitými životními fázemi
 - **1. založení podniku**
 - **2. růst podniku**
 - **3. stabilizace**
 - **4. krize (úpadek)**
 - **5. zánik podniku**

- ▶ délku života podniku lze výrazně ovlivnit
 - úspěšné podniky existují trvale



1.fáze – založení podniku

• Založení podniku

▶ definování podnikatelského záměru

- vymezuje předmět činnosti podniku, jaké výrobky bude vyrábět nebo jaké služby bude poskytovat

▶ určení věcných a řídících předpokladů

- vymezení **věcných náležitostí** - zdroje, majetkové nároky, lokalizace, technologie
- **řídící předpoklady** - top management, organizační struktura, řídící nástroje

▶ zpracování podnikatelského projektu

- formalizovaný dokument s cílem komplexního zhodnocení uvažovaného záměru
- posouzení reálnosti a proveditelnosti, finanční efektivnosti
- **studie proveditelnosti** - zevrubné vyhodnocení projektu po věcné stránce
- **zakladatelský rozpočet** - zhodnocení finanční efektivnosti záměru
 - plánovaná rozvaha ke dni založení
 - plánované výkazy zisku a ztráty na zvolené období (často 5 let)
 - plánované rozvahy k posledním dnům jednotlivých období (konce roků)
 - plánované výkazy cash-flow - “ -

▶ vlastní založení a vznik podniku

• právní stránka

- uzavření odpovídající společenské / zakladatelské smlouvy
- zápis do obchodního rejstříku

• věcná stránky

- vlastní zahájení činnosti
- často spojeno se značnými investičními výdaji

2.fáze – růst podniku

• Růst podniku

- ▶ **rozvoj podnikání**
 - zvyšování objemu produkce
 - rozšiřování výrobkového portfolia
 - pronikání na nové trhy
- ▶ klíčovou oblastí je **marketing**
 - podnik je pro zákazníka velkou neznámou – je třeba přesvědčit o kvalitě výrobků a služeb
 - inovace, cenová politika, podpora prodeje, ...
- ▶ **růst obratu (tržeb)**
 - potřeba zvyšování množství vstupů
 - budovy, stroje, materiál, zaměstnanci, ...
 - výše investic je větší než velikost odpisů
- ▶ **nárůst zdrojů financování (pasiv)**
 - **interní**
 - zisk a odpisy
 - **externí**
 - navýšení základního kapitálu, úvěr, emise dluhopisů
 - často různé formy **kooperace či koncentrace**
 - strategický partner, fúze, akvizice
- ▶ potřeba **udržení vhodného tempa růstu**

2.fáze – růst podniku

● Vhodné tempo růstu

▶ příliš nízké tempo

- odráží neúspěch na trhu
- nepřinese dostatečný růst tržeb ke splácení úvěrů a navyšování jmění vlastníků

▶ příliš vysoké tempo

- způsobuje problémy s financováním
- není čím platit za vstupy – stroje, lidi, materiál

▶ trvale udržitelné tempo (GR)

- zajistí dostatečný nárůst obratu, ale nezpůsobí problémy s financováním
- maximální možné tempo růstu tržeb, které lze profinancovat z interních zdrojů (zisk + odpisy)
 - neklade nároky na externí finanční zdroje

● Peněžní toky

▶ zpočátku příjmy nižší než výdaje

- předstih plateb za vstupy před inkasem příjmů za prodané výrobky

▶ obrácení relace – **prosperita podniku**

- za předpokladu vyšší prodejní ceny než jsou náklady na výrobu

▶ postupné klesání tempa růstu – **přechod do fáze stabilizace**

3.fáze – stabilizace podniku

- **Stabilizace podniku**

- ▶ podnik dosáhl **optimální velikosti** vzhledem k příležitostem na trhu
 - stabilní obrat (tržby), výše aktiv a pasiv
- ▶ **rovnost investic a odpisů**
- ▶ **ustálená potřebná výše finančních prostředků**
 - obvykle stálá i struktura
- ▶ **pravidelné generování zisku**
 - obvykle z větší části vyplácen ve formě dividend
- ▶ **cílem podnikatele** je setrvat v této fázi co nejdéle
 - pokud možno trvale

4.fáze – krize a sanace podniku

• Krize (úpadek) podniku

- ▶ situace, kdy se podnik ocitá ve **stavu ohrožení své existence**
 - na každý podnik dříve či později přijde
 - snahou managementu je krizi překonat a vrátit se do fáze stabilizace
- ▶ **projevy krize**
 - podnik je dlouhodobě ztrátový a platebně neschopný
 - podnik má dílčí, ale závažné problémy
 - pokles obratu, nepříznivé sociální klima, platební neschopnost
 - podnik se jeví jako úspěšný, ale strmý růst narází na nedostatek kapitálu
- ▶ pro zachování činnosti podniku jsou **nezbytná** určitá **sanační opatření**

4.fáze – krize a sanace podniku

• Sanace podniku

- ▶ soubor opatření ze strany managementu s cílem zásadního ozdravení a obnovy finanční výkonnosti a prosperity podniku
- ▶ **anamnéza** – stanovení
 - **příčiny krize** – většinou kombinace více faktorů
 - **externí** – politické, ekonomické a legislativní faktory, dodavatelé, odběratelé, konkurence, ...
 - » obvykle nelze ovlivnit, lze činnost podniku jen přizpůsobit
 - **interní** – pokles výkonů, chyby managementu, nízká likvidita, vysoké náklady, ...
 - » lze ovlivnit
 - **povahy krize** - závažnosti krize
 - **strategická** – umístění podniku, šířka sortimentu, úroveň podnikání
 - **vyvolaná hospodářským výsledkem** – špatný marketing, nevhodné finanční řízení
 - **krize likvidity** – nedodržení bilančních pravidel, špatné řízení pracovního kapitálu
 - **vývojového stádia krize**

4.fáze – krize a sanace podniku

● Sanace podniku

▶ sanační strategie

- **krátkodobý sanační program** (týdny, měsíce)
 - okamžitý radikální zásah s cílem odvrátit nepříznivé působení negativních vlivů
 - velká naděje na úspěch
- **střednědobý sanační program** (do 1 roku)
 - restrukturalizace podniku, tj. úpravy ve vnitřní struktuře podniku s cílem zefektivnit jeho chod
- **dlouhodobý sanační program** (roky)
 - reformulace strategie podniku, tj. vytyčení nové cesty vedoucí k plnění vrcholových cílů podniku
 - mnohem menší pravděpodobnost úspěchu

▶ zásady provádění sanace – krizový management

- **zaměřit se na klíčové oblasti**
 - neplýtvat penězi, lidmi a časem na řešení podružných problémů
- při realizaci opatření **preference rychlosti před přesnosti**
- **stanovit kritickou mez**
 - kdy další pokračování sanace ztrácí smysl
 - **pokud je hodnota aktiv větší než (diskontovaná) hodnota podniku jako celku, je lepší majetek rozprodat**

5.fáze – zrušení a zánik podniku

• Zrušení a zánik podniku

- ▶ **zrušení podniku** = rozhodnutí o ukončení činnosti podniku
- ▶ **zánik podniku** = výmaz z obchodního rejstříku
- ▶ **důvody zrušení podniku**
 - **důsledek krize a neúspěšné sanace**
 - **další důvody**
 - uplynutí doby, na kterou byl založen
 - dosažení účelu, pro který byl založen
 - rozhodnutí soudu nebo společníků o zrušení
 - rozhodnutí o přeměně společnosti
 - rozhodnutí o splnutí nebo sloučení s jinou společností
 - smrt, zánik, výpověď společníka
 - prohlášení konkursu
 - ...

5.fáze – zrušení a zánik podniku

• Způsoby zrušení společnosti

▶ bez likvidace

- obchodní jmění přechází na právního nástupce – přeměna, fúze

▶ s likvidací

- obchodní jmění se rozdělí

- **likvidace společnosti** – provádí **likvidátor**

- mimosoudní vyrovnání majetkových vztahů
 - ukončení činnosti podniku a rozprodej jednotlivých majetkových částí
 - suma finančních prostředků získaných prodejem aktiv plně postačuje k uhrazení veškerých závazků společnosti!

- **konkurz** – provádí **správce konkurzní podstaty**

- likvidace společnosti, která je v úpadku
 - prohlašuje soud na návrh úpadce, likvidátora nebo některého věřitele
 - suma finančních prostředků získaná prodejem majetku nestačí na plnou úhradu veškerých závazků
 - » poměrné vypořádání věřitelů při respektování zákonem stanovených preferencí (zákon č. 328/1991 Sb.)
 - výsledkem je **rozvrhové usnesení**
 - » usnesení soudu o rozdělení konkurzní podstaty mezi věřitele

- **vyrovnaní, nucené vyrovnaní**

- podnik není sto dostát všem svým závazkům
 - nabídne věřitelům částečné vypořádání svých závazků
 - » **vyrovnaní** = nebyl ještě prohlášen konkurs
 - » **nucené vyrovnaní** = prohlášen konkurs, ale před rozvrhovým usnesením

Sdružování podniků

• Sdružování podniků

- ▶ vzájemná spolupráce podniků
- ▶ v různé míře ekonomicky a právně spojené podniky – **korporace**
 - v souvislosti s novým občanským zákoníkem (2014) má v českém právním prostředí výraz korporace odlišný význam!

• Typy sdružení podniků (**korporací**)

▶ **trust**

- řízení prostřednictvím jednotného vedení celého uskupení
- cílem je dosažení dominantního postavení na trhu a jeho naprosté ovládnutí
- ve většině zemí **zakázán** – rozpor s principy svobodné konkurence

▶ **kartel**

- smluvní spojení podniků při zachování jejich samostatnosti
- cílem je ovlivňování (dohodnutí) cen na trhu, výše prodejů, velikosti vývozů apod.
- omezení hospodářské soutěže – ve většině zemí kartelové dohody **zakázány**

▶ **koncern**

- spojení právně samostatných podniků, ale s centralizovaným řízením
- cílem je realizovat úspory z rozsahu, racionalizovat a zefektivnit podnikové činnosti, koncentrovat kapitál a know-how, ...
- v dnešní době velmi oblíbená a hojně využívaná forma spolupráce

▶ **holding**

- vlastnické ovládání dceřiné společnosti společností mateřskou držením kontrolního podílu
- dceřiné společnosti jsou právně samostatné a v řadě oblastí značně autonomní
- strategická a koncepční řídící rozhodnutí jsou činěna mateřskou společností

▶ **konsorcium**

- dočasné spojení právně samostatných podniků za účelem splnění konkrétního cíle

Spojování podniků

• Spojování podniků - koncentrace

- ▶ soustřeďování podnikatelských činností a výrobních faktorů do větších podnikatelských celků
- ▶ **obecný cíl koncentrace = růst akcionářské hodnoty**
 - hodnota nově vzniklého subjektu musí převyšovat součet hodnot původních subjektů a pokrýt náklady procesu koncentrace
- ▶ **motivy koncentrace**
 - úspory z rozsahu
 - úspory při pořizování výrobních faktorů
 - růst podílu na trhu
 - koncentrace kapitálu a znalostí
 - přesuny daní
 - diverzifikace činností – snižování rizika výkyvů v hospodaření

Spojování podniků

● Formy koncentrace

▶ akvizice

- koupě akcií cílové firmy
- pokračují dva subjekty práva, dochází ke změně mocenských poměrů

$$A + B \rightarrow (A + B)$$

▶ fúze sloučením

- ze dvou subjektů vzniká jedený subjekt
- jedna společnost zaniká a spojené podniky pokračují pod jménem té druhé

$$(A + B) \rightarrow A$$

▶ fúze splynutím

- ze dvou subjektů vzniká jedený subjekt
- zanikají obě původní společnosti a vzniká nová společnost složená z obou

$$(A + B) \rightarrow C$$

Právní formy podnikání

Podnikatel a obchodní rejstřík

• **Podnikatel** – dle občanského zákoníku

- ▶ Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

• **Podnikání zahraničních osob**

- ▶ podnikají za stejných podmínek jako české osoby, oprávnění podnikat vzniká dnem zápisu do OR

• **Obchodní rejstřík**

- ▶ veřejný seznam, do kterého se zapisují zákonem stanovené **údaje o podnikatelích**
- ▶ Rejstříky vedou obchodní soudy a jsou přístupny každému
- ▶ Každý podnikatel je veden ve zvláštní složce se sbírkou listin – ta obsahuje vlastně jakýsi životopis firmy (vznik, všechny změny, zánik)
- ▶ online → <https://or.justice.cz>

Zápis do obchodního rejstříku

- **Povinně se zapisují:**
 - ▶ **Obchodní společnosti**, družstva, jiné práv.osoby jimž to stanoví zákon (např. státní podnik)
 - ▶ Všechny **zahraniční osoby** – fyzické i právnické (vyjma zahraničních fyzických osob s bydlištěm ve státech EU a Evropského hospodářského prostoru)
 - ▶ Fyzické osoby – v případě, když **výše jejich výnosů** nebo **příjmů** snížených o daň z přidané hodnoty, dosáhla v průměru za dvě po sobě bezprostředně následující účetní období částky **12 000 000 Kč**
 - ▶ Fyzické osoby – pokud provozují živnost **průmyslovým způsobem**
- **Dobrovolně se zapisují:**
 - ▶ Fyzické osoby s bydlištěm na území ČR
 - ▶ Zahraniční fyzické osoby s bydlištěm ve státech EU a Evropského hospodářského prostoru

Založení podniku

- Podnikání jednotlivce – **fyzické osoby**
 - ▶ Zakládá podnik na základě **oprávnění k podnikání**
 - ▶ Podnikatel splňuje podmínky předepsané zákonem – oprávnění vydá příslušný orgán státní správy, zpravidla **živnostenský úřad**
 - ▶ Ten příslušnou osobu jako **podnikatelský subjekt** také zaregistrouje
- Podnikání kolektivní – některá forma **právnické osoby**
 - ▶ **Získání oprávnění k podnikání** – živnostenskému nebo jinému
 - ▶ **Založení** podniku – uzavřením smlouvy společníků
 - existují společnosti specializující se na zakládání nových firem, resp. prodej (převod) existujících firem
 - např. www.zalozfirmu.cz (v.p.s.) – kompletní zpracování od vytvoření smlouvy společníků až po zápis do Obchodního rejstříku a zprostředkování smlouvy o (virtuálním) sídle společnosti
 - ▶ **Vznik** podniku – zápisem do obchodního rejstříku

Obchodní název

- **Obchodní název** (dříve obchodní jméno)

- ▶ platné pro osoby **zapsané v obchodním rejstříku**
- ▶ název pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku:
 - firmou pro **fyzické osoby** (zapsané do obchodního rejstříku) – vždy jméno a příjmení
 - možný doplněk, např. Antonín Sekáč a syn - truhlářství
 - firmou **právnické osoby** – název zapsaný v obchodním rejstříku a dodatek označující právní formu (např. s.r.o.)
- ▶ firma nesmí být **zaměnitelná** a nesmí **působit klamavě**

- Fyzické osoby **nezapsané** v OR

- ▶ jednají pod svým jménem a příjmením
- ▶ V tomto případě **nepoužíváme pojem firma**

Jednání podnikatele

Jednání podnikatele

▶ Fyzická osoba

- jedná **osobně**, případně zplnomocněný zástupce

▶ Právnická osoba

- jedná její **statutární orgán** (např. jednatel)
- **prokura, prokurista** – jedná za právnickou osobu na základě zvláštní plné moci ohlášené u obchodního rejstříku (fyzická osoba – většinou zaměstnanec)

Obchodní korporace – základní pojmy

- **Základní kapitál** – peněžní vyjádření souhrnu peněžních i nepeněžních vkladů jednotlivých společníků
 - ▶ povinně se vytváří u komanditní společnosti, s.r.o. a a.s.
 - ▶ základní kapitál je součástí vlastního kapitálu firmy
 - ▶ výše se zapisuje do obchodního rejstříku – veřejně známá
 - ▶ budovy, stroje, cenné papíry, know-how, vynález, autorská práva, pohledávka, apod.
- **Podíl společníka** – účast společníka ve společnosti a z ní plynoucí práva a povinnosti
 - ▶ míra účasti společníka na čistém obchodním majetku
- **Rezervní fond** – slouží ke krytí ztrát společnosti
 - ▶ Kapitálové OS – tvorba rezervního fondu povinná
 - s.r.o – 10 % ze základního kapitálu, a.s. – 20 % ze základního kapitálu

Druhy obchodních korporací

- **v.o.s. (veřejná obchodní společnost)** – zák. č. 90/2012 Sb., § 95-117
- **k.s. (komanditní společnost)** – zák. č. 90/2012 Sb., § 118-131
- **s.r.o. (společnost s ručením omezeným)** – zák. č. 90/2012 Sb., § 132-242
- **a.s. (akciová společnost)** – zák. č. 90/2012 Sb., § 243-551
- **družstvo** – zák. č. 90/2012 Sb., § 552-773
- **evropská společnost** – zákon č. 627/2004 Sb.
- **evropské hospodářské zájmové sdružení** – zákon č. 360/2004 Sb.

Založení právnické osoby - postup

- **Rozhodnutí zakladatelů** o společném **podnikání** v určité **právní formě** podniku, která musí mít písemnou podobu a musí být úředně ověřena
 - ▶ Obvykle **smlouva** (společenská, zakladatelská)
 - ▶ Družstvo – smlouvou nahrazuje **zápis z ustavující členské schůze** ověřený notářem
 - ▶ Podnik založen jednou osobou – **zakladatelská listina** vyhotovená ve formě **notářského zápisu**
 - ▶ Státní podnik – **zakládací listina**
- **Akiová společnost**, která vzniká na základě výzvy k upisování akcií – zakladatelé svými vklady nepokryjí celý základní kapitál podniku, musí podniknout tyto kroky:
 - ▶ Zakladatelé uzavřou **zakladatelskou smlouvu**
 - ▶ **Upisování akcií** – další osoby se zavazují ke koupi akcií, aby bylo upsáno celé zamýšlené základní jmění
 - ▶ **Ustavující valná hromada** rozhodne o **založení společnosti** – schválí výši základního kapitálu, přijme stanovy a jmenuje **statutární orgán**

Vznik podniku - postup

• Podnik (právnická osoba)

- ▶ začíná existovat dnem, kdy byl zapsán do **obchodního rejstříku**, který vede obchodní soud
- ▶ podnik obdrží **výpis z obchodního rejstříku**
 - lze získat za poplatek na všech místech Czech-Point
- ▶ každému podniku je přiděleno orgánem, který jej zaregistroval **identifikační číslo organizace – IČO** (získané od Českého statistického úřadu)

• Před zahájením podnikání musí podnik:

- ▶ **Požádat o registraci u správce daní – FÚ**, který mu přidělí daňové identifikační číslo – DIČ
 - obvykle registrace k DPPO, DPH, DPZČ, SD, SpotD, ...
- ▶ **Přihlásit zaměstnance**
 - u příslušné zdravotní pojišťovny zaměstnance k **zdravotnímu** pojištění
 - u okresní (Pražské) správy sociálního zabezpečení k **sociálnímu** pojištění
- ▶ **Označit sídlo podniku i jeho provozovny obchodní firmou – jménem**
 - provozní prostory musí vyhovovat hygienickým předpisům, předpisům o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a předpisům o požární ochraně
- ▶ U banky zřídit **běžný účet**

Funkce podniku

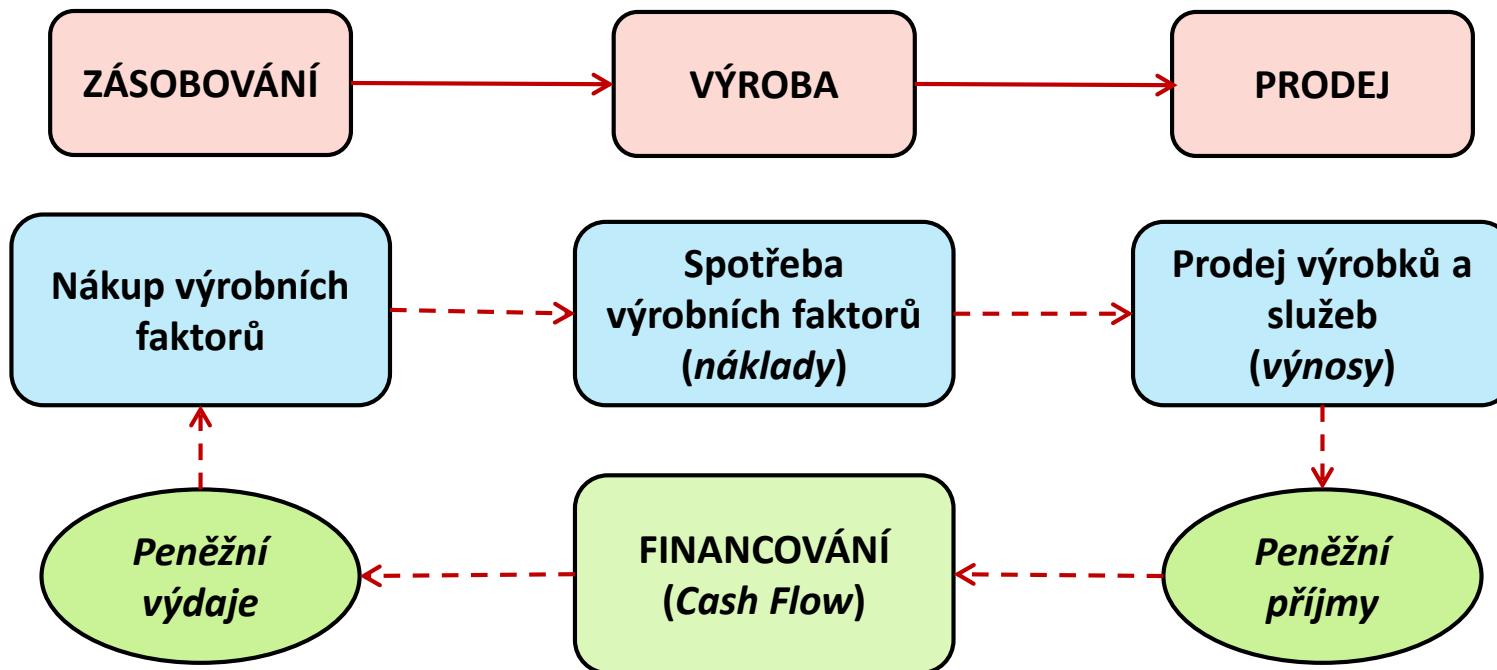
Funkce podniku

- **Provoz podniku** se skládá z řady činností
 - ▶ každá činnost má určitou funkci -> **funkční oblasti**
 - ▶ podmínkou úspěšného chodu podniku je
 - vzájemná provázanost činnosti
 - jejich účelná koordinace
- **Úkol managementu** (řízení) podniku
 - ▶ skloubení činností tak, aby společně vedly k plnění podnikových cílů
 - především k **maximalizaci hodnoty podniku**

Primární funkce podniku

• Primární funkce podniku

- ▶ zahrnují procesy, které bezprostředně souvisejí s **naplňováním hlavního cíle** podniku



Primární funkce - Zásobování

• Řízení zásob

- ▶ zajistit plynulost obchodního provozu při minimálních nákladech souvisejících s procesem zásobování
 - určit optimální úroveň zásob
 - určit nejlepší (nejlevnější) režim zásobování

▶ Metoda ABC

- ne všechny položky zásob mají stejnou hodnotu
 - 80% položek tvoří dohromady 20% hodnoty zásob
 - 20% položek tvoří 80% hodnoty zásob
 - » těmto položkám je třeba věnovat největší pozornost
- rozdělení zásob do skupin dle jejich hodnoty
 - **skupina A** – 60-80% hodnoty, 5-15% položek
 - **skupina B** – 15-25% hodnoty, 15-25% položek
 - **skupina C** – 5-15% hodnoty, 60-80% položek

▶ Metoda JIT (*Just in Time*)

- nepravidelné dodávky „právě včas“ dle potřeby odběratele
 - v požadovaném **okamžiku**
 - v požadovaném **množství**
 - v požadované **kvalitě**
- větší nároky na flexibilitu a spolehlivost dodavatele

Primární funkce - Výroba

• Výroba

- ▶ přeměna vstupů (výrobních faktorů) na výstupy (hotové výrobky)
 - **kusová (zakázková)**
 - malé množství stejných výrobků, individualizace
 - velmi nákladná
 - **sériová**
 - výroba stejného výrobku se opakuje v dávkách (sériích)
 - **hromadná**
 - velké množství malého počtu standardizovaných výrobků
 - použití technologie pro nepřetržitou (plynulou) výrobu

• Řízení výroby

- ▶ jedna z klíčových oblastí – rozhoduje o úspěchu celého podniku
 - **plánování výrobního programu**
 - jaké výrobky a v jakém množství
 - omezení výrobní kapacitou a poptávkou po produktech
 - **volba technologie výroby**
 - volba nejfektivnějšího (nejlevnějšího) způsobu produkce
 - odhad nákladů variant pro předpokládaný objem produkce
 - **plánování výrobního procesu**
 - určení velikosti výrobních dávek jednotlivých produktů
 - využití výrobních zařízení – řazení jednotlivých výrobků

Primární funkce - Prodej

• Řízení (plánování) prodeje

- ▶ významným předpokladem je **znalost trhu a potřeb** (přání zákazníků)
- ▶ souhrn činností vedoucích ke splnění cíle zabezpečuje **marketing**
 - etapy **plánování** → **realizace** → **kontrola**
- ▶ dílčí plány (odhady)
 - **plán prodeje v naturálních jednotkách** podle cílových trhů, segmentů, teritorií, ...
 - **plán tržeb** (prodeje v peněžních jednotkách)
 - tržba = množství * cena
 - **plánovaný tržní podíl**
 - **plán marketingového mixu** pro jednotlivé trhy
 - produkt, cena, komunikace, distribuce, ...
 - plánovaný sortiment – **výrobkové portfolio**
 - **plán tvorby cen** a platebních podmínek
 - nákladově orientovaná cena – analýza bodu zvratu
 - poptávkově orientovaná cena
 - konkurenčně orientovaná cena
 - **plán dodacích podmínek** a zásad prodeje

Odvozené funkce podniku

• Odvozené funkce podniku

- ▶ všechny podnikové procesy, které podporují primární funkce a zajišťují jejich efektivní a plynulý chod
- ▶ **Řízení lidských zdrojů**
 - plánování lidských zdrojů – prognóza potřeby pracovních sil
 - tvorba stavu zaměstnanců
 - výcvik, výchova a rozvoj zaměstnanců
 - posuzování a hodnocení výkonu
 - mzdové ohodnocení a odměny
 - ochrana při práci a podmínky práce
 - organizace dalšího vzdělávání
 - pracovní režimy, vzorové postupy
- ▶ **Investiční rozhodování**
 - investice – jednorázový výdaj, který generuje dlouhodobé příjmy
 - soubor aktivit vedoucí k obnově či zhodnocení dlouhodobého majetku firmy
 - posuzování faktoru času, výnosnosti investice a rizika

Odvozené funkce podniku

• Odvozené funkce podniku

▶ Finanční řízení

- proces výběru optimální varianty získání peněz, podnikového kapitálu a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání
 - celková výše **potřebného kapitálu podniku**
 - **struktura podnikového kapitálu**
 - **struktura podnikového majetku**
 - **investování (užití) podnikového kapitálu**
 - **rozdělování zisku** podniku po zdanění
 - formy **převzetí a spojování podniků** eventuálně **zánik podniku**
 - **řízení pohledávek a závazků**

▶ Řízení inovací

- využívání změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb
 - inovace v **oblasti produkce a služeb**
 - inovace v **oblasti podnikových (technologických) procesů**
 - inovace **organizačního charakteru**
 - **marketingové inovace**

Typický procesní model podniku

Vstupy

Analýzy, záměry

Podniková strategie

Analýzy trhu, zákazníci

Rozvojové plány

Analýzy marketingu

Požadavky zákazníků

Poptávky, objednávky, smlouvy

Zdroje

Procesy strategického řízení

Procesy řízení inovací

Procesy plánování a řízení investic

Procesy plánování zdrojů (financí, personálu, kapacit)

Procesy plánování prodeje, nákupu, výroby

Procesy řízení prodejních a výrobních zakázek

Výstupy

Podniková strategie

Inovační záměry a plány

Investiční plány

Finanční, personální plány

Prodejní, výrobní plány

Nabídky zákazníkům

Požadavky na dodavatele, dodací listy, faktury, ...

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Majetková a kapitálová struktura

David Buchtela

Prezentace 04



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Majetek podniku (firemní majetek)

Majetek firmy

- **Majetek firmy** můžeme členit z mnoha pohledů.
- Z pohledu účetnictví a výkaznictví je však nejvýznamnější členění majetku ze dvou pohledů:
 - ▶ podle druhů (co máme) - **AKTIVA**
 - ▶ podle zdrojů krytí (kde jsme na to vzali) - **PASIVA**
- Protože sledujeme stejný majetek, pouze z různých pohledů, platí

AKTIVA = PASIVA

Majetková struktura podniku

AKTIVA

Aktiva

**Dlouhodobý – investiční majetek
(stálá aktiva)**

**Majetek
(Aktiva)**

**Oběžný majetek
(provozní aktiva)**

(HDM) hmotný dlouhodobý majetek
(stroje, budovy, dopravní prostředky, ...)

(NDM) nehmotný dlouhodobý majetek
(licence, know-how, značky, software)

(FDM) finanční dlouhodobý majetek
(investice, podíly v jiných podnicích, ...)

Zásoby

**Peněžní
prostředky**

Materiál

Polotovary a nedokončená výroba

Hotové výrobky

Zboží

Zvířata

Peníze
(pokladna, běžný účet)

Ceniny
(kolky, stravenky, známky, ...)

Kr. cenné papíry
(směnky, ...)

Pohledávky

Stálá aktiva – dlouhodobý majetek

• Dlouhodobý majetek (DM)

- ▶ je svým charakterem určen k dlouhodobému používání ve firmě (déle než jeden rok)
- ▶ **musí splňovat podmínu minimální ceny**
 - u hmotného majetku **nejméně 40.000 Kč**, u nehmotného majetku **nejméně 60.000 Kč**
- ▶ **drobný hmotný (DrHM) nebo nehmotný (DrNM) majetek**
 - nedosahuje minimální ceny, ale doba použitelnosti delší než 1 rok
- ▶ hmotný a nehmotný dlouhodobý majetek se musí **odepisovat**, což významně ovlivňuje hospodaření firmy a výši daní z příjmu
 - Jedná se o dlouhodobější investici – **investiční majetek (IM)**

• Dlouhodobý majetek dělíme podle charakteru majetku:

- ▶ **hmotný majetek - DHM**
 - zahrnuje např. budovy, stavby, stroje, dopravní prostředky atd.
 - odepisuje se
 - dělí se na **movitý a nemovitý majetek**
- ▶ **nehmotný majetek - DNM**
 - patří sem např. licence, know-how, software, firemní značka apod.
 - odepisuje se
- ▶ **finanční majetek - DFM**
 - patří sem např. dlouhodobé úvěrové cenné papíry (obligace, atd.), majetkové účasti v jiných firmách (např. formou vlastnictví akcií) a další finanční majetek
 - minimální cena není stanovena
 - neodepisuje se

Nemovitost

- **Nemovitost** je pozemek, budova nebo stavba pevným základem spojená se zemí
 - ▶ má relativně **dlouhou dobu odepisování** (20-30 let)
 - ▶ převod (prodej, darování, apod.) nemovitosti je spojen s úhradou **daně z převodu nemovitosti**
 - ▶ Vlastnictví nemovitosti je evidováno v **Katastru nemovitostí** (veřejný rejstřík) na Katastrálním úřadu
 - ▶ vlastník nemovitosti musí každý rok platit **daň z nemovitosti**

Způsoby pořízení dlouhodobého majetku

- **Nákup** nového nebo již použitého majetku
 - ▶ dodavatelské pořízení investic
- **Vlastní výroba**
 - ▶ stavební firma si postaví novou výrobní halu, strojírenský podnik si vyrobí nový stroj
- **Darování**
 - ▶ stát může darovat firmě ekologické zařízení, pokud chce podpořit ochranu životního prostředí
 - ▶ mateřská firma může převést (darovat) své dceřiné společnosti budovy a technické vybavení
- **Převod z osobního majetku podnikatele**
 - ▶ např. truhlář vloží do firmy jako dlouhodobý majetek svou garáž, ve které si zřídí dílnu
 - ▶ podnikatel, kterému byla navrácena továrna v restituci, vloží tento majetek do podnikání
- **Vklad majetku společníky**
 - ▶ dvě akciové společnosti se dohodnou na společné distribuci zboží a za tím účelem zřídí dceřinou společnost, do které vloží budovu se sklady expedice a dopravní prostředky
- **Novým zjištěním**
 - ▶ jde o majetek, který v účetnictví nebyl dosud zachycen
 - ▶ např. nehmotný dlouhodobý majetek, který u nás začal být oceňovaný a evidovaný teprve v posledních letech
- **Finanční nebo operativní leasing**
 - ▶ pořízení majetku formou dlouhodobého nájmu s případným odkupem předmětu leasingu

Oceňování dlouhodobého majetku

- **Hmotný i nehmotný dlouhodobý majetek** oceňujeme podle způsobu pořízení:
 - ▶ **pořizovací cenou** - při nákupu od dodavatele
 - **pořizovací cena = cena pořízení (cena nákupu) + náklady související s pořízením** (např. doprava stroje, instalace, montáž apod.)
 - velmi důležitá a finanční úřady důsledně prověřují, zda v účetnictví nebyly náklady související s pořízením dlouhodobého majetku zaúčtovány samostatně, protože ze zákona je firma povinna tyto náklady vést jako součást ceny dlouhodobého majetku a odipesovat je
 - ▶ **reprodukční pořizovací cenou** - použije se v případech, kdy firma nemá od majetku doklad o jeho hodnotě
 - např. při vkladu majetku z osobního vlastnictví do podnikání, pokud se jedná o majetek starší než 5 let.
 - reprodukční pořizovací cena je stanovena jako cena odhadní k datu, kdy je o dlouhodobém majetku účtováno
 - odpisy se pak dělají z této ceny
 - ▶ **cenou ve vlastních nákladech**
 - tato cena se používá v případě, kdy si firma sama vyrobí dlouhodobý majetek
- **Finanční dlouhodobý majetek** oceňujeme
 - ▶ zásadně **cenou pořízení**
 - bez nákladů souvisejících s pořízením
 - finanční majetek se neodepisuje, tedy tato cena neslouží jako vstupní cena pro výpočet odpisů
 - u akcií může být cena pořízení hodně odlišná od aktuální tržní ceny odpovídající kurzu akcie na burze – není důvod pro změnu ceny pořízení v účetnictví

Odepisování dlouhodobého majetku

- **Dlouhodobý majetek** má dlouhodobou povahu
 - ▶ ve firmě má být používán déle než 1 rok
 - ▶ jeho hodnota se tedy přenáší na nové výrobky postupně
 - ▶ při používání se dlouhodobý majetek opotřebovává
 - **morálně** (dlouhodobý majetek zastarává, na trhu jsou modernější, výkonnější stroje, software, apod.),
 - **fyzicky** (opotřebení součástek, koroze, poškození používáním apod.)
- **Odepisování** je postupné přenášení vstupní ceny DM do nákladů firmy
 - ▶ odpis je hodnota ročního opotřebení DM
 - ▶ odpisy mají pro firmu funkci:
 - **zdrojovou** (odpisy jsou zdrojem pro budoucí nákup nového stroje za opotřebený)
 - **nákladovou** (pouze prostřednictvím odpisů se hodnota DM přenáší postupně do nákladů firmy. Firma nesmí dát do nákladů jednorázově vstupní cenu DM, tak jako to udělá u oběžného majetku)

Druhy odpisů

- **Odpisy** rozlišujeme:
 - ▶ **daňové odpisy**
 - upraveny **zákonem o dani z příjmu**
 - v případě **technického zhodnocení** dlouhodobého majetku (přístavba, rekonstrukce, generální oprava stroje, zabudování klimatizace do auta apod. dražší než 40.000,- v jednom kalendářním roce) se zvyšuje hodnota dlouhodobého majetku a **odpisy prováděte ze zvýšené ceny**
 - zákon umožňuje **odepisování přerušit** a pokračovat až podle rozhodnutí podnikatele
 - ▶ **účetní odpisy**
 - stanoví firma tak, aby objektivně vystihla míru opotřebení DM
 - firma je může ztotožnit s odpisy daňovými
- **Daňové odpisy** lze počítat dvěma **metodami**:
 - ▶ **rovnoměrné odepisování**
 - **roční odpis** = $(\text{vstupní cena} * \text{sazba z tabulky}) / 100$
 - ▶ **zrychlené odepisování**
 - **odpis 1.rok** = $\text{vstupní cena} / \text{koeficient z tabulky}$
 - **odpis n-tý rok** = $(2 * \text{zůstatková cena}) / (\text{koeficient z tabulky} - n)$
 - ▶ jednu z uvedených metod si firma u každého DM zvolí, ale pak ji musí dodržet po celou dobu odepisování

Odpisové skupiny

Odpisová skupina	Doba odepisování	Příklady
skupina 1	3 roky	hovězí dobytek plemenný, kancelářské a školní potřeby plastové, kancelářské stroje, ruční mechanizované náradí a nástroje
skupina 2	5 let	koně, koberce, cisterny, čerpadla, transportní zařízení, prodejní automaty, traktory, stroje, letadla a kosmické lodě, kolotoče a pouťové atrakce, lešení, trolejbusy, nákladní auta apod.
skupina 3	10 let	prefabrikované prostorové buňky z betonu, tresory, dekorativní sochy kovové, turbíny, výtahy, lodě, železniční lokomotivy, tramvaje, vozy metra, skleníky apod.
skupina 4	20 let	domy a budovy ze dřeva a plastů, tribuny stadionů ze dřeva a plastů, bazény ze dřeva a plastů, průmyslové komíny, vodovody a kanalizace apod.
skupina 5	30 let	mosty, tunely, budovy, stavby, dráhy letišť, studny, dálnice, ulice, silnice, tribuny stadionů kromě dřevěných a plastových atd.
skupina 6	50 let	budovy hotelů, obchodních domů, muzea, školy atd.

Odpisy u leasingu

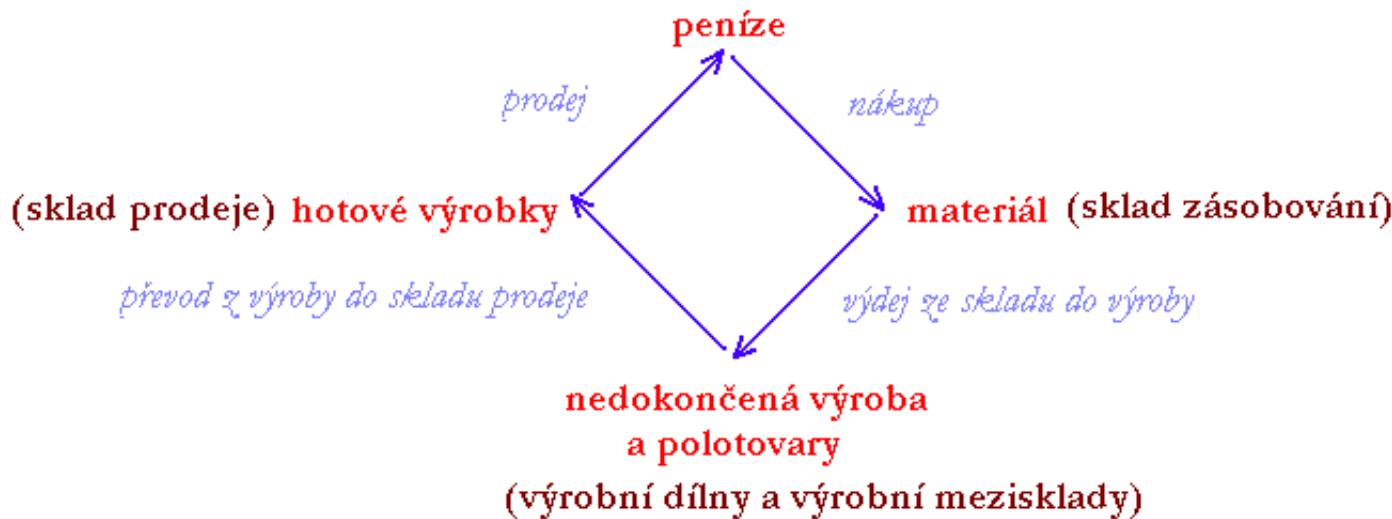
- Zvláštním případem pořízení investic je leasing:
 - ▶ u **operativního leasingu**
 - DM si pronajmu, platí splátky a po určité době DM vrátí pronajímateli – splátky nájmu jsou pro nájemce nákladem
 - odepisování DM provádí pronajímatel (uplatňuje do svých nákladů)
 - ▶ u **finančního leasingu**
 - pronájem s následným odkoupením věci
 - nájemce může dát nájemné přímo do nákladů a nemusí odepisovat
 - musí však splnit podmínky dané § 24 odst.4 zákona o dani z příjmu
 - předmět leasingu odepisuje leasingová společnost
 - po odkoupení předmětu leasingu lze odepisovat případnou zůstatkovou cenu
 - odepisuje nájemce dle pravidel (sazeb) pro DM

Evidence dlouhodobého majetku

- **Evidence DM** slouží pro:
 - ▶ **kontrolu majetku** - inventarizaci,
 - ▶ **odepisování majetku** - účetnictví a daně,
 - ▶ **úhrady škod na majetku pojišťovnou**
 - ať již dojde ke škodám úmyslně či živelnou událostí, dobrá evidence majetku je významným pomocníkem při vyčíslení a dokázání škod.
 - ▶ **přehled o finanční hodnotě firmy**
 - důležitá informace pro potřeby financování z cizích zdrojů (např. při získávání úvěru, nových investorů, ručení majetkem atd.),
 - málokterá firma zůstává trvale v rukou jednoho vlastníka. Chcete-li firmu prodat nebo koupit, potřebujete vyjádřit její cenu. Dlouhodobý majetek je její významnou součástí.
- Základní evidenci provádíme na **inventárních kartách**
 - ▶ povinně **inventární číslo** přidělené dlouhodobému majetku, zvolený **způsob odepisování**, **vstupní cenu**, jednotlivé roční **daňové odpisy** popř. pokud chce firma vést odlišné **účetní odpisy** pak i tyto odpisy

Oběžná aktiva – provozní majetek

- **Oběžný majetek** je svou povahou krátkodobým majetkem firmy
 - ▶ obecně se předpokládá, že firma ho používá kratší dobu než jeden rok
- **Koloběh oběžného majetku**
 - ▶ peníze vložené do zásob jsou peníze „umrtvené“, a je potřeba je co nejrychleji zpracovat a přeměnit na hotové výrobky, aby se daly prodat a přinesly tak nové peníze



Členění oběžného majetku

● Zásoby (věcná forma)

▶ materiál

- základní suroviny - stavební hmoty, kov, dřevo, kůže, ...,
- pomocné materiály - barvy, maziva, ...,
- obaly - plechovky, kartony,,
- pohonné hmoty - nafta, benzín,...,
- **drobný hmotný majetek**, pokud nesplní podmínu, aby byl zařazen do dlouhodobého majetku
- kancelářské potřeby, čistící prostředky apod.

▶ nedokončená výroba

- nedokončené výrobky , které nejsou zatím prodejně – rozešité kalhoty

▶ polotovary

- rozpracované výrobky, které jsou z hlediska některého technologického stupně už dokončené a daly by se popř. i prodat - odlitek, deska dřeva atd.

▶ hotové výrobky

- výrobky, které už firma dokončila a připravuje je k prodeji

▶ zvířata

- jsou specifickým druhem zásob typickým pro zemědělskou výrobu
- např. hejna husí, kachen, včelstva atd.

● Zboží

- v účetnictví má tento pojem přesně definovaný význam
- zboží je vše co je nakoupené (už hotové) za účelem dalšího prodeje

Členění oběžného majetku

• Peníze (peněžní forma) – krátkodobý finanční majetek

- ▶ peníze **v hotovosti v pokladně**
 - všechny příjmy v hotovosti musí být v podniku přijaty do pokladny
 - z pokladny jsou naopak vypláceny všechny výdaje v hotovosti
- ▶ peníze **na účtech peněžních ústavů**
 - většina příjmů od obyvatel a podniků, např. za dodané výrobky a poskytnuté služby, jsou placeny na účet u banky
 - podnik naopak z tohoto účtu hradí své závazky
- ▶ **ceniny**
 - známky, kolky, telefonní karty, stravenky, karty na pohonné hmoty apod.
- ▶ **krátkodobé cenné papíry**
 - majetkové cenné papíry (např. nakoupené akcie, které podnik pořizuje za účelem jejich dalšího prodeje do jednoho roku od jejich pořízení)
 - vlastní akcie (zcela výjimečně podnik může v souladu s právními normami odkoupit zpět své vlastní akcie)
 - dlužné cenné papíry (např. zakoupené vkladové listy)
 - vlastní dluhopisy (nakoupené vlastní dluhopisy)
 - směnky, depozitní certifikáty apod.,
- ▶ **pohledávky**
 - pohledávky za odběrateli (vznikají odesláním faktury a zanikají úhradou faktury)
 - pohledávky za zaměstnanci a společníky (vznikají např. výplatou zálohy na pracovní cestu, poskytnutím půjčky apod.)
 - finanční a jiné pohledávky (např. pohledávka na náhradu škody)

Průběh zásobování - logistika

• Logistika

- ▶ zajímá se jak o **fyzické toky zboží** od dodavatele k odběrateli, tak **toky informační** (v písemné i ústní podobě)

• Průběh zásobování

- ▶ vybrali jsme dodavatele, dohodli podmínky a **uzavřeli smlouvu** (kupní , o dílo popř. nepojmenovanou)
 - **ústně** - pokud dodavatele dobře známe a dodávka se týká relativně malého obchodu
 - písemně - **formou objednávky, písemné smlouvy, konaktu** apod.
- ▶ **Fyzické toky**
 - **dodavatel zasílá zboží**
 - vlastní dopravou, prostřednictvím veřejného přepravce, popř. si pro zboží dojede odběratel
 - **odběratel je při přejímání povinen zkontolovat, zda přebírané zboží odpovídá smlouvě**
 - **fyzická přejímka** je kontrola nakoupených zásob po stránce
 - **kvantitativní** (spočítáme, zvážíme, změříme či jinak kvantitativně zhodnotíme dodaná množství a zkонтrolujeme s průvodními doklady - především s Dodacím listem)
 - **kvalitativní** (kontrolujeme, zda dodávka odpovídá dohodnuté jakosti)
 - » většinou se v praxi setkáme se **statistickou přejímkou**, kdy podle předem stanovené metodiky kontrolujeme pouze část dodávky a podle výsledků této kontroly usuzujeme na kvalitu celé dodávky

Průběh zásobování - logistika

• Průběh zásobování

▶ Informační toky

- o všech pohybech zboží (zásob) musí existovat písemné zápis(y)
(doklady, počítačová evidence)
- **Dodavatel vystaví:**
 - **Dodací list** - jde fyzicky s dodávkou (veze ho přepravce zboží) k odběrateli, kterému slouží pro přejímku zboží
 - **Fakturu - daňový doklad** - tento doklad nemusí jít s dodávkou, může být zaslán například poštou, je to účetní doklad a na základě něj je zboží uhrazeno
- **Odběratel vystaví:**
 - **Příjemku** - doklad slouží k zaznamenání příjmu zboží na sklad
 - **Skladní kartu**
 - » jestli daný druh zboží ještě nebyl přijímán na sklad, vystaví skladní kartu novou
 - » pokud už určitý druh zboží byl někdy na skladě a je evidován na existující skladní kartě, pak pouze připíše na tuto kartu zvýšení stavu zásob
 - zapíše do **Knihy došlých faktur** přijetí nové faktury
 - k uhrazení faktury vystaví **Příkaz k úhradě** (při platbě z účtu u banky) nebo **Výdajový pokladní doklad** (platba v hotovosti)

Kapitálová struktura podniku

PASIVA

Pasiva

Kapitál firmy (pasiva)	Vlastní kapitál (vlastní zdroje)	Základní kapitál (vklady společníků, akcie, emisní ážio, ...)
		Fondy z vlastního kapitálu (rezervní fond, sociální fondy, ...)
		Nerozdělený zisk minulých let (zisk i ztráta)
		Hospodářský výsledek běžného období
	Cizí kapitál (cizí zdroje)	Dlouhodobý cizí kapitál (bank. úvěry, dodavatelské úvěry, ...)
		Krátkodobé dluhy (kontokorent, závazky k zaměstnancům, nezaplacené daně, ...)
		Obchodní závazky (závazky k dodavatelům)

Členění kapitálu

- **Kapitálová (finanční) struktura** podniku
 - ▶ struktura zdrojů, z nichž majetek podniku vznikl
- Rozlišují se:
 - ▶ **Vlastní zdroje** – kapitál, který patří podnikateli nebo skupině podnikatelů vložený do podniku, hovoříme o **vlastním kapitálu**
 - vždy dlouhodobé zdroje
 - ▶ **Cizí zdroje** – představují kapitál věřitelů např. bank, ale i jiných investorů vložený do podniku, pak se jedná o **cizí kapitál**
 - rozlišujeme
 - krátkodobé zdroje (kapitál) – splatnost do 1 roku
 - dlouhodobé zdroje (kapitál) – splatnost delší než 1 rok

Členění vlastního kapitálu

- **Základní kapitál** – tvoří peněžní a nepeněžní vklady společníků do podniku
 - ▶ Základní kapitál vytváří povinně komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a družstvo a jeho výše se zapisuje do obchodního rejstříku
 - ▶ V akciové společnosti vzniká základní kapitál vydáním akcií o určité jmenovité (nominální) hodnotě
- **Kapitálové fondy** – mají především význam u akciové společnosti, kde jejich podstatnou část tvoří emisní ážio
 - ▶ **Emisní ážio** – kladný rozdíl mezi skutečně dosaženou prodejní (tržní) cenou akcií a jejich cenou nominální při emisi akcií

Členění vlastního kapitálu

- **Fondy ze zisku** – vytvářejí se přímo ze zákona (v s.r.o., a.s. zákonný rezervní fond, v družstvech nedělitelný fond), nebo je jejich tvorba předepsána stanovami podniku
 - ▶ Slouží ke krytí ztrát
 - ▶ Jsou pojistkou proti různým rizikům v podnikání a pomáhají překonat nepříznivý průběh hospodaření podniku
- **Nerozdělený zisk** – část zisku po odvodu daní, která slouží k dalšímu podnikání, představuje zisk z minulých let
 - ▶ Nemá podobu hotových peněz v pokladně ani peněz na účtech u banky, které by mohly být využity k platbám
 - ▶ Proto vysoké částky nerozděleného zisku nemusí být zárukou dostatečné výše volných peněžních prostředků k úhradě závazků

Členění cizího kapitálu

- **Krátkodobý cizí kapitál (dluhy)**

- ▶ zahrnuje závazky podniku vůči dodavatelům, zaměstnancům, státnímu rozpočtu a jiným institucím (sociálnímu zabezpečení a zdravotním pojišťovnám), společníkům příp. akcionářům, k odběratelům, dále krátkodobé bankovní úvěry, apod.

- **Dlouhodobý cizí kapitál** – tvoří ***dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé závazky*** (leasingové dluhy, emitované dluhopisy, dlužní úpisy) a ***rezervy***

- ▶ **Rezervy** – určeny na **krytí nepředvídaných výdajů**, např. v souvislosti se ztrátami vyplývajícími z kursových ztrát, nedobytných pohledávek a rovněž na krytí přesně vymezených budoucích výdajů, např. rezervy na opravu hmotného majetku

Použití cizího kapitálu

- **Cizí kapitál** – není poskytován zadarmo
 - ▶ **Náklad na použití cizího kapitálu** – úrok a výdaje spojené s jeho získáním (bankovní aj. poplatky, provize)
 - ▶ **Úroky z cizího kapitálu** – snižují daňové zatížení podniku, protože úrok je součástí nákladů
- **Důvody pro použití cizího kapitálu:**
 - ▶ Podnikatel nemá dostatečný vlastní kapitál potřebný pro založení podniku
 - ▶ Podnikatel přechodně nedisponuje potřebným kapitálem např. na nákup strojů, surovin, apod.
 - ▶ Použitím cizího kapitálu nevznikají jeho poskytovateli žádná práva v přímém řízení podniku
 - ▶ Cena (úrok) z cizího kapitálu je nižší než z vlastního kapitálu

Rizika použití cizího kapitálu

- Proti většímu použití cizího kapitálu lze uvést následující důvody:
 - ▶ Cizí kapitál **zvyšuje zadluženost podniku** a tím snižuje jeho finanční stabilitu, při velkém podílu dluhu roste nebezpečí bankrotu
 - ▶ Každý **další dluh je dražší** a je obtížnější jej získat, neboť potenciální věřitelé se obávají o svůj kapitál v případě likvidace podniku
 - ▶ Vysoký podíl cizího kapitálu omezuje **jednání managementu**, které musí být **přizpůsobeno věřitelům**
 - např. povinnost jednatele vyhlásit konkurs, pokud závazky vůči věřitelům přesahují aktiva firmy

Optimalizace majetkové a kapitálové struktury podniku

Bilanční pravidla

Zlaté bilanční pravidlo

- **Zlaté bilanční pravidlo**

- ▶ dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých zdrojů (vlastní a cizí dlouhodobý kapitál) a krátkodobý majetek z krátkodobých zdrojů
- ▶ sladění zdrojů z hlediska času

Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek (DM)	Vlastní kapitál (VK) Dlouhodobý cizí kapitál (DCK) (úvěry,...)
Oběžný majetek (OM)	Krátkodobý cizí kapitál (KCK) (závazky k dodavatelům,...)

Způsoby financování

• Konzervativní financování

- ▶ využití dlouhodobého kapitálu i k financování krátkodobých aktiv (oběžného majetku)
 - např. z úvěru nakoupí podnik zásoby, povoluje odběratelům delší lhůty splatnosti
- ▶ je dražší, ale málo rizikové - volí ho **menší podniky**

• Agresivní financování

- ▶ využití krátkodobých zdrojů i na financování dlouhodobých aktiv (DM)
 - např. pozdním placením dodavatelům nebo vybíráním záloh od odběratelů
- ▶ rizikové, ale velmi levné - volí ho **velké firmy s dobrým postavením** ve svém odvětví

Konzervativní financování	
Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek (DM)	Vlastní kapitál Dlouhodobý cizí kapitál (úvěry,...)
Oběžný majetek (OM)	DRAHÁ ČÁST Krátkodobý cizí kapitál (závazky)

Agresivní financování	
Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek (DM)	Vlastní kapitál Dlouhodobý cizí kapitál (úvěry,...)
RIZIKOVÁ ČÁST	Krátkodobý cizí kapitál (závazky)
Oběžný majetek (OM)	

Pravidlo vyrovnání rizika

• Pravidlo vyrovnání rizika

- ▶ v podniku by se měly využívat vlastní i cizí zdroje, ale s podmínkou, že **vlastní zdroje budou převyšovat zdroje cizí**
 - riziko neschopnosti splátet svoje závazky
- ▶ sladění zdrojů z hlediska vyrovnání sil ve vlastnické struktuře
 - rozložení rizika neúspěchu podniku mezi společníky (akcionáře) a cizí investory (banky)

• Optimalizace v návaznosti na náklady kapitálu

- ▶ čím vyšší hodnota cizího kapitálu (zadluženost podniku), tím vyšší úroky musí podnik platit za jeho použití
- ▶ vyšší zadluženost zvyšuje riziko ohrožení investice společníků (akcionářů) → očekávají (požadují) vyšší zhodnocení svého vkladu
→ rostou náklady i na vlastní kapitál

• Při rozporu by mělo být prioritní bilanční pravidlo

Optimalizace majetkové struktury

• Optimalizace majetkové struktury

- ▶ poměr mezi dlouhodobým a oběžným majetkem je dán:
 - **oborem podnikání**
 - výrobní firma bude mít větší podíl dlouhodobého majetku (stroje, výrobní haly, ...)
 - obchodní firma bude mít větší podíl oběžného majetku (materiál, výrobky, zboží, ...)
 - **technologickým řešením procesu výroby**
 - poměr cena – výkon ... lze se domnívat, nový stroj bude výkonnější než stávající
 - **způsobem financování dlouhodobého majetku**
 - koupě zařízení (je součást majetku podniku) X leasing (pronájem majetku leasingové společnosti)
 - **požadovanou mírou likvidity podniku**
 - 1.stupeň – krátkodobý finanční majetek (peníze, ceniny)
 - 2.stupeň – splatné pohledávky u odběratelů
 - 3.stupeň – zásoby všeho druhu (materiál, výrobky, zboží)
 - **nelikvidní aktiva** – položky dlouhodobého majetku
- ▶ podnik by měl mít tolik oběžného majetku, kolik vyžaduje jeho hospodárný provoz
 - **málo oběžného majetku** → není využit investiční majetek (výrobní kapacity)
 - **hodně oběžného majetku** → část ho není využita → přebytečné zásoby a skladovací náklady

Obvyklá majetková a kapitálová struktura

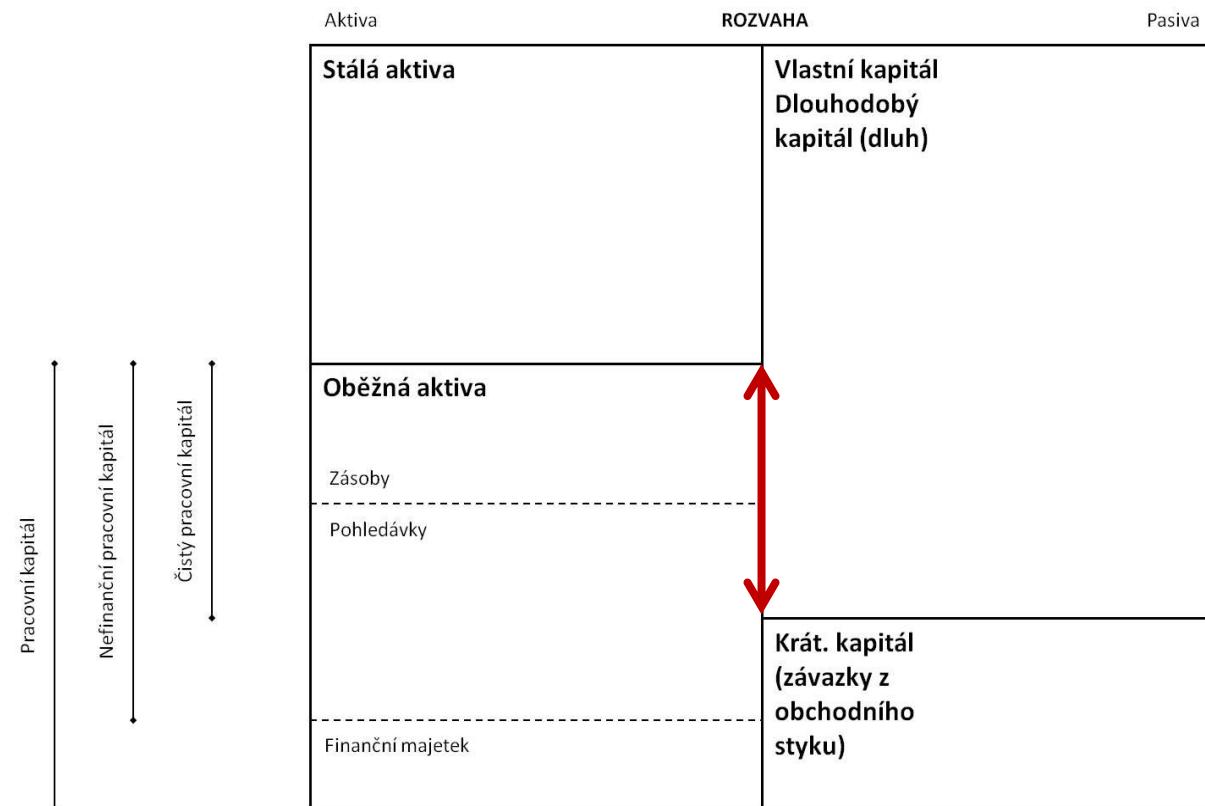
• Obvyklá majetková a kapitálová struktura

- ▶ majetková a kapitálová struktura podniku závisí na
 - typu podnikatelské činnosti
 - postavení firmy na trhu
 - fázi životního cyklu podniku

Velká výrobní společnost	Malá výrobní společnost	Obchodní společnost	Pravidlo vyrovnání rizika
Aktiva	Aktiva	Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek (DM)	Dlouhodobý majetek (DM)	Dlouhodobý majetek (DM)	Vlastní kapitál Dlouhodobý cizí kapitál
Oběžný majetek (OM)	Oběžný majetek (OM)	Oběžný majetek (OM)	Krátkodobý cizí kapitál

Čistý pracovní kapitál

- **Pracovní kapitál (PK)**
 - ▶ PK = Oběžná aktiva (OM)
- **Nefinanční pracovní kapitál (NPK)**
 - ▶ NPK = Zásoby (ZAS) + Pohledávky (POH)
- **Čistý pracovní kapitál (CPK)**
 - ▶ CPK = Oběžná aktiva (OM) - Krátkodobé závazky (KZ)
 - ▶ CPK = Dlouhodobý kapitál (VK + DCK) - Dlouhodobý majetek (DM)



Čistý pracovní kapitál

• Čistý pracovní kapitál

- ▶ část oběžných aktiv (OM), která musí být financována dlouhodobými zdroji
- jsou dražší
- ▶ snaha minimalizovat, ale je třeba mít určité zásoby, aby nedošlo k výpadku výroby

• Ideální stav

- ▶ minimalizace za podmínek, kdy výše každé položky OM bude natolik přiměřená, aby nedošlo k narušení plynulosti podnikových funkcí
- ▶ přiměřeně stabilní výše potřebného pracovního kapitálu

• Financování CPK

- ▶ **Agresivní** - levnější, ale rizikovější
 - $CPK < 0$ - pracovní kapitál je financován převážně krátkodobými zdroji
- ▶ **Konzervativní** - dražší, méně rizikové
 - $CPK > 0$ - pracovní kapitál je financován jen málo z krátkodobých zdrojů
- ▶ **Umírněné** - ideál, koncept nulového pracovního kapitálu
 - $CPK = 0$ - krátkodobých zdrojů je stejně jako oběžného majetku

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Základy podnikového účetnictví I.

David Buchtela

Prezentace 05



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Funkce a předmět podnikového účetnictví

Podrobně v předmětu

BI-FMU (Finanční a manažerské účetnictví)

Funkce účetnictví

- **(Finanční) účetnictví**

- **(Finanční) účetnictví**
 - ▶ písemné zaznamenávání informací o hospodářských jevech a to v peněžních jednotkách

- **Poskytuje informace o**

- **Poskytuje informace o**
 - ▶ stavu a pohybu aktiv a pasiv
 - ▶ nákladech, výnosech a s tím související zjištění výsledku hospodaření

- **Funkce účetnictví**

- **Funkce účetnictví**
 - ▶ poskytuje informace pro potřeby podnikatele
 - ▶ může sloužit jako důkazný prostředek při vedení sporů
 - ▶ poskytuje informace pro rozhodování a řízení podniku
 - základ pro manažerské účetnictví
 - ▶ zjištění informací pro účely daňové (daňová přiznání)
 - ▶ umožňuje kontrolu stavu majetku a hospodaření

Předmět a cíl účetnictví

- **Předmět účetnictví**

- ▶ sledovaní stavu a pohybu majetku a závazků, vlastního kapitálu, nákladů a výnosů a zjištění výsledku hospodaření

- **Cíl účetnictví**

- ▶ poskytnout uživatelům informace o finanční situaci podniku a o jeho výkonnosti

- **Hlavní úkoly účetnictví**

- ▶ poskytnutí přehledu o stavu hospodářských prostředků
→ **ROZVAHA**
 - ▶ zjištění výsledku hospodaření za sledované období
→ **VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY** (Výsledovka)

Právní rámec účetnictví

• Základní právní předpisy

- ▶ **Zákon o účetnictví**
 - zákon č. 563/1991 Sb.
- ▶ **Prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví**
 - vyhláška č. 500/2002 Sb.
- ▶ **České účetní standardy pro podnikatele**
- ▶ **Zákon o dani z příjmu**
 - zákon č. 586/1992 Sb.
- ▶ **Zákon o dani z přidané hodnoty**
 - zákon č. 235/2004 Sb.
- ▶ **Zákon o veřejném zdravotním pojištění**
 - zákon č. 48/1997 Sb.
- ▶ **Zákon o pojistném na sociální zabezpečení**
 - zákon č. 589/1992 Sb.

Účetní knihy a formuláře

• Základní účetní knihy a formuláře

▶ **účetnictví** (dříve podvojné účetnictví)

- **hlavní kniha** – kniha analytické evidence
- účetní deník
- pokladní deník
- kniha přijatých a vydaných faktur
- ...

▶ **daňová evidence** (dříve jednoduché účetnictví)

- **peněžní deník** – deník příjmů a výdajů
- kniha přijatých a vydaných faktur
- ...

▶ **formuláře**

- **rozvaha a výsledovka**
- cash-flow
- ...

Účetní programy

• Účetní programy

- ▶ správa firemních financí, správa faktur, vedení skladové evidence, hlídání případných chyb v účetnictví (předdefinované účetní případy), tvorba výkazů (rozvaha, výsledovka, ...), podklady pro daňová přiznání, finanční analýzy, ...
- ▶ pro velké i malé podniky
- ▶ placené i zdarma
- ▶ vedení účetnictví i daňové evidence
- ▶ **vybrané programy na trhu** v ČR – především pro malé podniky
 - systém PROFIT – zdarma (jen zobrazení reklamy)
 - Money S3
 - POHODA
 - ABRA
 - Stereo – prakticky **v předmětu BI-FMU**
 - ...

Rozvaha a výsledovka

Rozvaha

• Rozvaha

- ▶ výkaz o **majetkové struktuře podniku**
- ▶ říká, kolik má podnik jakého majetku k danému dni a kde k tomuto majetku přišel
 - omezená vypovídací hodnota – stav k nějakému dni!
- ▶ porozumění rozvaze je klíčové pro vedení účetnictví
 - podle toho, zda jde o aktivum či pasivum a zda nám to či ono přibylo či ubylo, poznáme, jak a kam (na jaký účet) účtovat
- ▶ má dvě strany - **aktiva a pasiva**
 - obě strany vypovídají o tomtéž - o majetku, a to pouze z jiného úhlu pohledu
 - **aktiva = pasiva**
 - majetku je na straně aktiv stejně, jako na straně pasiv
 - každý majetek (aktiva) se někde musel vzít (pasiva)

Rozvaha podniku – hlavní zdroje

- Podnik má prakticky čtyři **hlavní možnosti, jak k majetku přijít:**
 - ▶ může ho **do podnikání vložit = základní kapitál**
 - kolik majetku podnik získal tím, že kdysi ho tam společníci či akcionáři vložili
 - ▶ může **získat majetek darem = dar**
 - co bylo konkrétně darováno, to bylo v aktivech
 - ▶ může si ho **vydělat = hospodářský výsledek (zisk)**
 - kolik majetku podnik získal tou formou, že si ho vydělal
 - ▶ může si majetek **pořídit na dluh = závazky**
 - vůči komukoli: dodavatelům, bance, zaměstnancům, státu

Vlastní a cizí zdroje

• Vlastní a cizí zdroje v podniku:

- ▶ **Základní kapitál = vlastní zdroj**
 - sice pochází od společníků či akcionářů, ale společnosti zůstává minimálně do doby její existence
- ▶ **Dary = vlastní zdroj**
 - sice pochází od cizích, ale nemusíte ho nikomu vracet, zůstává Vám
- ▶ **Hospodářský výsledek = vlastní zdroj**
 - pochází přímo z podniku, od nás a nikomu ho nemusíme vracet, je podniku
- ▶ **Úvěr = cizí zdroj**
 - zdroj pochází od cizích - od banky, jde o půjčku a budeme jí muset vracet
- ▶ **Dodavatelé = cizí zdroj**
 - jde o závazky vůči dodavatelům - což je cizí zdroj a dodavatelé budou chtít peníze vrátit
- ▶ **Zaměstnanci = cizí zdroj**
 - jde o závazky vůči zaměstnancům, budeme muset vrátit
- ▶ **Finanční úřad, zdravotní pojišťovny, ostatní instituce = cizí zdroj**
 - jde o závazky vůči těmto institucím, budeme muset vrátit

Příklad – podniková rozvaha

Aktiva	Rozvaha "podniku" k 1. 1.	Pasiva
Budova	2 000 000 Kč	Základní kapitál
Stroj	50 000 Kč	Dary
Materiál	100 000 Kč	Hospodářský výsledek
Zboží	20 000 Kč	Úvěr
Výrobky	300 000 Kč	Dodatavelé
Pokladna	50 000 Kč	Zaměstnanci
Odběratelé	80 000 Kč	Finanční úřad
Aktiva celkem	2 600 000 Kč	Pasiva celkem
		2 600 000 Kč

Vlastní zdroje:

Základní kapitál, dary, hospodářský výsledek

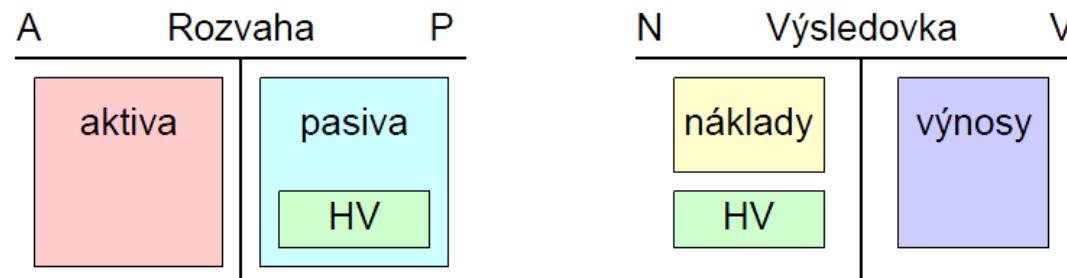
Cizí zdroje:

Úvěr, dodavatelé, zaměstnanci, finanční úřad

Aktiva = majetek, pasiva = zdroje majetku

Rozvahové a výsledkové účty

- Zachycení účetních změn přímo v rozvaze by bylo pracné a nepřehledné -> rozvaha (a výsledovka) se rozepisuje na **účty**
 - ▶ účet má **počáteční stav** (obvykle k 1.1.)
 - ▶ na účtu se zachycují **změny během roku**
 - ▶ na konci roku (31.12.) se stanoví **konečný stav** účtu
- Účty se dělí na
 - ▶ **rozvahové** (vychází z rozvahy)
 - **aktivní** – reprezentují aktiva, v rozvaze vlevo
 - **pasivní** – reprezentují pasiva, v rozvaze vpravo
 - ▶ **výsledkové** (vychází z výsledovky – podrobný popis pasiva Hospodářský výsledek)
 - **nákladové** – náklady snižují zisk, ve výsledovce vlevo
 - **výnosové** – výnosy zvyšují zisk, ve výsledovce vpravo



Pohyby na účtech

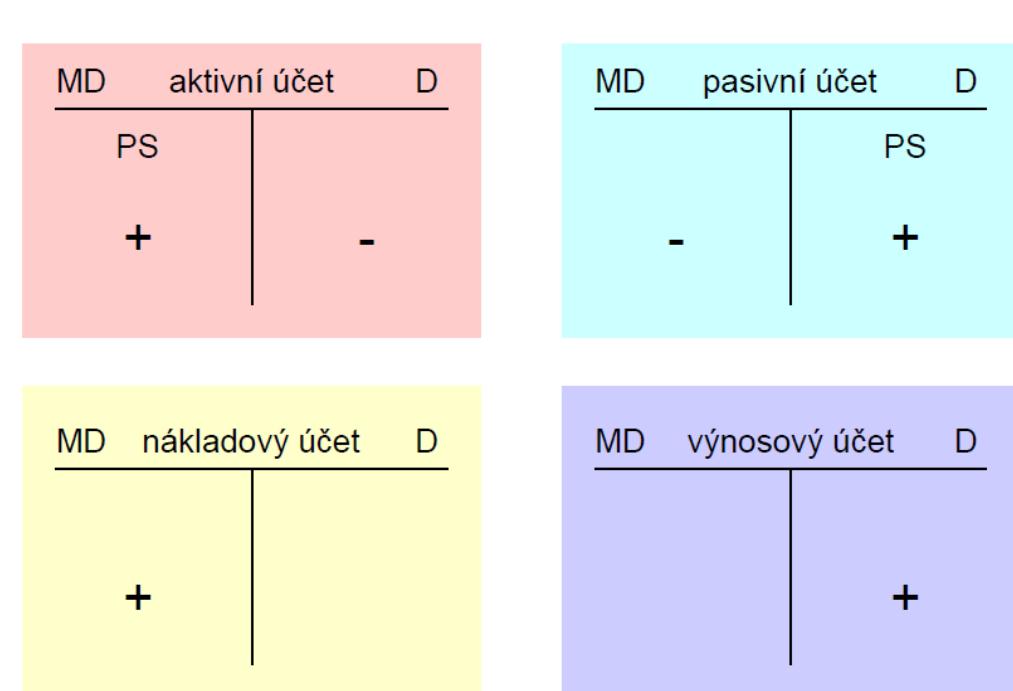
• Pohyby na účtu

- ▶ přírůstky zapíšeme do jednoho sloupce (kladná hodnota)
 - píšeme je vždy pod počáteční stav (do stejného sloupce)
- ▶ úbytky zapíšeme do druhého sloupce (také kladná hodnota!)

- Sloupce se označují
 - ▶ **MD – má dáti**
 - ▶ **D - dal**

Konečný stav (KS):

KS = PS + přírůstky - úbytky



+ ... přírůstky, - ... úbytky, PS ... počáteční stav

Pohyby na účtech

• Rozvahové účty

► Aktiva

- počáteční zůstatek zapíšeme na MD
- přírůstky se účtují na MD (pod PS), úbytky na D

► Pasiva

- počáteční zůstatek zapíšeme na D
- přírůstky se účtují na D (pod PS), úbytky na MD

► Konečný stav (KS)

- **KS = PS + přírůstky - úbytky**

• Výsledkové účty

► Náklady

- počáteční zůstatek není
- účtují se vždy na MD

► Výnosy

- počáteční zůstatek není
- účtují se vždy na D

► Hospodářský výsledek (HV)

- **HV = výnosy - náklady**

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">MD</th><th style="text-align: center;">aktivní účet</th><th style="text-align: right;">D</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">PS</td><td style="text-align: center;"></td><td style="text-align: right;">-</td></tr> <tr> <td style="text-align: left;">+</td><td style="text-align: center;"></td><td style="text-align: right;">-</td></tr> </tbody> </table>	MD	aktivní účet	D	PS		-	+		-	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">MD</th><th style="text-align: center;">pasivní účet</th><th style="text-align: right;">D</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">-</td><td style="text-align: center;"></td><td style="text-align: right;">PS</td></tr> <tr> <td style="text-align: left;">-</td><td style="text-align: center;"></td><td style="text-align: right;">+</td></tr> </tbody> </table>	MD	pasivní účet	D	-		PS	-		+
MD	aktivní účet	D																	
PS		-																	
+		-																	
MD	pasivní účet	D																	
-		PS																	
-		+																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">MD</th><th style="text-align: center;">nákladový účet</th><th style="text-align: right;">D</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;"></td><td style="text-align: center;">+</td><td style="text-align: right;"></td></tr> </tbody> </table>	MD	nákladový účet	D		+		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">MD</th><th style="text-align: center;">výnosový účet</th><th style="text-align: right;">D</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;"></td><td style="text-align: center;"></td><td style="text-align: right;">+</td></tr> </tbody> </table>	MD	výnosový účet	D			+						
MD	nákladový účet	D																	
	+																		
MD	výnosový účet	D																	
		+																	

+ ... přírůstky, - ... úbytky, PS ... počáteční stav

Náklady a výnosy X výdaje a příjmy

- **Náklady a výnosy** – nejsou závislé na pohybu peněz
 - ▶ **Náklady**
 - vyjadřují spotřebu, na něčem proděláváme, klesá zisk
 - ▶ **Výnosy**
 - vyjadřují výkony, něco jsme vytvořili (prodali), stoupá zisk
- **Výdaje a příjmy** – pohyby peněz na bankovním účtu nebo v pokladně
 - ▶ **Výdaje**
 - výdej peněz, odchozí platby
 - ▶ **Příjmy**
 - příjem peněz, příchozí platby

Hospodářské operace a účetní případy

• **Účetní případ (transakce)**

- ▶ v účetnictví název pro hospodářskou operaci nebo skutečnost, která má vliv na majetek, zdroje, náklady nebo výnosy podniku

• **Vliv hospodářské operace na rozvahu**

▶ **A+ A-**

- změny pouze v aktivech – některá položka aktiv se zvýší, jiná sníží

▶ **P+ P-**

- změny pouze v pasivech – některá rozvahová položka pasiv se zvýší a o stejnou částku se sníží jiná položka pasiv

▶ **A+ P+**

- přírůstek na obou stranách rozvahy – některá položka aktiv se zvýší a současně se o stejnou částku zvýší některá položka pasiv

▶ **A- P-**

- úbytek na obou stranách rozvahy – některá položka aktiv se sníží a zároveň se o stejnou částku sníží některá položka pasiv

▶ **N+ → P- V+ → P+**

- náklady snižují hospodářský výsledek → snížení pasiv
- výnosy zvyšují hospodářský výsledek → zvýšení pasiv

Účtová osnova

- **Účtová osnova** (rozvrh) uvádí seznam účtů, členěných do tříd:
 - ▶ **třída rozvahových účtů** (A – aktivní, P – pasivní)
 - 0 – dlouhodobý majetek
 - 1 – zásoby
 - 2 – krátkodobý finanční majetek a krátkodobé bankovní úvěry
 - 3 – zúčtovací vztahy
 - 4 – kapitálové účty a dlouhodobé závazky
 - ▶ **třída výsledkových účtů**
 - 5 – náklady
 - 6 – výnosy
 - ▶ **třída závěrkových a podrozvahových účtů**
 - 701, 702 – počáteční a konečný účet rozvažný
 - 710 – účet zisků a ztrát
 - 750 ... - podrozvahové účty
 - ▶ **třída vnitropodnikových účtů**
 - 8 – 9 – vnitropodnikové účetnictví
- V rámci tříd si firmy stanoví čísla účtů a jejich názvy do povinného účtového rozvrhu ve tvaru **CCCAAA**
 - ▶ **CCC** – číslo (syntetického) účtu, např. 221 – bankovní účet
 - ▶ **AAA** – volitelné analytické členění, např. 221 001 – bankovní účet u ČSOB

Pohyby na účtech - příklad

Účet	Počáteční stav	Má dátí	Dal	Konečný stav T	Název účtu
132	20 287,05	0,00	20 287,05	0,00 A	Zboží na skladě a v prodejnách
za syntetický účet 132	20 287,05	0,00	20 287,05	0,00	**
za třídu 1	20 287,05	0,00	20 287,05	0,00	***
211	95 593,81	453 285,00	320 746,40	228 132,41 A	Pokladna
za syntetický účet 211	95 593,81	453 285,00	320 746,40	228 132,41	**
221001	36 754,12	735 884,71	759 965,95	12 672,88 A	Bankovní účet - ČSOB
za syntetický účet 221	36 754,12	735 884,71	759 965,95	12 672,88	**
za třídu 2	132 347,93	1 189 169,71	1 080 712,35	240 805,29	***
311	47 420,00	802 230,00	818 450,00	31 200,00 A	Odběratelé
za syntetický účet 311	47 420,00	802 230,00	818 450,00	31 200,00	**
321	-1 701,88	598 222,91	652 123,52	-55 602,49 P	Dodavatelé
za syntetický účet 321	-1 701,88	598 222,91	652 123,52	-55 602,49	**
343000	-1 695,00	178 165,81	176 470,81	0,00 A	DPH - běžné období
za syntetický účet 343	-1 695,00	178 165,81	176 470,81	0,00	**
za třídu 3	44 023,12	1 578 618,72	1 647 044,33	-24 402,49	***
Rozvahové účty	196 658,10	2 767 788,43	2 748 043,73	216 402,80	****

501	0,00	65 741,43	0,00	-65 741,43 N	Spotřeba materiálu
za syntetický účet 501	0,00	65 741,43	0,00	-65 741,43	**
504	0,00	235 333,95	0,00	-235 333,95 N	Prodané zboží
za syntetický účet 504	0,00	235 333,95	0,00	-235 333,95	**
518	0,00	340 027,53	0,00	-340 027,53 N	Ostatní služby
za syntetický účet 518	0,00	340 027,53	0,00	-340 027,53	**
za třídu 5	0,00	641 102,91	0,00	-641 102,91	***
602	0,00	0,00	208 491,65	208 491,65 V	Tržby z prodeje služeb
za syntetický účet 602	0,00	0,00	208 491,65	208 491,65	**
604	0,00	0,00	461 728,68	461 728,68 V	Tržby za zboží
za syntetický účet 604	0,00	0,00	461 728,68	461 728,68	**
za třídu 6	0,00	0,00	670 220,33	670 220,33	***
Výsledkové účty	0,00	641 102,91	670 220,33	29 117,42	****

Finanční výkazy

Účetní závěrka

Účetní závěrka

- Sestavení účetní závěrky se řídí
 - ▶ zákonem č.563/1991Sb., o účetnictví a vyhláškou č.500/2002Sb.
- **Účetní závěrka**
 - ▶ **povinně zahrnuje ...**
 - **rozvaha (bilance)**
 - uspořádání položek majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv
 - **výkaz zisku a ztráty**
 - uspořádání položek nákladů a výnosů a výsledku hospodaření
 - **příloha k účetní závěrce**
 - vysvětluje a doplňuje informace obsažené v rozvaze (bilanci) a výkazu zisku a ztráty
 - ▶ **může zahrnovat ...**
 - **přehled o peněžních tocích (Cash Flow)**
 - podává informaci o přírůstcích (příjmech) a úbytcích (výdajích) peněžních prostředků
 - **přehled o změnách vlastního kapitálu**
 - je rozpisem položky "A. Vlastní kapitál" z rozvahy (bilance), uspořádání jeho položek
- **Účetní závěrka se sestavuje**
 - ▶ **v plném rozsahu**
 - akciové společnosti a ostatní společnosti, pokud mají povinnost **ověření auditorem**
 - ▶ **ve zjednodušeném rozsahu**
 - ostatní společnosti

Účetní závěrka – formální náležitosti

- **Účetní závěrka musí obsahovat**

- ▶ jméno a příjmení, obchodní firmu nebo název účetní jednotky
- ▶ sídlo nebo bydliště a místo podnikání, liší-li se od bydliště
- ▶ identifikační číslo (IČ), pokud je přiděleno
- ▶ právní formu účetní jednotky (a.s., s.r.o., ...)
- ▶ předmět podnikání nebo jiné činnosti
- ▶ rozvahový den (obvykle 31.12.) nebo jiný okamžik, k němuž se účetní závěrka sestavuje
- ▶ okamžik sestavení účetní závěrky (např. 31.3.)
- ▶ podpisový záznam statutárního orgánu nebo účetní jednotky

Rozvaha – zjednodušený rozsah

Rozvaha navazuje
na předchozí období

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001				
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003				
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007				
C. I.	Zásoby	008				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011				
D. I.	Časové rozlišení	012				

Korekce se použijí především
u odpisů majetku

Rozvaha – zjednodušený rozsah

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období 4
			Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	353			
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	01x			
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	02x, 03x			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	06x			
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007				
C. I.	Zásoby	008	11x, 12x, 13x			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	31x, 33x, 35x, 37x, 388			
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	31x, 33x, 34x, 35x, 37x, 388			
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	21x, 221, 261, 24x, 25x			
D. I.	Časové rozlišení	012	38x			

Rozvaha – zjednodušený rozsah

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	Číslo účtu / skupiny	
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	411, 419, 252	
A. I.	Základní kapitál	015	412, 413, 414, 418	
A. II.	Kapitálové fondy	016	42x	
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	428, 429	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	Shoduje se s výkazem Z/Z	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019		
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	45x	
B. I.	Rezervy	021	36x, 37x, 47x	
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	32x, 33x, 34x, 36x, 37x, 47x	
B. III.	Krátkodobé závazky	023	23x, 25x, 461	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	38x	
C.	Časové rozlišení	025		

Hospodářský výsledek a základ daně

- **Hospodářský výsledek** je podkladem pro výpočet základu daně z příjmu
 - ▶ HV obsahuje **veškeré výnosy a náklady** bez ohledu na to, zda podléhají či nepodléhají zdanění
 - pro podnik je důležité, aby byly proúčtovány veškeré náklady a výnosy tak, jak je vnímá účetní jednotka a nikoli tak, jak je vnímá a uznává či neuznává „finanční úřad“ (zákon)
 - ▶ Korekce HV pro **stanovení základu daně**
 - **Přičteme daňově neuznatelné náklady**
 - např. náklady na reprezentaci, dary, rezervy, daně a pokuty, ...
 - obvykle se dělí na kategorie „zákonné“ (uznatelné) a „ostatní“ (neuznatelné)
 - **Odečteme výnosy, které již podlehly zdanění**
 - např. úroky (mimo úroků z běžného účtu), dividendy, ...

Výkaz zisku a ztráty – zjednodušený rozsah

Řada I. – XIII. jsou výnosy

Označení		Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+/-	Sčítadlní marže (ř. 01 - 02)		0	0
II.	Výkonv			
B.	Vý	05	0	0
+/-	Přidružené náklady (ř. 05 - 06 - 07 - 08 - 09 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14 + (-15) - (-16))	06	0	0
C.	Osobní náklady	07	0	0
D.	Daně a poplatky	08	0	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	0	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	14	0	0
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))	17	0	0

Výkaz navazuje na předchozí období

Řada A. – T. jsou náklady

Výkaz zisku a ztráty – zjednodušený rozsah

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období
a	b	c	<u>Číslo účtu / skupiny</u>
I.	Tržby za prodej zboží	01	604
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	504
+ Obchodní marže (ř. 01 - 02)		03	0
II. Výkony		04	601, 602, 61x, 62x
B. Výkonová spotřeba		05	501, 502, 503, 51x
+ Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)		06	0
C. Osobní náklady		07	52x
D. Daně a poplatky		08	53x
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		09	551
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		10	641, 642
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		11	541, 542
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních		12	55x
IV. Ostatní provozní výnosy		13	644, 646, 648
H. Ostatní provozní náklady		14	54x
V. Převod provozních výnosů		15	697
I. Převod provozních nákladů		16	597
* Provozní výsledek hospodaření (ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))		17	0

Označení	TEXT	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
				<u>Číslo účtu / skupiny</u>
a	b			661
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	10	-	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	10	561	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	665, 666, 667, 669	0
VIII.	Výnosy z krátkoodobého finančního majetku	21	666, 667	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	566, 567	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	22	664, (667)	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	564, (567)	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+ / -)	25	574, 579	0
X.	Výnosové úroky	26	662	0
N.	Nákladové úroky	27	562	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	29	663, 668	0
O.	Ostatní finanční náklady	20	563, 568, 569	0
XII.	Převod finančních výnosů	30	698	0
P.	Převod finančních nákladů	31	598	0
*	Finanční výsledek hospodaření $(\text{ř. } 18+19+20+21+22+23+24+25+26+27+28+29+(-30)-(-31))$	32	0	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	591, 592	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	0	0
XIII.	Mimořádné výnosy	35	68x	0
R.	Mimořádné náklady	36	58x	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	593, 594, 595	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	596	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34+38-39)	40	Přenáší se do rozvahy	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 33 + 37 + 39)	41	U	0

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Základy podnikového účetnictví II.

David Buchtela

Prezentace 06



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Účtování vstupů a výstupů výroby

Výnosy (výstupy) a náklady (vstupy)

- Mezi typické **vstupy (náklady)** do výroby (procesu) například patří:
 - materiál
 - elektřina
 - práce (mzdy)
 - odpisy majetku
 - služby
- Mezi typické **výstupy (výnosy)** z výroby (procesu) například patří:
 - služba
 - výrobek
 - zboží

N+ N - náklady
P- na MD

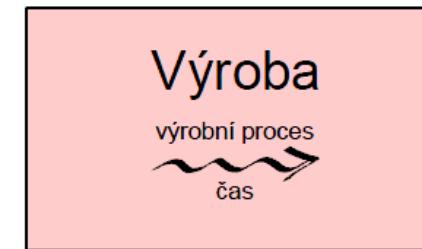
N = spotřeba

vyjádřená v penězích

materiál
elektřina
práce
odpisy (opotřebení strojů)
služby

Vstupy

Schéma nákladů a výnosů
 $HV = V - N$



V - výnosy **V+**
na D **P+**

V = výkony

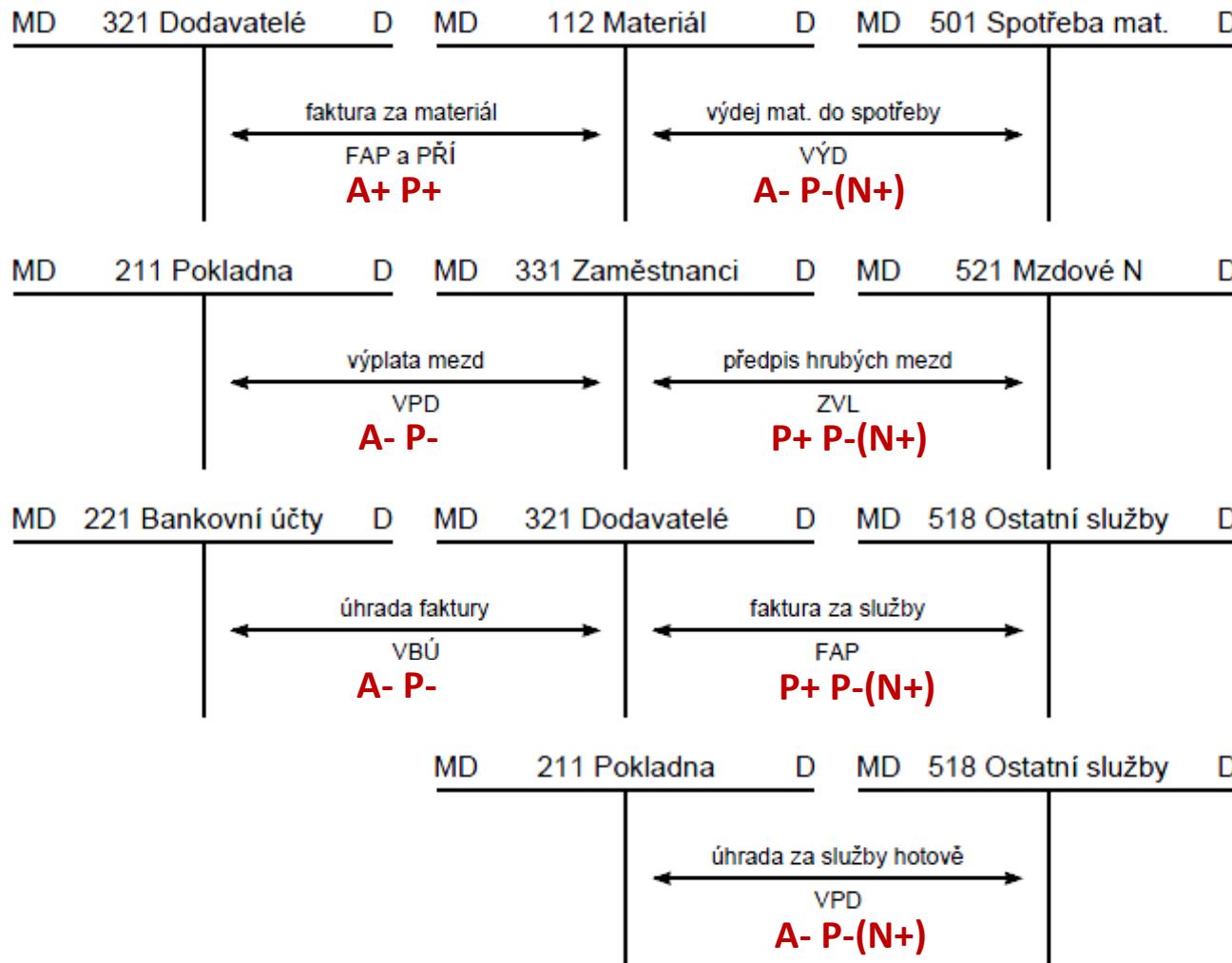
vyjádřené v penězích

služba
výrobek

Výstupy

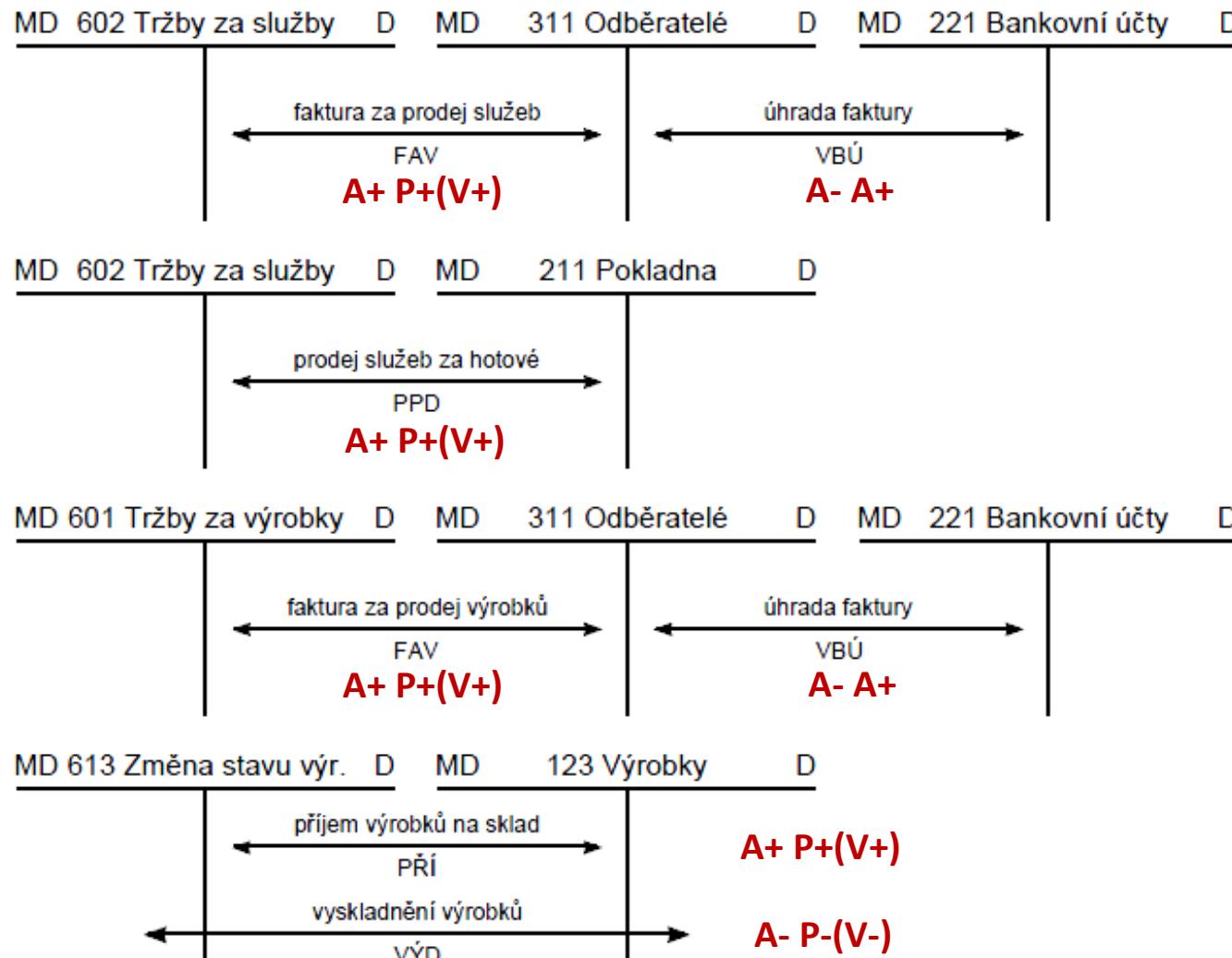
Výnosy (výstupy) a náklady (vstupy)

- Obvyklé účtování na straně nákladů (vstupů)



Výnosy (výstupy) a náklady (vstupy)

- Obvyklé účtování na straně výnosů (výstupů)



Účtování dlouhodobého majetku

- **Evidence dlouhodobého majetku** je vedena v účetnictví jednak **na účtech aktiv** (majetku)
 - ▶ **01x** – DNM a **041** – pořízení DNM
 - ▶ **02x** – DHM a **042** – pořízení DHM
- a dále **na účtech oprávek** (odpisy majetku)
 - ▶ **07x** – oprávky DNM
 - ▶ **08x** – oprávky DHM
- **Pořízení (nákup) majetku** (např. přijatá faktura od dodavatele):
 - ▶ **(A+ P+) 041 / 321** – pořízení DNM, **042 / 321** – pořízení DHM
- **Zařazení majetku** do užívání (**není náklad!**)
 - ▶ **(A+ A-) 01x / 041** – zařazení DNM, **02x / 042** – zařazení DHM
- **Odpisy majetku – postupné (roční) uplatnění nákladů**
 - ▶ **(P+ P-(N+)) 551 / 07x** – odpis DNM, **551 / 08x** – odpis DHM
- **Zůstatková cena majetku = Cena pořízení – Odpisy**
- **Vyřazení majetku – Celkové odpisy = Cena pořízení**
 - ▶ **(A- P-) 07x / 01x** – vyřazení DNM, **08x / 02x** – vyřazení DHM

Účetní a daňové odpisy

• Účetní odpisy

- ▶ účtují se na účtu oprávek – **551/07x** nebo **551/08x**
- ▶ **způsob odepisování si firma stanovuje sama** (ve vnitropodnikové směrnici)
- ▶ měly by odpovídat skutečnému opotřebení majetku
- ▶ často se stanovují stejně jako daňové odpisy

• Daňové odpisy

- ▶ **neúčtují se, ale ovlivňují základ daně z příjmu**
 - ačkoli máme zaúčtovány účetní odpisy, daň z příjmů se bude počítat podle daňových odpisů
 - k účetnímu HV se přičte či odečte rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy
- ▶ **způsob odepisování je stanoven zákonem**

Pořízení majetku na úvěr vs leasing

• Pořízení DHM na úvěr

- ▶ DHM je majetkem firmy
- ▶ firma odvádí splátky úvěru jako splátky dlouhodobých závazků (jen výdej)
- ▶ **náklady formou odpisů** v příslušné odpisové skupině

• Pořízení DHM na leasing

- ▶ DHM je po dobu splácení majetkem leasingové společnosti
- ▶ leasingové **splátky jsou nákladem** (i výdejem)
 - obvykle se **účtuje jako služba (P+ P-(N+))** – účty 518/321
- ▶ po ukončení leasingu se zařazuje DHM do majetku firmy v zůstatkové ceně (ZC)
 - je-li **ZC >0 do nákladů** se dostane **formou odpisů** v příslušné odpisové skupině

Daň z přidané hodnoty - princip a účtování

Daň z přidané hodnoty

• Přidaná hodnota

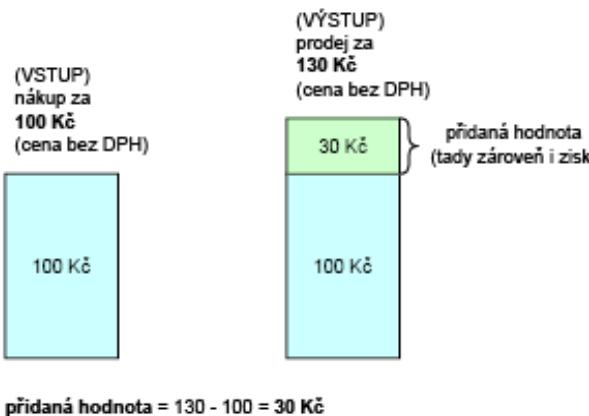
- ▶ je rozdíl **VÝSTUP (prodej) - VSTUP (nákup)**
 - je hodnota, kterou jsme si "přirazili", "přidali" k nákupu
 - pokud nakoupíme za 100 Kč a prodáme za 130 Kč,
přidaná hodnota je $130 - 100 = 30$ Kč

• Daň z přidané hodnoty

- ▶ mohla by se klidně počítat jako 21 % z 30 Kč (6,30 Kč)
-> to by ale byla daň ze zisku (tj. daň z příjmu)
- ▶ daň z přidané hodnoty **má doléhat na někoho jiného, než na podnik (plátce DPH)** -> na spotřebitele (**poplatníka DPH**)
- ▶ daň je nutné připočítat k ceně zboží (k ceně bez DPH)
 - budeme tedy nakupovat za $100 + (100 * 0,21) = 121$ Kč
 - prodávat budeme za $130 + (130 * 0,21) = 157,30$ Kč
- ▶ poplatník (spotřebitel) zaplatí cenu včetně DPH
- ▶ plátce (podnik) zaplatí FÚ rozdíl mezi daní na výstupu (z prodeje) a daní na vstupu (z nákupu)
 - **Daňová povinnost = daň na výstupu - daň na vstupu**
 $= 27,30 - 21 = 6,30$ Kč
 - **Nadměrný odpočet** – v případě, že **daň na výstupu < daň na vstupu**

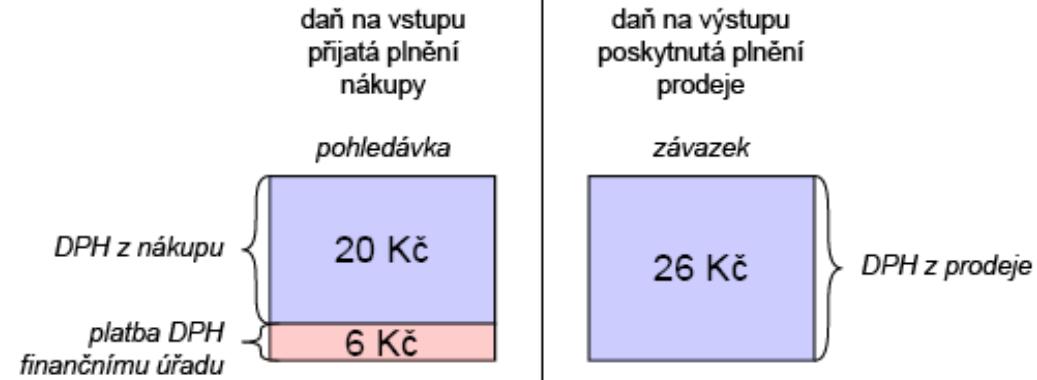
DPH – princip konstrukce (pro 20% DPH)

Přidaná hodnota



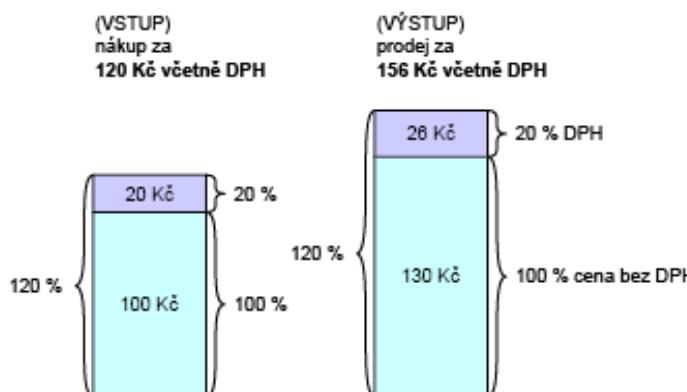
Účet DPH

MD	343 - DPH	D
----	-----------	---



výstupní DPH - vstupní DPH > 0 => daňová povinnost (závazek)
 výstupní DPH - vstupní DPH < 0 => nadměrný odpočet (pohledávka)

DPH



Výpočet DPH 20 %

výpočet zdola

známe cenu bez DPH
 cena bez DPH ... 100 %

$$DPH = (\text{cena bez DPH} / 100) * \text{sazba DPH}$$

$$DPH = (130 / 100) * 20 = 130 * 0,20 = 26 \text{ Kč}$$

výpočet shora

známe cenu včetně DPH
 cena včetně DPH ... 120 %

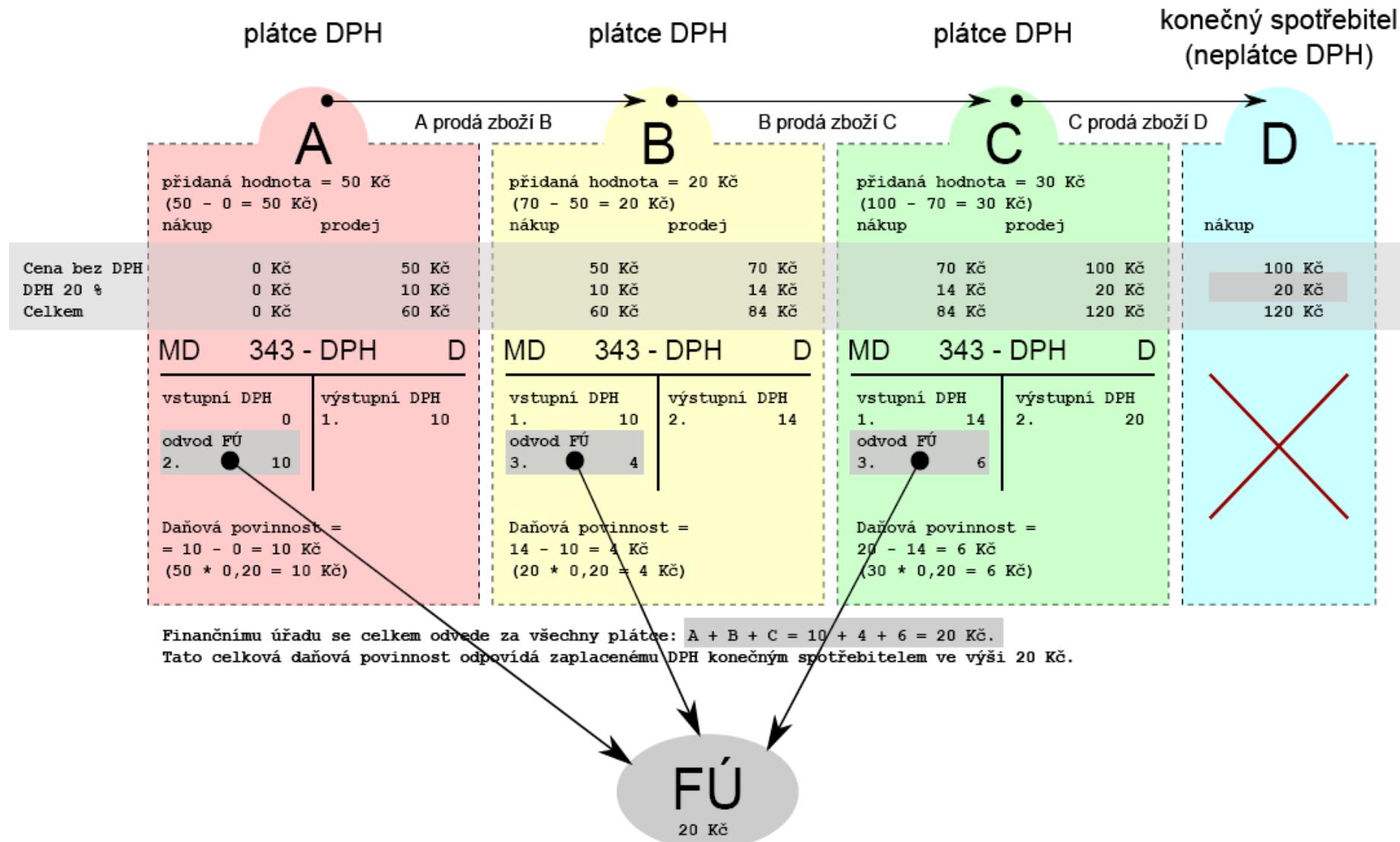
$$DPH = (\text{cena včetně DPH} / 120) * \text{sazba DPH}$$

$$DPH = (156 / 120) * 20 = 156 * 0,1667 = 26 \text{ Kč}$$

DPH v ekonomice státu

- **DPH** doléhá na konečného spotřebitele (poplatníka), ale odvádí ji FÚ plátci daně (A, B, C) → **nepřímá daň**
 - ▶ Postupně všechny úhrady (A, B, C) dají dohromady celkové DPH ve výši, kterou zaplatí spotřebitel
→ DPH tak „probublívá“
 - ▶ Co je pro jednoho prodej, to je pro druhého nákup - každý subjekt A, B, C má svůj vlastní účet DPH 343
 - ▶ Každý subjekt A, B, C si na výrobku něco přirazí (přidaná hodnota) a odvede DPH

DPH v ekonomice státu



Faktura – daňový doklad

- **Faktura - daňový doklad**

- ▶ slouží pro
 - zanesení do účetnictví – první doklad pro **účely daně z příjmu**,
 - pro účely **zúčtování daně z přidané hodnoty**,
 - vznik a uhrazení závazku.
- ▶ fakturu smí dodavatel vystavit nejdřív v okamžiku předání zboží odběrateli nebo prvnímu veřejnému přepravci
- ▶ dodavatel může vystavit tzv. **zálohovou fakturu** (v plné výši), což ovšem není daňový doklad
 - dnem zdanitelného plnění je teprve okamžik předání zboží, ke kterému pak musí být dodavatelem vystaven daňový doklad (vyúčtovací faktura)

Faktura - daňový doklad						
Dodavatel:	IČ	Faktura číslo: Konstantní symbol: Forma úhrady:				
	DIČ					
Peněžní ústav:	Odběratel:					
Číslo účtu:						
Přjemce:						
Způsob dopravy:	IČ:	DIČ:				
Objednávka číslo (KS):	Datum splatnosti: Datum uskuteč.zdan.plnění:					
Dodací list číslo:	Datum vystavení faktury: Datum odeslání faktury:					
Název zboží	Množství	Cena za MJ bez DPH	Cena celk. bez DPH	DPH v %	DPH v Kč	Cena celkem
Podpis:						

Rozhodné datum
(DUZP) pro účely DPH

Rozhodné datum pro
účely daně z příjmu
(lze použít i DUZP)

Finanční analýza

Finanční analýza

• Finanční analýza

- ▶ jakási inventura dosavadní činnosti podniku a jak se jeho činnost promítá ve finanční výkonnosti a zdraví podniku
- ▶ měla by se provést při přijímání zásadních a dlouhodobých rozhodnutí
 - alespoň jednou ročně
- ▶ nejde jen o momentální stav, ale o
 - vývojové tendenze v čase
 - porovnání s konkurenty
 - porovnání se standardy v oboru
 - vzájemnou provázanost podnikových rozhodnutí
 - stabilitu a potenciál dalšího rozvoje
- ▶ uživatelé jsou osoby zainteresované na činnosti podniku
 - vlastníci, manažeři, investoři, banky, věřitelé, státní orgány, ...

Zdroje finanční analýzy

- **Základní informační zdroje finanční analýzy**

- ▶ **účetní závěrka podniku**

- rozvaha
 - výkaz zisku a ztráty
 - výkaz cash-flow

- ▶ **informace o**

- vlastnících
 - produktech
 - technologiích
 - dodavatelích a odběratelích
 - struktuře a počtu zaměstnanců

- **Doplňující údaje**

- ▶ **zprávy o celkové situaci na trzích**

- finančních
 - produktů
 - materiálu (např. energie)
 - práce (nezaměstnanost)

- ▶ **statistické informace**

Základní techniky

• Základní techniky finanční analýzy

- ▶ **Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů**
- ▶ **Poměrová analýza – ukazatele**
 - rentability
 - likvidity
 - aktivity
 - zadluženosti
 - kapitálového trhu
 - produktivity
- ▶ **Rozbor pracovního kapitálu**
- ▶ **Souhrnné indexy hodnocení podniku**
 - ukazatele finančního zdraví
- ▶ **Ukazatel EVA**
 - ekonomická přidaná hodnota
- ▶ **Srovnání se**
 - standardy
 - odvětvím

Horizontální a vertikální analýza

• Horizontální (vodorovná) analýza

- ▶ sleduje vývoj položek účetních výkazů v čase
- ▶ hodnotí stabilitu a vývoj z hlediska přiměřenosti ve všech položkách
- ▶ lze zpracovávat meziročně nebo za několik období
- ▶ provádíme
 - **podílovou analýzu**
 - sledujeme relativní růst hodnoty položky, poměřujeme hodnotu v období n k období $(n - 1)$
 - vhodnější pro velké podniky – položky kolísají v čase o velké (absolutní) hodnoty
 - **rozdílovou analýzu**
 - sledujeme absolutní růst hodnoty položky, sledujeme rozdíl v období n a období $(n - 1)$
 - vhodnější pro menší podniky s neustálenou strukturou majetku a kapitálu
 - položky v čase kolísají o relativně malou částku

Horizontální a vertikální analýza

• Vertikální (svislá) analýza

- ▶ sleduje proporcionalitu položek účetních výkazů vůči základní veličině
- ▶ **cílem analýzy je** především určit
 - podíl majetkových složek na celkových aktivech
 - podíl zdrojů financování na celkových pasivech
 - podíl položek výsledovky na tržbách
- ▶ **rozbor dodržování pravidel**
 - **zlaté bilanční pravidlo**
 - vyrovnanost dlouhodobého majetku a dlouhodobých zdrojů (vlastní i cizí)
 - **pravidlo vyrovnání rizika**
 - vlastních zdrojů by mělo být více než cizích
 - **pari pravidlo**
 - vlastního kapitálu by mělo být méně než dlouhodobého majetku

Struktura zisku

- **Struktura zisku** (hospodářského výsledku)
 - ▶ snaha o mezinárodní sladění a průhlednost účetních výkazů napříč státy
 - ▶ použití k dalšímu hodnocení podniku a mezipodnikovému srovnání
- **Často užívané ukazatele**
 - ▶ **Čistý zisk** po zdanění (EAT - *Earning after Tax*)
 $EAT = \text{hospodářský výsledek (HV)}$
 - ▶ **Zisk před zdaněním** (EBT - *Earning before Tax*)
 $EBT = EAT + \text{daň z příjmu (DP)}$
 - ▶ **Zisk před zdaněním a úroky** (EBIT - *Earning before Interest and Tax*)
 $EBIT = EBT + \text{úroky (NU)}$
 - ▶ **Zisk před zdaněním, úroky a odpisy**
(EBITDA - *Earning before Interest, Tax, Amortization and Depreciation*)
 $EBITDA = EBIT + \text{odpisy (ODM)}$
 - ▶ **Provozní zisk po zdanění** (NOPAT - *Net Operation Profit after Tax*)
 $NOPAT = EBIT \cdot (1 - \text{daňová sazba (DS)})$

Hodnotové ukazatele

• Hodnotové ukazatele

- ▶ firma vykazující kladný čistý zisk (EAT) nemusí dosahovat kladného ekonomického zisku
- ▶ **Ekonomická přidaná hodnota**
(EVA – *Economic Value Added*)

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - C \cdot \text{WACC}$$

- **NOPAT** (Kč) provozní zisk po zdanění
- **C** (Kč) celkový zpoplatněný kapitál (obvykle dlouhodobý)
- **WACC (%)** vážené náklady na kapitál
 - stavebnicový model – stanovuje se pomocí procentuálních přirážek za jednotlivé druhy rizik
- **Hodnocení:**
 - ukazatel EVA by měl být **kladný – ekonomický zisk**
 - čím větší hodnota, tím lépe

Srovnávání

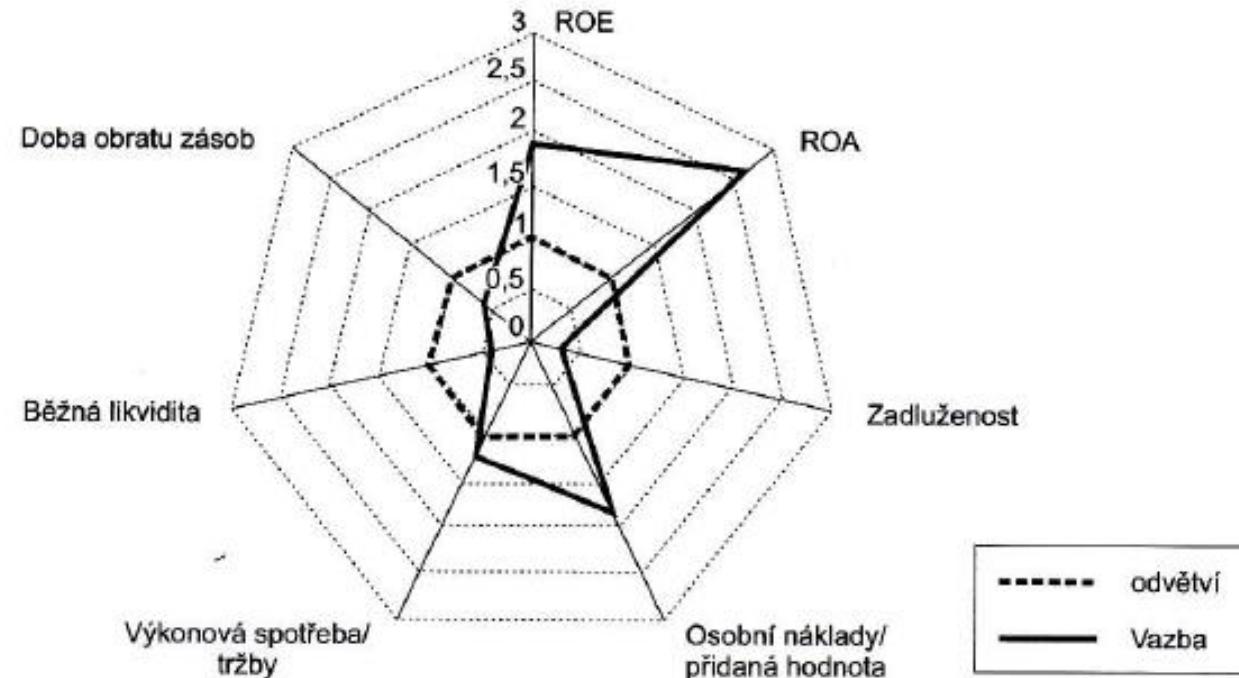
• Srovnávání

- ▶ výpočet samotných ukazatelů je vždy vhodné doplnit srovnáním
 - **se standardy**
 - jen u některých ukazatelů
 - srovnání s doporučenými hodnotami poměrových ukazatelů
 - **v čase**
 - při vertikální analýze
 - je-li k dispozici časová řada hodnot
 - **v prostoru** - formou „pavučinových“ grafů
 - s odvětvovými hodnotami
 - s konkurencí (nejlepším podnikem v odvětví)
- ▶ snaha o získání většího povědomí o skutečném hospodaření a finančním zdraví podniku

Srovnávání - příklad

- Odvětvové srovnání firmy Vazba s.r.o. (viz cvičení)

srovnání	odvětví	Vazba	Vazba/odvětví
ROE	14 %	27 %	2,0
ROA	12 %	25 %	2,2
zadluženost	54 %	24 %	0,4
osobní náklady/přidaná hodnota	0,62	0,33	0,5
výkonová spotřeba/tržby	75 %	61 %	0,8
běžná likvidita	2,0	5,2	2,6
doba obratu zásob (dny)	39	69	1,8



BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Klasifikace a kalkulace nákladů

Nákladová funkce

David Buchtela

Prezentace 07



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Klasifikace nákladů

Zisk jako cíl podnikání

- **Cílem hospodaření firmy** (podnikatele) je vytváření **zisku**
 - ▶ v ideálním případě stabilní
 - ▶ zisk (Z) dosažen, pokud výnosy (T) převyšují náklady (N)
- Základní provozní výnos jsou **tržby** (T)
 - ▶ vzniknou, když zákazník odebere nějaké množství (Q) zboží za jednotkovou (průměrnou) cenu (p)
 - ▶ celkové tržby
$$T = p \cdot Q$$
 - ▶ celkový zisk
$$Z = T - N$$

Podnikové náklady

• Podnikové náklady

▶ účetní (finanční) pojetí nákladů

- **spotřeba nebo úbytek hodnoty aktiv**, v peněžní i nepeněžní podobě
 - náklady jsou vyjadřovány v cenách pořízení ekonomických zdrojů
 - očekávaný výnos má zajistit návratnost vynaložených peněz a zisk

▶ obecné pojetí nákladů

- náklady **vynaložení ekonomických zdrojů v určité aktivitě**, měřené v penězích a uskutečněné **účelně a úcelově**
 - jednoznačně vymezená aktivita, která představuje objekt nebo nositele nákladů a je na ni možné kvantifikovat náklady
 - úcelovost je vyjádřena ekonomickým prospěchem
 - účelnost se vyjadřuje kriteriem rationality vynaložených nákladů

Význam nákladů

• Význam nákladů

- ▶ znalost nákladů umožňuje analyzovat a hodnotit **hospodárnost a efektivnost jednotlivých výrob** podniku
 - zdroj dat i výstupy systémů **Business Intelligence**
- ▶ východisko pro **zjišťování hospodářského výsledku**
- ▶ informace pro řízení podniku i vnitropodnikových útvarů
 - podklad pro **manažerské účetnictví**
- ▶ rozhodování o budoucím podnikovém dění
- ▶ informace o možnosti uplatnění na trhu dosažením konkurenceschopných nákladů
- ▶ podklad pro **stanovení optimální prodejní ceny**
- ▶ prostor pro vytváření motivačních vazeb pracovníků

Klasifikace nákladů

- Rozlišnosti nákladů vedou k jejich různému členění podle různých hledisek
 - ▶ vždy musí být respektována **zásada příčinnosti** - náklady by měly být přiřazeny místu, výkonu a časovému období s nímž souvisí
- Základní **hlediska klasifikace nákladů**:
 - ▶ **podle druhu nebo účelu** jejich vynaložení
 - ▶ podle obratu hodnoty v podniku
 - ▶ **podle kalkulačních položek**
 - ▶ **podle místa vzniku a odpovědnosti** za jejich vznik
 - ▶ z časového hlediska
 - ▶ **podle vztahu k produkci**
 - ▶ **z hlediska rozhodování** – manažerský pohled

Druhové členění nákladů

• Druhové členění nákladů

- ▶ členění dle spotřeby jednotlivých výrobních faktorů
 - členění používané v účetnictví – **Výkaz zisku a ztráty**
- ▶ **provozní náklady**
 - spotřeba materiálu, paliv a energie
 - nakoupené, externí služby
 - mzdy a další osobní náklady
 - odpisy
 - pojistné
- ▶ **finanční náklady**
 - úroky, daně a poplatky, ...
- ▶ **mimořádné náklady**
 - manka, škody, ...

Členění nákladů podle kalkulačních položek

• Členění nákladů **podle kalkulačních položek**

- ▶ vychází z možnosti vyjádřit jednotlivé složky nákladů na jednotku kalkulovaného výkonu

▶ **Přímé náklady**

- takové nákladové položky, které lze na kalkulační jednici přímo určit
 - zpravidla jde o náklady prvotní, přímo souvisí s konkrétním druhem výkonů
 - jde o náklady jednicové, které jsou vyvolány nejen konkrétním druhem výkonů, ale přímo jeho jednotkou

▶ **Nepřímé náklady**

- jsou společné pro více kalkulačních jednic, nelze je přímo přiřadit k těmto jednicím,
 - zajišťují průběh výrobního procesu podniku v širších souvislostech,
 - prvotně evidovány zpravidla na tzv. pomocných respektive režijních výkonech
 - » pomocné výkony - úseky vnitropodnikových služeb - opravárenství, doprava, ...
 - » režijní výkony se člení na režii výrobní, správní, zásobovací, odbytovou
- přiřazování nepřímých nákladů - podle rozvrhové základny
 - vyjadřuje poměr, v jakém se nepřímé náklady započítávají na jednotlivé výkony

Náklady podle místa vzniku a odpovědnosti

- Náklady **podle místa vzniku a odpovědnosti za vznik** nákladů
 - ▶ je základem pro rozdělení nákladů **podle vnitropodnikových útvarů**
 - podmínkou je ekonomická struktura , delegování odpovědnosti a pravomoci
 - ▶ vnitropodnikové útvary se nazývají **střediska**, musí splňovat tyto předpoklady
 - **uzavřená činnost, technologický proces** – možnost změřit jeho náklady
 - **identifikace dílčích výkonů**, které tyto útvary předávají jiným vnitropodnikovým útvarům
 - **ocenění výkonů** pomocí vnitropodnikových cen

Náklady podle vztahu k produkci

• Náklady podle vztahu k produkci

▶ náklady variabilní (proměnné, závislé)

NV (*VC – Variable Cost*)

- náklady přímo navázané na výrobek, náklady přímo závislé na produkovaném množství
 - spotřeba materiálu, energie, vody, ...
- mění se s počtem vyrobených kusů
- celkové variabilní náklady **NV = nv · Q**
 - *nv* jsou jednotkové náklady (na 1 ks výrobku)
 - *Q* je vyrobené množství výrobku

▶ náklady fixní (stálé, nezávislé)

NF (*FC – Fixed Cost*)

- vznikají nezávisle na produkovaném množství, i když se vůbec nevyrábí
 - odpisy, nájem, minimální vytápění, většina mzdových nákladů

Fixní náklady

- **Fixní (stálé) náklady**
 - ▶ **nemění se s objemem aktivity**
 - náklady na výrobní pohotovost, správu firmy a rozvoj
 - ▶ **mohou se měnit vlivem jiných faktorů**, než je objem produkce
 - změna sortimentu
 - čas (inflace, směnné kurzy)
 - změna technologie
 - ▶ **"rozpouští" se do nákladů (cen) výrobků**

Variabilní náklady

• Variabilní náklady (NV)

- ▶ mění se s objemem (strukturou) produkce – $NV = f(Q)$

- **proporcionalní (lineární)**

- přímo úměrné s růstem výroby,
 - stejná výše na jednotku produkce,
 - obvykle se jedná o zjednodušující předpoklad
 - $NV = a + b \cdot Q$

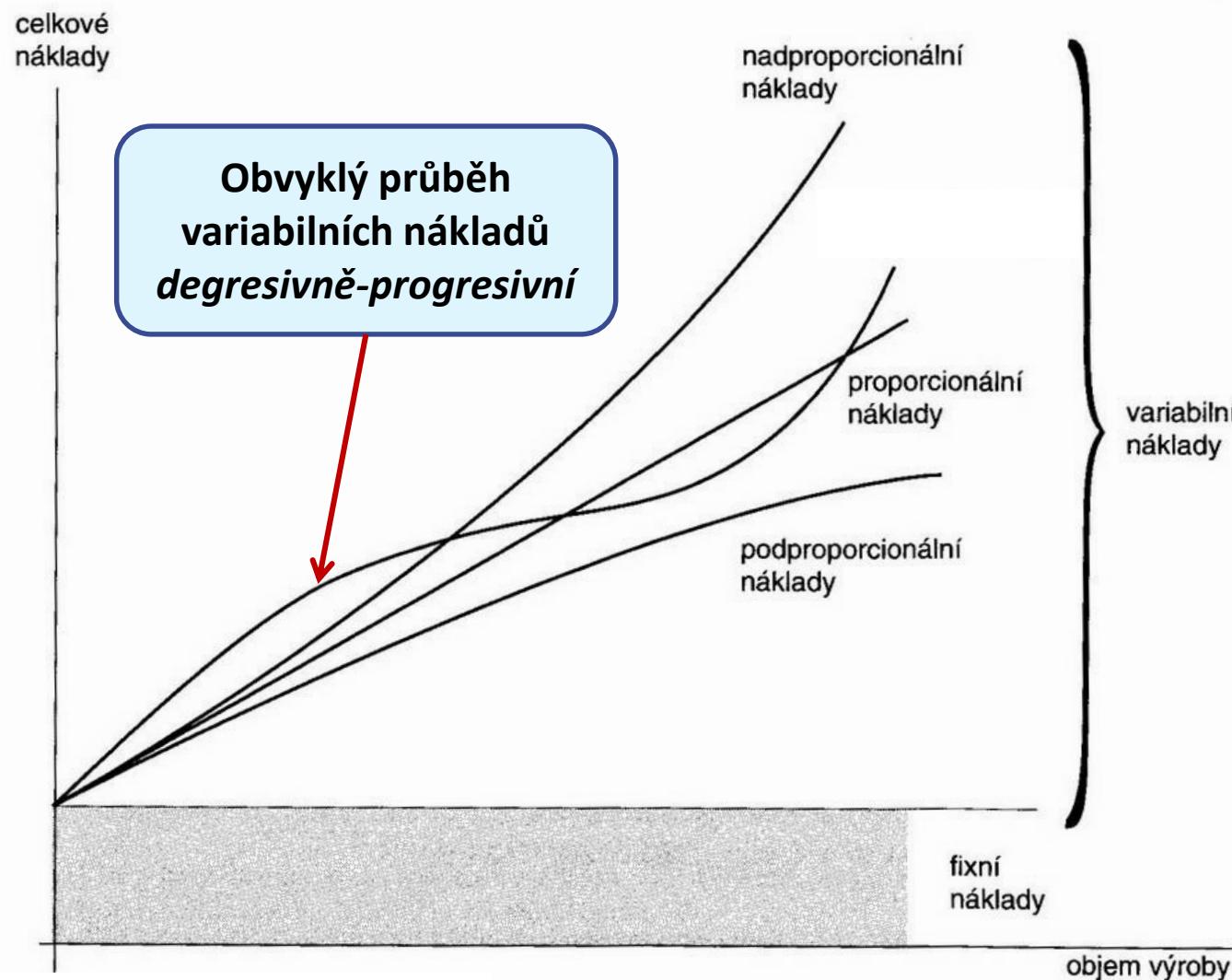
- **nadproporcionalní (progresivní)**

- nákladová položka roste rychleji než objem produkce
 - » přesčasová práce, marginálně nakupovaný materiál, technologické spotřeby energie, nejakost apod.
 - rostoucí na jednotku produkce
 - $NV = a + b^Q$ $NV = a \cdot Q^b$ $NV = a + b \cdot Q + c \cdot Q^2$

- **podproporcionalní (degresivní)**

- nákladová položka roste pomaleji než objem produkce
 - » množstevní slevy, náklady na skladování
 - klesající na jednotku produkce
 - $NV = a \cdot Q^b$ ($b < 1$) $NV = a + b \cdot Q - c \cdot Q^2$

Průběh variabilních a fixních nákladů



Metody kalkulace

- **Kalkulace neúplných nákladů** (neabsorpční metody) - metoda příspěvku na úhradu
 - vychází z členění nákladů na variabilní a fixní
 - ▶ **využití této metody**
 - při určení podílu jednotlivých výrobků na tvorbě hospodářského výsledku podniku
 - při určení výhodnosti výrobků a optimálního sortimentu výroby
 - rozhodování o ponechání určitého produktu ve výrobním programu
 - při určení minimální hranice prodejní ceny výrobků
 - ▶ **příspěvek na úhradu - *PU***
 - rozdíl mezi tržbou (*T*) u každého výrobku a variabilními náklady (*NV*) tohoto výrobku v daném období
 - ***PU = T – NV***
 - zisk/ztráta daného období (*Z*): ***Z = PU – NF***

Nákladová funkce

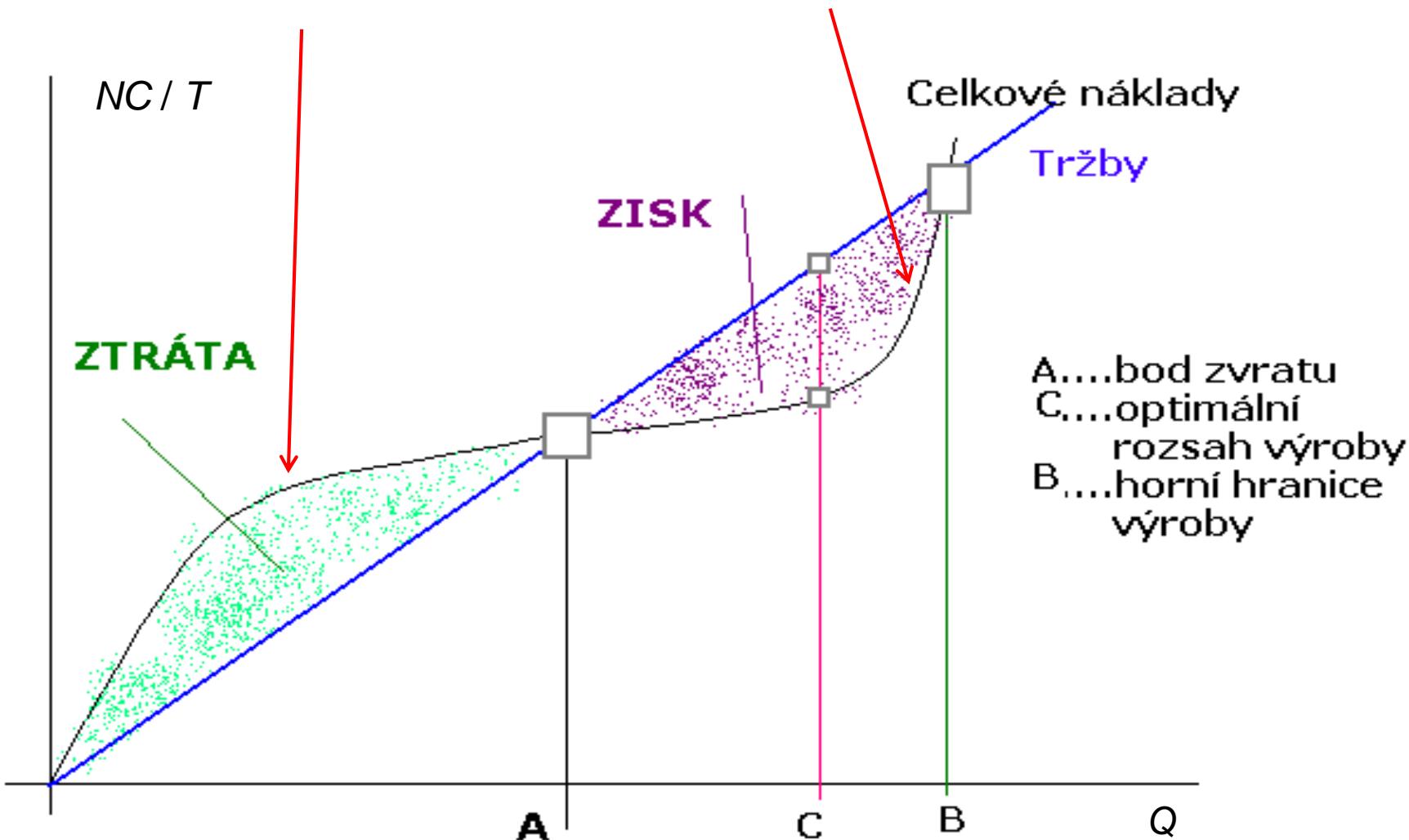
Nákladová funkce

• Nákladová funkce

- ▶ vyjadřuje **celkové náklady (NC)** v závislosti na **objemu výroby (Q)**
 - obvykle degresivně-progresivní průběh
- ▶ **celkové náklady (TC - Total Cost)**
 - $NC = NF + nv \cdot Q$
- ▶ **celkové jednotkové náklady (AC – Average Cost)**
 - náklady připadající na jednotku produkce
 - $nc = NC / Q = NF / Q + nv$
- ▶ **celkové mezní náklady (MC – Marginal Cost)**
 - přírůstek nákladů při zvýšení produkce o jednotku
 - nelze sledovat u fixních, ale jen u variabilních nákladů
 - $Nm = \Delta NC / \Delta Q$ $Nm = dNC / dQ$

Průběh nákladové funkce

- obvykle degresivně-progresivní průběh



Bod zvratu

- **Bod zvratu**

- ▶ takový objem produkce (Q), při kterém jsou **celkové náklady (NC)** rovny **celkovým tržbám (T)**

- $T = p \cdot Q$
(p – konstantní prodejní cena)
- $NC = NF + nv \cdot Q$
(lineární průběh nákladů)

- ▶ podnik dosahuje **nulového provozního zisku (Z)**

- získané výnosy (tržby) pouze hradí provozní náklady

- ▶ **kritický objem výroby**

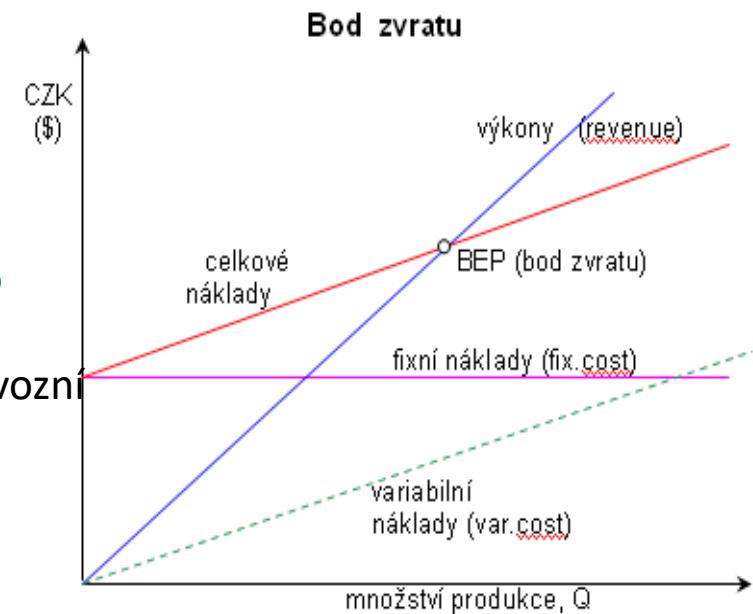
- objem, při kterém nastává bod zvratu
- $T = NC \quad p \cdot Q = NF + nv \cdot Q$
- $Q_{BZ} = NF / (p - nv)$

- ▶ **příspěvek na úhradu fixních nákladů (PU)**

- $PU = (p - nv)$

- ▶ **bod zvratu pro zadaný zisk (Z_{min})**

- $Q_{BZ*} = (NF - Z_{min}) / (p - nv)$



Vývoj tvorby zisku v závislosti na objemu výroby

• Vývoj tvorby zisku v závislosti na objemu výroby

▶ ztrátová výroba

- pro malé objemy výroby je křivka celkových nákladů nad přímkou tržeb
- firma nedosahuje zisk (je ve ztrátě)
- obvyklé při založení firmy, resp. „rozjezdu“ výroby

▶ bod zvratu – nulový zisk

- křivka celkových nákladů se protíná s přímkou tržeb, firma dosahuje nulového zisku

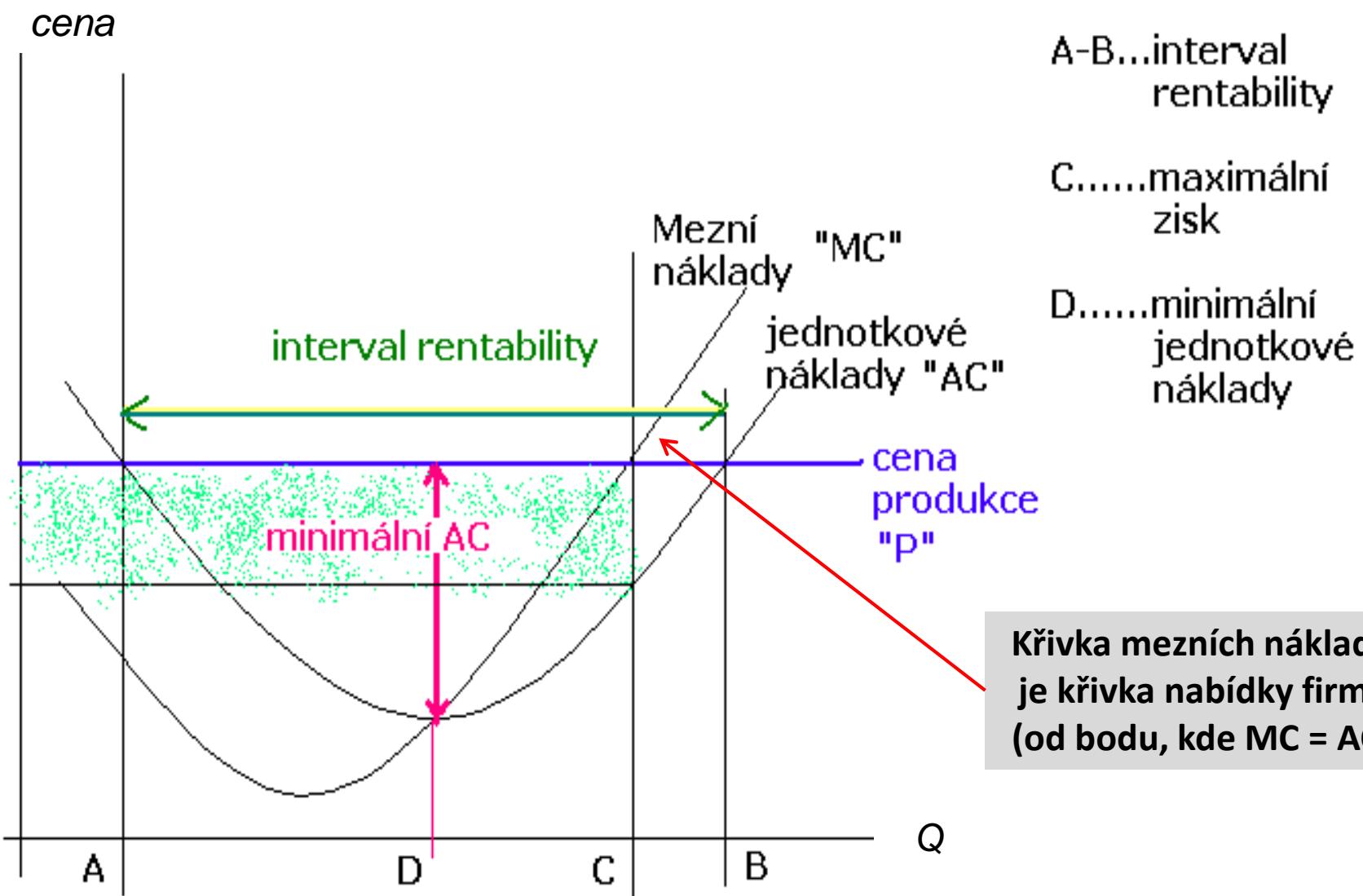
▶ zisková výroba

- pro větší objemy výroby je křivka celkových nákladů pod přímkou tržeb
- firma dosahuje zisku, který je tvořen rozdílem mezi výnosy (tržbami) a náklady

• Pozor!

- ▶ je-li jednotková cena menší či rovna průměrným variabilním nákladů ($p \leq nv$), pak zvyšováním výroby pouze roste (se udržuje) ztráta
 - **nebude existovat ani bod zvratu**

Maximalizace užitku



Rozhodovací kritéria

- **Interval rentability**
 - ▶ krajní body, kde

cena (p) = průměrné náklady (AC, nc)
 - ▶ křivka ceny (konstantní) je nad křivkou průměrných nákladů a firma dosahuje zisku
- **Maximální zisk (Z_{max})**
 - ▶ tam, kde

cena (p) = mezní náklady (MC, Nm)

$$Z_{max} = T - NC = p \cdot Q - nc \cdot Q$$
- **Bod uzavření produkce**
 - ▶ tehdy, je-li

cena (p) < průměrné variabilní náklady (nv)
- **Křivka nabídky firmy**
 - ▶ v krátkém období křivka mezních nákladů (MC) od bodu, kde

mezní náklady (MC, Nm) = průměrné náklady (AC, nc)
- **Dolní cenová hranice**
 - ▶ krátkodobě $(MC, Nm) = nv$
 - ▶ dlouhodobě $(MC, Nm) = (AC, nc)$

Stanovení (tvorba) cen

Stanovení (tvorba) cen

• Cíle cenové politiky podniku

▶ přežití

- podnik s přebytkem výrobních kapacit se snaží udržet výrobu
- snížení cen (při pokrytí variabilních a aspoň částečně fixních nákladů)

▶ maximalizace běžného zisku

- cena přinášející max. běžný zisk, cash flow, míru návratnosti investic
- vychází z odhadu nabídky a nákladů

▶ maximalizace tržeb

- cena přinášející max. tržby
- vyžaduje správný odhad poptávkové funkce

▶ maximalizace růstu objemu prodeje/obratu

- velký objem prodeje -> snížení jednotkových nákladů -> zvýšení zisku

▶ maximalizace využití trhu

- stanovení vysoké ceny přijatelné pro určitý segment trhu
- při snížení tržeb snížení ceny a rozšíření o další segment trhu

• Model „3C“ – znalost

- ▶ zákaznické poptávky (*Customers' Demand Schedule*)
- ▶ nákladové funkce (*Cost Function*)
- ▶ konkurenčních cen (*Competitors' Prices*)

Metody tvorby cen

• Metody tvorby (stanovení) vlastních cen

▶ na základě orientace na náklady

- výrobní podniky -> kalkulace vlastních nákladů na kalk. jednotku
cena = jednotkové náklady + zisk
- obchodní podniky -> nákupní cena a náklady obchodní činnosti
 - cena = pořizovací cena + zisková (obchodní) marže

▶ pomocí cílové návratnosti investic

(ROI – *Return on Investment*)

- analýza bodu zvratu -> jaké (min.) množství výrobků je pro podnik zajímavé (nutné) vyrábět

▶ na základě orientace na poptávku

- reakce poptávky na řadu cenových testů
- cena podle názorů spotřebitelů – vnímání hodnoty produktu

▶ na základě orientace na konkurenci

- vychází se obvykle z ceny vedoucí firmy na trhu
- korekce podle rozdílných cílů oproti konkurenci

Konečná úprava ceny

- **Konečná úprava ceny** – přizpůsobení cen prodejním situacím
 - ▶ z **psychologických faktorů**
 - např. „baťovské“ ceny končící na 9
 - vliv ostatních produktů, ...
 - ▶ **geografické hledisko**
 - zohledňování nákladů na dopravu
 - **FOB** (*Free on Board*) – každý zákazník si hradí náklady na dopravu dle vzdálenosti
 - cena produktu zahrnuje cenu dopravy – všem zákazníkům stejné ceny
 - » v ceně produktu jsou zahrnuty průměrné náklady na dopravu
 - absorpce nákladů – za účelem získání zákazníků z určité oblasti
 - ▶ **cenové srážky a slevy**
 - hotovostní slevy – sleva při splacení faktury před dnem splatnosti
 - funkční slevy – poskytované mezičlánkům (distributorům)
 - množstevní slevy, sezónní slevy, slevy při vrácení starší verze produktu, ...
 - ▶ **diskriminační tvorba cen**
 - různé ceny pro různé skupiny zákazníků (děti, senioři, ...)
 - dle variant výrobků (velikost balení), dle místa (sedadla v divadle), dle času (cena ve špičce/mimo špičku), ...

Cenová strategie produktu

- **Cenová strategie produktu** nově uváděného na trh

- ▶ **strategie trvale vysoké ceny**

- u výrobků představujících trvale vysokou kvalitu
 - exkluzivní nabídka pro relativně úzkou cílovou skupinu

- ▶ **strategie nasazení nižší (zavádějící) ceny**

- cena je v průběhu životního cyklu produktu zvyšována
 - cílem je vybudování žádoucí image a postupné ovládnutí trhu

- ▶ **strategie trvale průměrné ceny**

- nejedná se o luxusní (exkluzivní) produkty, ale cena je zárukou určité (průměrné) kvality

- ▶ **strategie nasazení vyšší ceny**

- v průběhu životního cyklu dochází ke snížení ceny
 - původní vysoká cena je cílena na náročnějšího zákazníka a postupně (s nižší cenou) jsou získávány další segmenty trhu

- ▶ **strategie trvale nízké ceny**

- velmi často u produktů běžné spotřeby – produkty bez jména (značky exkluzivity), pouze s druhovým označením
 - cílem je využití výrobních kapacit a max. objemu produkce a následně objemu tržeb

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Náklady na pracovní sílu Zdravotní a sociální pojištění

David Buchtela

Prezentace 08



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Náklady na pracovní sílu

Zdravotní a sociální pojištění

Pojistné na zdravotní pojištění

• Pojistné na zdravotní pojištění

▶ právní úprava

- č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění
- č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění

▶ určené na úhradu (v ČR, v zahraničí až na výjimky ne)

- nákladů zdravotní péče
- nezbytné lékařské úkony
- léky a zdravotnický materiál

▶ plátci pojistného

• individuální plátce – pojištěnec

- zaměstnanec
- osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)
- osoba bez zdanitelných příjmů (OBZP)

• hromadný plátce – zaměstnavatel

• stát

▶ zdravotní pojištění se odvádí soukromým zdravotním pojišťovnám

Zdravotní pojišťovny

• Zdravotní pojišťovny

- ▶ rozsah poskytování zdravotní péče je dán **Zdravotním řádem pojišťovny**
 - jednotlivé pojišťovny mohou upravit rozsah zdravotní péče nad rámec zdravotního řádu ve prospěch pojištěnců
- ▶ pojištěnec má **právo na výběr zdravotní pojišťovny** vždy k prvnímu dni kalendářního čtvrtletí po uplynutí 12 měsíců od poslední změny zdravotní pojišťovny
 - dnem narození dítěte se stává pojištěncem pojišťovny, u které je v den porodu pojištěna matka dítěte
 - vojáci v činné službě a žáci vojenských škol jsou ze zákona pojištěni Vojenské zdravotní pojišťovny

• Vznik zdravotního pojištění

- ▶ **dnem narození** – trvalý pobyt v ČR
- ▶ dnem, kdy osoba bez trvalého pobytu v ČR se stala **zaměstnancem u zaměstnavatele** se sídlem v tuzemsku
- ▶ dnem **získání trvalého pobytu** na území ČR

Výše pojistného

• Výše pojistného

▶ zaměstnanec

- rozhodné období = **kalendářní měsíc**
- vyměřovací základ = **hrubá mzda**
- **sazba pojistného** – celkem
 - z toho zaměstnanec (odečteno ze mzdy)
 - z toho zaměstnavatel

13,5% ze základu

4,5%

9%

▶ OSVČ

- rozhodné období = **kalendářní rok**
- vyměřovací základ = **0,50 * (příjmy – výdaje)**
- **sazba pojistného** – celkem

13,5% ze základu

▶ pojistné platí stát

- nezaopatřené děti
- studenti
- důchodci
- ženy na mateřské dovolené
- uchazeči o zaměstnání
- osoby ve vazbě

Sociální pojištění

- **Systém sociálního zabezpečení v ČR**
 - ▶ **sociální pojištění**
 - např. nemocenské dávky, důchody, dávky v nezaměstnanosti
 - ▶ **sociální podpora**
 - např. rodičovský příspěvek, přídavky na děti
 - ▶ **sociální pomoc**
 - např. dávky v hmotné nouzi
- **Sociální pojištění zahrnuje**
 - ▶ **nemocenské pojištění**
 - ▶ **důchodové pojištění**
 - ▶ **příspěvek na státní politiku zaměstnanosti**

Právní úprava

- **Zákon č. 582/1991 Sb.**, o organizaci a provádění sociálního zabezpečení
 - ▶ od 1.1.2009 zahrnuje organizaci a provádění pouze důchodového pojištění
- **Zákon č. 589/1992 Sb.**, o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- **Zákon č. 155/1995 Sb.**, o důchodovém pojištění
- **Zákon č. 187/2006 Sb.**, o nemocenském pojištění
 - ▶ od 1.1.2009 zahrnuje organizaci a provádění nemocenského pojištění
- **Zákon č. 306/2008**, kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony
 - ▶ tzv. I. etapa důchodové reformy
- **Zákon č. 362/2009 Sb.**, kterým se mění některé zákony v souvislosti s návrhem zákona o státním rozpočtu České republiky na rok 2010
 - ▶ od 1.1.2010 mění mj. některá ustanovení zákona o nemocenském pojištění
- **Zákon č. 426/2011 Sb.**, o důchodovém spoření
 - ▶ upravuje důchodové spoření
- **Zákon č. 397/2012 Sb.**, o pojistném na důchodové spoření
 - ▶ upravuje výběr pojistného na důchodové spoření
- **Zákon č. 399/2012 Sb.**, o změně zákonů v souvislosti s přijetím zákona o pojistném na důchodové spoření
 - ▶ mj. mění sazby pojistného v zákoně č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Česká správa sociálního zabezpečení

- **Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ)**

- ▶ spravuje záležitosti z oblasti sociálního zabezpečení pro téměř 8 milionů pojištěnců
- ▶ vyplácí přes 3 miliony důchodů
- ▶ přispívá do státního rozpočtu více než 35%
 - finanční prostředky vybírané na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti
- ▶ **organizační struktura**
 - **okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ)**
 - v Praze: **Pražská správa sociálního zabezpečení (PSSZ)**
 - v Brně: **Městská správa sociálního zabezpečení (MSSZ)**

Pojistného na sociální pojištění

- **Plátci pojistného**

- ▶ **zaměstnavatelé** (za zaměstnance)
- ▶ **zaměstnanci**
- ▶ **osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ)**
- ▶ **osoby dobrovolně účastné důchodového pojištění**

- **Pojistné**

- ▶ **za zaměstnance** – celkem **31,5 %**
 - **z toho zaměstnanec** **6,5 %**
 - **příspěvek zaměstnavatele** **25,0 %**
- ▶ **OSVČ ... vyměřovací základ = 0,50 * (příjmy – výdaje)**
 - **účastná pouze důchodového pojištění**** **29,2%**
 - **dobrovolně účastná nemocenského pojištění** **31,5%**

** OSVČ nemá nárok na nemocenské dávky v době pracovní neschopnosti

Konstrukce nákladů na zaměstnance

Zúčtování se zaměstnanci

• Zúčtování se zaměstnanci

- ▶ **předpis hrubé mzdy, náhrady mzdy a dávky nemocenského**
 - vzniká závazek vůči zaměstnanci – **hrubá mzda**
 - pro firmu se jedná o **náklad**
- ▶ **pojistné na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení**
 - 1) strhávané ze mzdy zaměstnance
 - 2) příspěvek zaměstnavatele – jedná se o **náklad**
 - → vzniká závazek vůči ČSSZ a ZP
- ▶ **záloha na daň z příjmu ze závislé činnosti (DPZČ) nebo srážková daň**
 - strhává se ze mzdy zaměstnance
 - → vzniká závazek vůči finančnímu úřadu
- ▶ **ostatní srážky ze mzdy**
 - pro firmu vzniká **závazek vůči třetí straně**
- ▶ **záloha a doplatek (dobírka) mzdy**
 - výplata zbývajícího závazku vůči zaměstnanci – **čistá mzda**

Náhrady mzdy a dávky nemocenského pojištění

• Náhrady mzdy

- ▶ **náhrada mzdy za placenou nepřítomnost zaměstnance**
 - dovolená, zákonem stanovené placené volno
- ▶ **předpis náhrady mzdy jako průměrný příjem**
 - počítá se **průměrná hodinová sazba ze skutečného příjmu v předcházejícím čtvrtletí**

• Náhrada při pracovní neschopnosti

- ▶ **prvních 14 dní vyplácí zaměstnavatel ze svých prostředků**
 - za pracovní dny od 4. pracovního dne neschopnosti
 - náhrada mzdy se nezdaňuje ani se z ní neodvádí pojistné
 - při zvláštním systému placení sociálního pojištění může zaměstnavatel získat kompenzaci od ČSSZ ve výši $\frac{1}{2}$ vyplacené náhrady
- ▶ **od 15. dne dávky nemocenského ČSSZ**
 - vyplácené z prostředků České správy sociálního zabezpečení (ČSSZ) mimo účetnictví zaměstnavatele

Zdravotní a sociální pojištění

• Vyměřovací základ ZP a SP

▶ úhrn hrubých mezd a náhrad mzdy

- zaměstnanci s pracovní smlouvou, dohodou o pracovní činnosti a dohodou o provedení práce (s příjmem nad 10000 Kč/měs.)

▶ hodnota zaměstnaneckých výhod

• započítává se

- 1% ze vstupní ceny automobilu používaného pro firemní i soukromé účely
- rozdíl mezi cenou obvyklou a cenou, za kterou jsou poskytovány výrobky nebo služby produkované zaměstnavatelem
- ostatní osvobozené benefity při překročení cenového limitu

• osvobozené benefity

- hodnota přechodného ubytování poskytovaného zaměstnavatelem, do 3 500 Kč/měs.
- příspěvek na rekreaci v podobě nepeněžního plnění do 20 000 Kč/rok
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění v souhrnné výši do 30 000 Kč/rok

Zdravotní a sociální pojištění

- **Výpočet a účtování pojistného**

- ▶ **srážka ze mzdy zaměstnance**

- zdravotní pojištění **4,5%** vyměřovacího základu (VymZak)
 - sociální pojištění **6,5%** VymZak
 - Σ **11%** VymZak

- ▶ **povinně odváděné pojistné zaměstnavatele**

- zdravotní pojištění **9%** VymZak
 - sociální pojištění **25%** VymZak
 - Σ **34%** VymZak

Daň z příjmu ze závislé činnosti (DPZČ)

- **Základ pro výpočet DPZČ – superhrubá mzda (SupM)**
 - ▶ **SupM = hrubá mzda + pojistné zaměstnavatele (34%) + benefity**
 - ▶ zaokrouhuje se na celé stokoruny nahoru ($\text{SupM} \geq 100 \text{ Kč}$)
 - na celé koruny ($\text{SupM} < 100 \text{ Kč}$)
- **Sazba DPZČ – 15% ze superhrubé mzdy**
 - ▶ **zaměstnanec podepsal prohlášení k dani**
 - DPZČ formou měsíční zálohy a ročního zúčtování záloh
 - ze zálohy **lze odečíst slevy a daňové bonusy**
 - prohlášení může podepsat jen u jednoho zaměstnavatele
 - ▶ **zaměstnanec nepodepsal prohlášení k dani**
 - způsob zdanění závisí na formě zaměstnání a výši mzdy
 - u DPP a odměně do 10 000 Kč/měs. – srážková daň (15%), bez ZP a SP
 - ostatní případy – zálohy na DPZČ
 - **nelze uplatnit žádné slevy ani bonusy**

Slevy na daní

- **Slevy na daní** – odečítají se z vypočtené daně
 - ▶ snižují daň max. na nulu

Sleva	Roční	Měsíční
základní na poplatníka – nelze pro důchodce (do 31.12.2015)	24 840	2 070
na manžela(ku) s příjmy do 68 000 Kč	24 840	nelze
invalidní důchod I. a II. stupně	2 520	210
invalidní důchod III. stupně	5 040	420
ZTP-P (ZDP)	16 140	1 345
student do 26 let	4 020	335

- **Daňová zvýhodnění** – odečítají se z vypočtené daně
 - ▶ lze snížit daň do mínusu = **daňový bonus**

Daňové zvýhodnění	Roční	Měsíční
zvýhodnění na dítě – jen jeden z rodičů – lze uplatnit, pokud příjmy větší než 6-násobek minimální mzdy	13 404	1 117
* maximum	60 300	5 025

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Fiskální zdroje státního rozpočtu Systém daní v ČR

David Buchtela

Prezentace 09



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Daňový systém ČR

Daňové systémy v ČR

- „**Jediné jisté věci v životě jsou smrt a daně**“

(Benjamin Franklin)

- **Daňové reformy v ČR**

- ▶ **1947 – 1950**

- odstranění kapitalistického systému

- ▶ **1953**

- socializace národního hospodářství

- ▶ **1993**

- odstranění socialistického systému a přechod na tržní ekonomiku (globální reforma daňového systému)

- ▶ **2004**

- národní daňová suverenita ČR po vstupu do EU (1.5.2004)

- ▶ **2008**

- reforma veřejných financí (systém důchodového zabezpečení, zdravotnictví)

Daně a funkce daní

• Daň

- ▶ zákonem určená povinná platba do rozpočtu autority
- ▶ **nedobrovolná, povinná**
 - vynutitelná - zákonem
- ▶ **nенávratná**
 - zaplacenou daň nelze požadovat zpět
- ▶ **neekvivalentní**
 - neexistuje nárok na adekvátní plnění
- ▶ **neúčelová**
 - plátce daně nemůže ovlivnit, na co budou daně použity,
- ▶ **placená pravidelně**
 - v určitých intervalech nebo při určitých okolnostech

• Funkce daní

- ▶ **fiskální**
 - schopnost naplnit veřejný rozpočet
- ▶ **alokační**
 - koriguje na některých specifických trzích efektivnost tržních mechanismů
- ▶ **redistribuční**
 - přesun části důchodů od bohatších jedinců k chudším – transfery
- ▶ **stabilizační**
 - zmírňování cyklických výkyvů v ekonomice

Subjekt a objekt daně

- **Subjekt daně** - kdo má platit

- ▶ **Poplatník**

- FO nebo PO, jejíž majetek nebo úkony jsou přímo podrobeny dani

- ▶ **Plátce**

- FO nebo PO, která pod vlastní majetkovou odpovědností daň vypočítává, vybírá a odvádí do státního rozpočtu prostřednictvím místně příslušného finančního úřadu.

- ▶ **Právní nástupce = ručitel**

- FO či PO, která je jako daňový subjekt vymezena zákonem, když nezaplatí poplatník, má povinnost platit

- **Objekt (předmět) daně** - z čeho má platit

- ▶ určitá hospodářská skutečnost, jež je předmětem zdanění
 - ▶ podle předmětu daně se zpravidla určuje i název daně

Daňový základ a další pojmy

• Daňový základ

- ▶ stanovován a určován konkrétními hospodářskými skutečnostmi
 - např. velikostí úplaty při převodu nemovitostí, výši příjmů, velikostí dědictví a udáván v měřitelných jednotkách

• Osvobození od daně

- ▶ podmínky, při kterých je možné nárokovat osvobození od daně a to buď částečně nebo plně

• Splatnost daně

- ▶ do kdy a v jakých termínech je nutné daň vůči státnímu rozpočtu vypořádat

• Daňové sankce

- ▶ finanční sankce za pozdní vypořádání daní, jejich nesprávnou výši, či případné daňové úniky

Sazba daně

- **Sazba daně**
 - ▶ algoritmus, prostřednictvím kterého se z upraveného základu daně stanoví velikost daňové povinnosti
- **Typy sazeb daně**
 - ▶ **jednotná sazba daně**
 - stejná pro všechny druhy předmětu dané daně
 - např. sazba daně z příjmu právnických osob
 - ▶ **diferenciální sazba daně**
 - liší se podle druhu předmětu daně
 - např. sazba DPH u zboží a služeb je základní ve výši 21 %, snížená sazba je 15 %
 - ▶ **pevná sazba daně**
 - určena pevnou částkou na jednotku množství daňového základu
 - např. sazba daně na 1 čtvereční metr nebo 1 hektolitr piva
 - ▶ **relativní sazba (poměrná)**
 - vyjadřuje poměr daně k daňovému základu, zpravidla je stanovena určitým procentem
 - např. daň z příjmu právnické osoby - 19% z jakéhokoliv kladného základu této daně
 - ▶ **lineární sazba daně**
 - daň roste proporcionálně s růstem základu daně
 - má obvykle podobu určeného % ze základu daně, které se nemění s velikostí základu daně
 - ▶ **progresivní daňová sazba**
 - s růstem základu daně roste daň relativně rychleji než základ daně

Přiznání k dani

• Přiznání k dani (daňové přiznání)

- ▶ dokument (formulář), který je výsledkem **aktu (přiznání) fyzické nebo právnické osoby**
 - vztahuje se k příslušnému typu daně
- ▶ obsahuje především skutečnosti popisující
 - **subjekt daně - plátce daně**
 - osoba registrovaná k povinnosti odvádět příslušnou daň
 - **předmět a základ daně**
 - příjmy ze zaměstnání nebo podnikatelské činnosti
 - parametry majetku podléhajícímu zdanění
 - údaje o zdanitelných plnění
 - položky snižující/zvyšující základ daně
 - **výpočet daně**
 - daňová povinnost / bonus
 - slevy na dani
 - osvobození od daně
 - zápočet případných zaplacených záloh na daň
- ▶ vztahuje se vždy **k určitému časovému období**
 - kalendářní rok, resp. hospodářský rok
 - kalendářní čtvrtletí, měsíc, ...
- ▶ je třeba podat
 - na **příslušný finanční úřad** – podle bydliště nebo sídla firmy
 - **v určitém termínu**

Soustava veřejných příjmů v ČR

Veřejné příjmy (státního rozpočtu)

Neúvěrové

Úvěrové

Daňové

Přímé daně

- daň z příjmu fyzických osob
- daň z příjmu právnických osob
- daň z nemovitostí
- daň z nabytí nemovitostí
- daň silniční

- státní půjčky

- vydané státní dluhopisy a cenné papíry

Nedaňové

- příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a **pojistné na sociální zabezpečení**

- povinné příspěvky do státních fondů

- **cla** (z dovozu ze zemí mimo EU)

- **zisk ze státních firem**

- administrativní a místní poplatky

Nepřímé daně

- daň z přidané hodnoty
- daň spotřební

Přímé daně

daň z příjmu fyzických osob
daň z příjmu právnických osob
majetkové daně

Daň z příjmu fyzických osob

- (Přímá) **Daň z příjmu fyzických osob** (DPFO)

- ▶ univerzální daň, které podléhají příjmy jednotlivých osob
 - **majetek nabýty dědictvím** (dříve podléhající dědické dani) je od daně (z příjmu) osvobozen dle §4
- ▶ předepsána **zákonem č. 586/92 Sb.** ve znění obsahujících celou řadu novel
- ▶ zahrnuje různorodé příjmy
 - nahodilé příjmy, pravidelné příjmy (např. ze zaměstnání), příjmy z podnikání a různé kombinace těchto příjmů
- ▶ individuální daň, je předepsána jednotlivé osobě, i když zohledňuje rodinné poměry poplatníka
 - v současnosti neumožňuje zdanění rodiny či společné zdanění manželů

DPFO – předmět a základ daně

- **Předmět daně** z příjmu FO
 - ▶ **§ 6 - příjmy ze závislé činnosti**
 - příjmy ze zaměstnání + pojistné na ZP a SP (34%) = **superhrubá mzda**
 - přehled příjmů a záloh na daň vystavuje na požádání zaměstnavatel
 - ▶ **§ 7 - příjmy ze samostatné činnosti**
 - rozdíl mezi příjmy a výdaji (daňová evidence) nebo hospodářský výsledek (účetnictví)
 - ▶ **§ 8 - příjmy z kapitálového majetku**
 - např. (nezdaněné) úroky a finanční výnosy
 - dávky penzijního připojištění se státním příspěvkem (II. pilíř) a plnění ze životního pojištění
 - ▶ **§ 9 - příjmy z nájmu**
 - pro příjmy vyšší než 10 000 ročně
 - ▶ **§ 10 - ostatní příjmy**
 - příležitostní činnosti, odchodné
 - **bezúplatné příjmy a nabytý majetek** (dříve podléhající darovací dani)
 - příjmy od příbuzných (v přímé i nepřímé linii) jsou od daně osvobozeny
- **Základ daně**
 - ▶ kladný součet všech výše uvedených příjmů
 - záporný součet = ztráta
- **Sazba daně**
 - ▶ jednotná ve výši **15% ze základu daně**
 - ▶ **solidární daň** **zvýšení daně o 7% ze základu daně**
 - pokud příjmy překročí 48-násobek průměrné mzdy

Nezdanielné části základu daně

- Ze základu DPFO lze odečíst (po předložení dokladů prokazující nárok na odpočet)
 - ▶ hodnota daru
 - min. 1 000 Kč nebo 2% ze základu, max. 10 % z základu
 - ▶ hodnota odběru krve (nebo jejích složek) bezpříspěvkového dárce
 - aktuálně 2 000 Kč za odběr (odběr orgánu žijícího dárce 20 000 Kč)
 - ▶ úroky z úvěru ze stavebního spoření pro bytovou potřebu, úroky z hypotečních úvěrů
 - ▶ penzijní připojištění se státním příspěvkem
 - sníženo o 12 000 Kč, max. 12 000 Kč za rok
 - ▶ doplňkové penzijní spoření
 - sníženo o 12 000 Kč, max. 12 000 Kč za rok
 - ▶ soukromé životní pojištění
 - max. 12 000 Kč za rok
 - ▶ členské příspěvky zaplacené členem odborové organizace
 - max. 3 000 Kč nebo do 1,5% zdanielných příjmů
 - ▶ úhrada za zkoušky ověřující výsledky dalšího vzdělávání
 - max. 10 000 Kč
 - ▶ ztráta minulých let

Slevy na daní

- **Slevy na daní** – odečítají se z vypočtené daně
 - ▶ snižují daň max. na nulu

Sleva	Roční	Měsíční
základní na poplatníka – nelze pro důchodce (do 31.12.2015)	24 840	2 070
na manžela(ku) s příjmy do 68 000 Kč	24 840	nelze
invalidní důchod I. a II. stupně	2 520	210
invalidní důchod III. stupně	5 040	420
ZTP-P (ZDP)	16 140	1 345
student do 26 let	4 020	335

- **Daňová zvýhodnění** – odečítají se z vypočtené daně
 - ▶ lze snížit daň do mínu = **daňový bonus**

Daňové zvýhodnění	Roční	Měsíční
zvýhodnění na dítě – jen jeden z rodičů – lze uplatnit, pokud příjmy větší než 6-násobek minimální mzdy	13 404	1 117
* maximum	60 300	5 025

Schéma zdanění příjmů FO

Fyzická osoba

PŘÍJMY

- + příjmy ze závislé činnosti (§6) + 34% ZP a SP = superhrubá mzda
- + příjmy z podnikání (§7) – daňově uznatelné výdaje
- + příjmy z kapitálového majetku (§8)
- + příjmy z pronájmu (§9) – výdaje (max. do výše příjmů)
- + ostatní příjmy (§10) – výdaje (max. do výše příjmů)
- příjmy zdaněné samostatně (srážkovou daní)

= PRŮBĚŽNÝ ZÁKLAD DANĚ (ZTRÁTA)

- nezdanitelné částky

= ZÁKLAD DANĚ x SAZBA DANĚ

= DAŇ

- slevy na dani
- daňové zvýhodnění

= DAŇOVÁ POVINNOST (+) nebo BONUS (-)

Srážková daň

- **Srážková daň** – zvláštní sazba daně

- ▶ zdaňované přímo u zdroje
 - daň odvádí ten, kdo příjem poskytuje
- ▶ daňová povinnost je považována za vypořádanou
 - příjem se neuvádí v daňovém přiznání (DPFO)
- ▶ **předmět daně**
 - **dividendy**, úroky z dluhopisů a směnek
 - příjmy autorů za příspěvky do novin, časopisů, rozhlasu, televize (max. 7 000 Kč)
 - mzdy od vedlejšího zaměstnavatele (hrubá mzda do 5000 Kč za měsíc)
 - příjmy z dohod o provedení práce (odměna do 10 000 Kč měsíčně)
 - příjmy FO z výher v loteriích atd.
 - **podíly na zisku** u s.r.o., k.s. atd.
- ▶ **sazba daně**
 - jednotná **15% ze základu daně**

Daň z příjmu právnických osob

• (Přímá) Daň z příjmu právnických osob (DPPO)

- ▶ univerzální daň, které podléhají hospodářské výsledky (zisky) obchodních společností
 - společnosti mají právní subjektivitu, stejně jako fyzické osoby a proto též podléhají jejich příjmy zdanění
 - nerozlišuje mezi velkými a malými společnostmi
- ▶ předepsána **zákonem č. 586/92 Sb.**, stejně jako DPFO
- ▶ **subjekt daně**
 - **všechny právnické osoby** (negativní vymezení - všechny osoby mimo fyzických osob)
 - sdružení osob (s. r. o. ; a. s. ; družstva)
 - účelové sdružení majetku – nadace
 - územní jednotky samosprávy (obce, vyšší územně samosprávné celky, sdružení obcí)
 - ...
 - pro účely DPPO
 - **podnikatelské subjekty**
 - » povinně registrování v obchodním rejstříku
 - **neziskové organizace**
 - » poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání
 - » Platí DPPO pouze z doplňkové činnosti
 - od daně je osvobozena Česká národní banka

Předmět DPPO

• Předmět daně

- ▶ příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem
 - (+) částky neoprávněně zkracující příjmy
 - (+) výnosy mimoúčetní
 - např. při tržbách od osob ekonomicky nebo personálně spojeným s daňovým subjektem je povinnost zohlednit cenu, která by byla dosažena mezi nezávislými subjekty a o rozdíl upravit hospodářský výsledek
 - (+) náklady daňově neuznatelné
 - dle §25 zákona
 - např. náklady na reprezentaci, dary (pokud nesplňují zákonné podmínky), manka a škody, daň z příjmu, ...
 - (+) částka, o kterou převyšují účetní odpisy daňové odpisy
 - v opačném případě se základ daně snižuje
 - (-) příjmy vyňaté ze zdanění
 - příjmy, které nejsou předmětem daně
 - (-) příjmy osvobozené
 - vyjmenované v §19 zákona
 - (-) příjmy zdaněné samostatně
 - příjmy zdaněné srážkovou daní (§36) a příjmy tvořící samostatný základ daně (§20b)

Nezdánitelné části základu daně a slevy na dani

- **Ze základu DPPO lze odečíst** (po předložení dokladů prokazující nárok na odpočet)
 - ▶ **daňová ztráta**
 - lze uplatnit v následujících 5 letech od vzniku ztráty
 - ▶ **výdaje** vynaložené na realizaci **projektů výzkumu a vývoje**
 - ▶ **hodnota daru** na účely stanovené zákonem
 - min. 2000 Kč a max. 5% ze základu daně
- **Slevy na dani**
 - ▶ při **zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností** - fixní sleva
 - 18 000 Kč za každého zaměstnance se změněnou pracovní schopností
 - 60 000 Kč za zaměstnance se změněnou pracovní schopností s těžších zdravotním postižením

Sazba daně

- **Sazba daně z příjmu právnických osob**

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| ▶ základní sazba | 19% základu daně |
| ▶ snížená sazba | 5% základu daně |
| • u základního investičního fondu | |
| ▶ nulová sazba | 0% |
| • u fondu penzijní společnosti | |

- **Samostatný základ daně – srážková daň**

- | | |
|------------------|-------------------------|
| ▶ jednotná sazba | 15% základu daně |
|------------------|-------------------------|

Schéma zdanění příjmů PO

Podnikatelský subjekt	Nezisková organizace
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK <ul style="list-style-type: none"> - výnosy vyňaté ze zdanění - výnosy osvobozené - výnosy zdaněné samostatně + výnosy mimoúčetní + náklady související s vyjmutými výnosy + daňově neuznatelné náklady 	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK <ul style="list-style-type: none"> - příjmy vyňaté ze zdanění (ztrátová hlavní činnost) - příjmy osvobozené (členské příspěvky) - příjmy zdaněné samostatně + příjmy mimoúčetní + výdaje související s vyjmutými příjmy + daňově neuznatelné náklady
= PRŮBĚŽNÝ ZÁKLAD DANĚ <ul style="list-style-type: none"> - odčitatelné položky - ztráta minulých let - dary 	= PRŮBĚŽNÝ ZÁKLAD DANĚ <ul style="list-style-type: none"> - odčitatelné položky - ztráta minulých let - daňové zvýhodnění (získané prostředky použity pro hlavní činnost)
= ZÁKLAD DANĚ x SAZBA DANĚ	= ZÁKLAD DANĚ x SAZBA DANĚ
= DAŇ <ul style="list-style-type: none"> - slevy na dani 	= DAŇ <ul style="list-style-type: none"> - slevy na dani
= DAŇOVÁ POVINNOST	= DAŇOVÁ POVINNOST

Majetkové daně – daň z nemovitosti

- **Daň z pozemků - zákon č.338/1992 Sb.**

- ▶ **předmět a základ daně**

- **pozemky na území České republiky**, které jsou vedené v evidenci nemovitostí
 - zákon ČNR č. 344/92 Sb., o katastru nemovitostí České republiky
 - orná půda, chmelnice, vinice, zahrady, ovocné sady, trvalé travní porosty
 - základem daně je skutečná výměra pozemku v m čtverečních násobená průměrnou cenou půdy na 1 m čtvereční – cena pozemků dána zákonem
 - hospodářské lesy a rybníky s intenzivním a průmyslovým chovem ryb
 - základem daně je cena pozemku zjištěná podle platných cenových předpisů
 - ostatní pozemky , zpevněné plochy k PČ
 - základem daně je skutečná výměra pozemků v m čtverečních
 - pozemky osvobozené od daně
 - vesměs pozemky ve vlastnictví státu a další stanovené zákonem

- ▶ **sazba daně**

- odlišná pro jednotlivé typy pozemků, udávaná v % sazbě nebo sazbě v Kč za m čtvereční
 - **násobí se koeficientem** dle velikosti obce v rozsahu **1,0 až 5,0**

Majetkové daně – daň z nemovitosti

• Daň ze staveb

► předmět daně

- stavby na území České republiky
 - vydán kolaudační souhlas
 - nebo kolaudačnímu souhlasu podléhá a je užívána
 - nebo se jedná o stavbu dokončenou podle dříve vydaných obecně závazných právních předpisů

► základ daně

- u stavby
 - výměra zastavěné plochy nadzemní části stavby v m čtverečních, nebo-li výměra půdorysu stavby (průměr obvodového pláště stavby na pozemek)
- u bytu nebo samostatného nebytového prostoru
 - výměra podlahové plochy bytu v metrech čtverečních nebo výměra nebytového prostoru v metrech čtverečních vynásobená koeficientem 1,20

► sazba daně

- diferencovány podle jednotlivých druhů staveb
- násobí se koeficientem dle velikosti obce v rozsahu 1,0 až 5,0

Majetkové daně – daň z nabytí nemovitosti

• Daň z nabytí nemovitých věcí – zákon.opatř. č. 340/2013Sb.

► poplatníkem daně

- převodce (prodávající) a nabyvatel je v tomto případě ručitelem
- nabyvatel (kupující) v případě nabité nemovitosti na základě výkonu rozhodnutí, při konkurzu nebo vyrovnání a vydržením
- převodce i nabyvatel v případě výměny nemovitostí (platí daň společně a nerozdílně)

► předmět daně

- úplatný nebo z části úplatný převod nebo přechod vlastnictví k nemovitostem
- úplatný převod nebo přechod vlastnictví, k němuž dochází na základě výkonu rozhodnutí, při konkurzu nebo vyrovnání, při zrušení a vypořádání
- vzájemné převody nemovitostí se považují za jeden převod

► základ daně

- sjednaná cena
- cena nemovitosti podle zvláštního předpisu platná v den nabytí nemovitosti a to v případě, je-li cena nemovitosti sjednaná dohodou nižší než cena zjištěná

► sazba daně

- jednotná sazba **4% ze základu daně**

Silniční daň

- **Silniční daň – zákon č. 16/1993Sb.**

- ▶ **předmět daně**

- silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla
 - registrovaná a provozovaná v ČR
 - používaná FO nebo PO pro účely podnikání (příjmy podléhající dani z příjmu)

- ▶ **poplatníkem daně**

- osoba zapsaná v technickém průkazu jako provozovatel
 - zaměstnavatel, pokud vyplácí zaměstnanci cestovní náhrady za použití soukromého vozidla

- ▶ **základ daně**

- osobní automobily: **zdvihový objem motoru (cm³)**
 - nákladní automobily: **součet povolených hmotností (tuny) a počet náprav**

- ▶ **sazba daně - roční**

- osobní automobily: **1 200 Kč – 4 200 Kč**
 - nákladní automobily: **1 800 Kč – 50 400 Kč**

Nepřímé daně

*daň z přidané hodnoty
spotřební daně*

Daň z přidané hodnoty

- **Daň z přidané hodnoty - zákon č. 235/2004 Sb.**

- ▶ **charakteristiky daně**

- **všeobecná daň**
 - jedním systémem zdaníme dodání zboží, nemovitosti a poskytnutí služeb se zachycením dovozu i vývozu
 - **vícestupňová daň**
 - zdanění každého stupně (přidané hodnoty) při výrobě a dodání výrobků, zboží a služeb
 - **nepřímá daň**
 - plátci (firmy) DPH nejsou subjekty, na které daň dopadá (spotřebitelé)
 - **daň ze spotřeby**
 - daní je zatížena spotřeba zboží a služeb

- ▶ **subjektem daně je plátce DPH (nikoliv poplatník)**

- ze zákona – při překročení stanoveného obratu
 - dobrovolně na základě registrace k dani

- ▶ **předmět daně**

- **uskutečněná plnění** (prodej zboží a služeb), u kterých je místem plnění tuzemsko a uskutečňuje je osoba povinná k dani a zabývající se ekonomickými činnostmi

- ▶ **základ daně**

- hodnota uskutečněného zdanitelného plnění bez DPH

- ▶ **sazba daně**

- základní sazba **21% ze základu daně**
 - snížená sazba **15% / 10% ze základu daně**

Spotřební daně

- **Spotřební daně – zákon č. 353/2003 Sb.**

- ▶ **selektivní daně**

- daním podléhá jen úzký okruh vybraných výrobků z hlediska
 - **zdravotního**
 - » výrobky, jejichž konzumace nebo používání poškozuje zdraví a použití není nezbytné pro člověka (nápoje obsahující líh a tabákové výrobky)
 - **ekologického**
 - » spotřeba výrobků škodí životnímu prostředí (uhlovodíková paliva)
 - **fiskálního**
 - » zdanění vybraných výrobků zajišťuje dobrý daňový výnos (aktuálně v ČR nic)

- ▶ **subjekt daně**

- FO a PO dle zákona registrované k dani u celního úřadu

- ▶ **základ daně**

- uváděn v měřitelných jednotkách určených pro každou daň zvlášť

- ▶ **sazba daně**

- diferencovaná pro každou daň zvlášť

Míra daňového zatížení

Míra daňového zatížení

• Daňová kvóta

- ▶ ukazatel pro časové srovnání daňového zatížení v dané zemi, ale i mezi zeměmi
- ▶ vyjadřuje **míru daňového zatížení** subjektu (přímými daněmi a odvody)

$$\text{Zjednodušená daňová kvóta} = \frac{\text{suma daní vybraných ve státě}}{\text{HDP}}$$

$$\text{Složená daňová kvóta} = \frac{\text{suma daní vybraných ve státě + pojistné}}{\text{HDP}}$$

- HDP = Hrubý domácí produkt
- ▶ **současné hodnoty (ČR)**
 - zjednodušená/ složená DK **cca 21 % / cca 33 %**
 - včetně nepřímých daní **cca 54 %**

Varianty zdanění příjmů

- Varianty celkového (přímého) zdanění příjmů

	I. Zaměstnanec	II. OSVČ	III. Společník PO
Vyměřovací základ	$VZ = \text{hrubá mzda}$	$VZ = \text{příjmy} - \text{výdaje}$ $VZ = \text{výnosy} - \text{náklady}$	$VZ = \text{výnosy} - \text{náklady}$
Zdravotní a sociální pojištění (ZSP)	$ZSP = VZ * (4,5\% ZP + 6,5\% SP)$ $ZSP \rightarrow 11\% z VZ$	$ZSP = VZ * 0,5 * (13,5\% ZP + 29,2\% SP)$ $ZSP \rightarrow 21,4\% z VZ$	x
Daň z příjmu FO resp. PO (DP)	$DP = (VZ * 1,34) * 15\%$ $DP \rightarrow 20,1\% z VZ$	$DP = (VZ * 78,6\%) * 15\%$ $DP \rightarrow 11,8\% z VZ$	$DP = VZ * 19\%$ $DP \rightarrow 19\% z VZ$
Srážková daň (SrD)	x	x	$SrD = (VZ * 81\%) * 15\%$ $SrD \rightarrow 12,1\% z VZ$
Celkové přímé zdanění (CD) <i>Většina statků běžné spotřeby podléhá DPH v základní sazبě 21% ... celkové zatížení příjmů (VZ) → + 21% (DPH)</i>	$CD = VZ * (11\% + 20,1\%)$ $CD \rightarrow 31,1\% z VZ$ (včetně ZP a SP) $ZP, SP \text{ zaměstnavatel} + 34\% (9\% ZP + 25\% SP)$	$CD = VZ * (21,4\% + 11,8\%)$ $CD \rightarrow 33,2\% z VZ$ (včetně ZP a SP) <i>OSVČ je ale vyměřen nižší starobní důchod než zaměstnanci se stejným VZ</i>	$CD = VZ * (19\% + 12,1\%)$ $CD \rightarrow 31,1\% z VZ$ (bez ZP a SP)

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Krátkodobé a dlouhodobé financování podniku

David Buchtela

Prezentace 10



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Krátkodobé financování podniku

Krátkodobé finanční řízení

- V **oblasti financování** rozlišujeme
 - ▶ **financování běžné**
 - zajišťování **běžného provozu** podniku
 - nákup materiálu, polotovarů, paliva, energie, výplaty mezd, placení nájmů, placení krátkodobých závazků
 - ▶ **financování mimořádné**
 - **zakládání podniku**
 - pořízení pozemků, strojů, budov, rozjezd podnikání
 - **rozšiřování podniku nebo jeho aktivit**
 - investice do věcného nebo finančního majetku, získávání nových zdrojů
 - **ozdravný proces podniku v krizi**
 - spojování podniků, likvidace, vyrovnání závazků dle zákona o konkursu a vyrovnání (č.328/1998Sb.)

Běžné financování

• Běžné financování

- ▶ řízení vzájemných **vztahů mezi oběžnými aktivy a krátkodobými zdroji financování**
- ▶ mezi nákupem materiálu a získáním peněz za prodej produktu je určitá **část peněz vázána ve formě zásob**
 - vázané prostředky nelze během této doby použít – **doba vázanosti zásob**
- ▶ prostředky vázané ve výrobě musí být takové, aby jejich **nedostatek nezpůsoboval problémy** ve výrobě
 - zbytečně velké vázané částky nejsou ale zadarmo

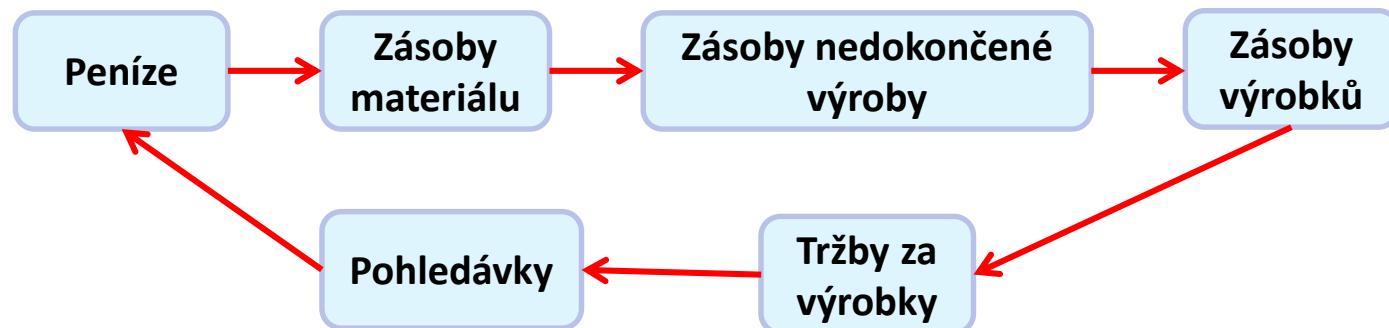
Obratový cyklus peněz

- **Obratový cyklus peněz (OCP)**

- ▶ podnikový koloběh, kdy se peníze mění v materiál, zásoby, hotové výrobky a ty se proměňují ve (větší) peníze ve formě tržeb
- ▶ kolik a na jak dlouho je třeba investovat do výroby, aby bylo možno realizovat zakázku

$$OCP = \text{doba vázanosti zásob} + \text{doba splatnosti pohledávek} - \text{doba splatnosti závazků}$$

- $OCP < 0$ peníze inkasovány dříve než bylo dodání produktu



Řízení pohledávek

• Řízení pohledávek

- ▶ se zvyšující se produkcií často rostou i pohledávky v důsledku poskytování výhodné (pro odběratele) doby splatnosti
- ▶ přílišná benevolence ale vede ke zbytečnému zvyšování potřebného pracovního kapitálu
 - může být i vyšší podíl nedobytných pohledávek

▶ Skonto

- motivační nástroj, ve formě slevy, k včasnému zaplacení pohledávek
 - sleva je většinou vypořádána dodatečně (např. v dalším nákupu)
 - opakem je smluvní pokuta (penále) při nedodržení splatnosti
- pozitiva
 - snížení celkového objemu pohledávek
 - snížení rizika nedobytnosti
- negativa
 - snížení skutečné ceny produktu



Řízení krátkodobého finančního majetku

• Krátkodobý finanční majetek

- ▶ peníze v pokladně nebo na běžném účtu
- ▶ krátkodobé finanční instrumenty
 - se splatností do 1 roku
 - termínované účty, pokladniční poukázky, jiné cenné papíry

• Řízení krátkodobého finančního majetku

- ▶ potřeba bezpečné pojistky, která je v pohotovosti pro krytí nenadálých výdajů a běžných závazků v případě, že selže tok očekávaných příjmů

$$\text{peníze na konci období (PK)} = \text{peníze na začátku období (PZ)} + \text{příjmy období (P)} - \text{výdaje období (V)}$$

▶ problémy k řešení

- nedostatek příjmů $\mathbf{PK < 0}$ nebo $\mathbf{P - V < 0}$
 - je třeba získat jiné zdroje – krátkodobý úvěr, kontokorent

Krátkodobé závazky – zdroj financování

• Krátkodobé závazky jako zdroj financování

- ▶ krátkodobý úvěr u banky
- ▶ dodavatelský úvěr
 - odložená platba za zboží (doba splatnosti závazků)
 - předem vybrané zálohy
- ▶ odložené platby za zaměstnance
 - nevyplacené mzdy
 - závazky ke státním úřadům (finanční úřad, zdravotní pojišťovny, správa sociálního zabezpečení, ...)
- ▶ kontokorentní úvěr
 - majiteli běžného účtu banka dovolí čerpat prostředky do mínusu
 - principiálně sem patří i různé formy kreditních karet

• Výhody a nevýhody krátkodobých zdrojů

- ▶ výhody
 - výrazně levnější zdroje – věřitel nepostupuje tak velké riziko
 - snadnější dostupnost – není tak vázán na záruky
 - lze získat rychleji
- ▶ nevýhody
 - poplatky a úroky jsou většinou zadávány komplikovaněji – je třeba individuálně zvážit a počítat náklady pro konkrétní případ
- ▶ nejlevnějším nástrojem je zpravidla **dodavatelský úvěr**

Dlouhodobé financování

Způsoby (typy) úročení

• Základní pojmy

▶ úrok

- odměna věřiteli za dočasnou ztrátu kapitálu - závisí na riziku, které věřitel podstupuje

▶ nominální úroková míra

- část kapitálu, jež tvoří úrok vyjádřeno v procentech
 - ročně (z lat. per annum - p.a.), pololetně (per semestre - p.s.), čtvrtletně (per quartale - p.q.), měsíčně (per mensem - p.m.), denně (per diem - p.d.)

▶ úrokové období

- interval připisování úroků ke kapitálu
 - ročně, měsíčně, týdně, ...

▶ doba splatnosti

- předem stanovená časová lhůta pro splacení kapitálu i úroků

▶ roční procentní sazba nákladů (**RPSN**)

- procentuální podíl z kapitálu obsahující úrok, správu a další výdaje spojené s čerpáním kapitálu

Způsoby (typy) úročení

• Typy úročení

▶ Jednoduché úročení

- výpočet úroku se stále provádí pouze z počáteční částky neboli jistiny
 - $\text{úrok} = \text{jistina} * \text{úrok.sazba} * \text{čas (dny)}$
- používá se zejména u času kratší než 1 rok
 - krátkodobé úvěry, cenné papíry a penále

▶ Složené úročení

- výpočet úroku se provádí z počáteční jistiny a z již dříve připsaných úroků
 - $\text{úrok} = (\text{jistina} * \text{úrok_sazba} / \text{počet_období}) \text{počet_období} * \text{čas (roky)}$
- použití u dlouhodobých úvěrů a cenných papírů
 - úroky se připisují ročně, ale počítají měsíčně

▶ Smíšené úročení

- v průběhu jednoho období se úročí jednoduše a mezi jednotlivými obdobími se úročí složeně
 - celé roky se úročí složeně a necelé části roku se úročí jednoduše
- nejvhodnější metoda

▶ Spojité úročení

- zvláštní typ složeného úročení, kde se úročí každý nekonečně malý časový okamžik
 - $\text{úrok} = \text{jistina} * e^{\text{úrok_sazba} * \text{čas (roky)}}$
- označováno také jako **úroková intenzita**

Náklady na cizí kapitál

- **Výše úroků** za cizí kapitál závisí
 - ▶ **na očekávané výnosnosti společnosti**
 - úspěšná společnost nebude mít problém s úhradou závazků
 - ▶ **na míře současného zadlužení**
 - v případě likvidace (konkurzu) společnosti je lepší být jediným věřitelem než jedním z mnoha – priority dány zákonem
 - ▶ **na době vázání kapitálu v podniku**
 - krátkodobý cizí kapitál je obvykle levnější než dlouhodobý
- **Podstoupené riziko věřitel hodnotí**
 - ▶ **subjektivně**
 - ▶ **pomocí bonitních ukazatelů**
 - na základě ukazatelů finanční analýzy firmy

Daňový štít

- **Daňový štít úrokových nákladů**

- ▶ úroky z kapitálu jsou součástí daňově uznatelných nákladů
 - snižují základ daně z příjmu
 - pro podnik představují nižší skutečný výdaj

skutečné úrokové výdaje = úrokové náklady · (1 – sazba daně z příjmu)

skutečná úroková sazba = úroková míra · (1 – sazba daně z příjmu)
- ▶ působí pouze, pokud má podnik kladný hospodářský výsledek (EBIT)
 - resp. pokud **EBIT ≥ úrokové náklady**

Náklady na vlastní kapitál

• Vlastní kapitál jako zdroj

- ▶ vlastní kapitál není zadarmo – cenou je **očekávaná výnosnost**
 - výše je subjektivně ovlivněna vnímáním podstupovaného rizika
 - zhruba tak vysoká jako **výnos ze srovnatelných alternativ** – závisí na
 - odvětví podnikání
 - postavení firmy v tomto odvětví – velikost, vyjednávací pozice
 - trhu, kde firma operuje
 - **minimálně jako výnosy s nízkou mírou rizika**
 - státní dluhopisy
 - úroková míra poskytovaná bankami
- ▶ **cena vlastního kapitálu je obvykle vyšší** než cizího kapitálu
 - vyšší riziko vlastníka než věřitele – při rozdělování majetku při likvidaci je vlastník na posledním místě
 - daňový štít cizího kapitálu

Průměrné náklady na kapitál

- **Vážené průměrné náklady na kapitál
(WACC – Weight Average Cost of Capital)**
 - ▶ počítají se za účelem optimalizace nákladů na kapitál (cizí i vlastní)
$$WACC = r_d \cdot (1 - t) \cdot (CK / K) + r_e \cdot (VK / K)$$
 - r_d ... úroková míra placená z cizího kapitálu
 - t ... sazba daně z příjmu
 - CK ... úročený cizí kapitál
 - r_e ... očekávaná výnosnost vlastního kapitálu
 - VK ... vlastní kapitál
 - K ... celkový kapitál $K = CK + VK$
 - ▶ **optimalizace není tak jednoduchá**, jak by se mohlo zdát
 - náklady na VK i CK nejsou konstantní, výše se odvíjí od vnímání podnikatelských rizik jak ze strany věřitele tak vlastníka

Ratingový model určování WACC

- **Ratingový (stavebnicový) model** určování WACC

- ▶ zejména pro řadu malých a středních podniků je odhadovaní nákladů vlastního kapitálu obtížné
- ▶ WACC stanovuje metodou přirážek za specifická rizika firmy

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{PS} + r_{FS}$$

- ▶ **r_f – bezriziková výnosová míra**
 - lze odhadnout dle výnosnosti dlouhodobých státních dluhopisů
 - k nalezení na www.cnb.cz
- ▶ **r_{LA} – přirážka za velikost firmy**
 - závislá na velikosti celkového zpoplatněného kapitálu (K) firmy
 - rozpětí **0%** ($K > 3$ mld. Kč) až **5%** ($K < 100$ mil. Kč)
- ▶ **r_{PS} – přirážka za podnikatelskou stabilitu**
 - závisí na velikosti ukazatele PS = EBIT / aktiva (A)
 - rozpětí **0%** ($PS > r_d \cdot (K / A)$) až **10%** ($PS < 0$)
 - dolní hranice může být stanovena jako minimální hodnota v odvětví
- ▶ **r_{FS} – přirážka za finanční stabilitu**
 - závisí na ukazateli běžné likvidity CR = OA / KZ a doporučených hodnotách CR
 - rozpětí **0%** ($CR > 2,5$) až **10%** ($CR < 1$)

Financování a hodnocení investic

Investice

• Charakteristické znaky investice

- ▶ na počátku je **jednorázový** (krátkodobý) **větší peněžní výdej**
- ▶ slouží zpravidla k pořízení (obnově) **dlouhodobého majetku**
- ▶ její využívání přináší příjmy po delší časové období – má **dlouhodobý dopad**

• Rozhodování o investicích

- ▶ hlavním kritériem výběru investice je **schopnost zhodnocení**
- ▶ rozhodnutí je tak rozsáhlé, že je **z větší části nevratné**
- ▶ pracuje se s **očekávanými hodnotami**
 - je třeba brát v úvahu riziko a časový faktor
- ▶ prostředky vázané v investici jsou tak rozsáhlé, že přijetí nevhodné investice **může zvrátit prosperitu firmy**

Rozdělení investic

• Investice z hlediska přínosu

▶ regulatorní investice

- musí být realizovány, aby podnik mohl dál existovat na stávajících trzích se stávajícími produkty
 - obvykle závislé na vzniku nového zákona, předpisu, normy ...
- užitek lze vyčíslit přes ztráty, které by podnik měl, kdyby investice neprovedl

▶ obnovovací investice

- staré zařízení je nahrazováno novým, schopně alespoň stejné produkce
- investice nutné pro dlouhodobou stabilitu podniku

▶ rozvojové investice

- pořizování dalších zařízení nad rámec nutné obnovy
- zajišťují další růst firmy

Informace o investicích

- **Informace související s investicí**

- ▶ **přesné a pevně dané informace**

- cena
 - doba životnosti
 - **technické parametry** zařízení
 - např. výrobní kapacita

- ▶ informace, které jsou **otázkou volby a dalších aktivit**

- výše a složení **potřebného kapitálu** na výdaje
 - vlastní či cizí kapitál
 - očekávané **budoucí příjmy a výdaje**
 - vychází se z výkazů cash-flow

Rozhodovací proces

• Postup při rozhodovacím procesu

- ▶ shromáždění možných projektů
- ▶ získání základní údajů o projektech
 - výdaj při pořízení
 - očekávaná doba životnosti
 - očekávané prodeje (tržby) v důsledku investice
 - plán provozních nákladů včetně odpisů
 - plán prostředků vázaných v dodatečném kapitálu
 - plán cash-flow projektu
- ▶ předvýběr projektů pro podrobnější zpracování
- ▶ odhad rizika v závislosti na způsobu financování
- ▶ kvantitativní metody ekonomického hodnocení investic
 - statické metody hodnocení
 - dynamické metody hodnocení
- ▶ konečné rozhodnutí o přijetí / nepřijetí

Metody hodnocení investic

• Statické metody

- ▶ zaměřují se na sledování cash-flow z investice a poměrování s počátečními výdaji
- ▶ neberou v úvahu riziko a časový průběh jen omezeně
 - práce s průměrnými hodnotami – omezení vypovídající hodnoty s ohledem na kolísání v čase
- ▶ rychlé a snadno vyhodnotitelné
- ▶ pro vyloučení nevýhodných investic

• Dynamické metody

- ▶ přihlížejí k základním faktorům, které je třeba brát v potaz
 - **finanční přínosy** (cash-flow)
 - přepočtem budoucích cash-flow na současnou hodnotu
 - **časový faktor**
 - pozitivní efekty z investice nejsou každý rok stejné
 - **riziko**
 - majitelé poskytovaného kapitálu chtějí za své riziko určitý procentní výnos

Statické metody hodnocení

• Použité symboly

- ▶ n ... doba životnosti investice (roky)
- ▶ CF_i ... cash-flow v roce i
- ▶ IN ... počáteční investovaný výdaj

• Statické metody

▶ Celkový příjem z investice

$$CP = CF_1 + CF_2 + \dots + CF_n$$

- kritérium přijatelnosti

$$CP > IN$$

▶ Čistý celkový příjem

$$NCP = CP - IN$$

- kritérium přijatelnosti

$$NCP > 0$$

▶ Průměrné roční cash-flow

$$\bar{CF} = CP / n$$

- kritérium přijatelnosti

$$\bar{CF} > IN / n$$

▶ Průměrná roční návratnost

$$\bar{r} = \bar{CF} / IN$$

▶ Průměrná doba návratnosti

$$\bar{doba} = 1 / \bar{r}$$

▶ Doba návratnosti

- vychází ze skutečné kumulace cash-flow

- kritérium přijatelnosti

$$doba\ návratnosti < n$$

Dynamické metody – časová hodnota peněz

- Při zahrnutí rizika a času je třeba odpověd' na otázky
 - ▶ Jak stanovit riziko a odpovídající **míru výnosu?**
 - pomocí vážených **průměrných nákladů na kapitál (WACC)** u existující firmy
 - odráží jak riziko věřitelů tak vlastníků
 - u nové společnosti pomocí požadovaných výnosů vlastního kapitálu
 - ▶ Jak zahrnout míru výnosu do hodnocení investice?
 - pomocí **časové hodnoty peněz - diskontování**
 - r ... míra výnosu
 - n ... počet uplynulých let
 - **budoucí hodnota peněz (FV – future value)**
$$FV = PV \cdot (1 + r)^n$$
 - **současná hodnota budoucích peněz (PV – present value)**
$$PV = FV / (1 + r)^n$$

Dynamické metody hodnocení

- **Současná (diskontovaná) hodnota**
(PV – *Present Value*)

$$PV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + WACC)^i}$$

- **Čistá současná hodnota**
(NPV – *Net Present Value*)

- ▶ porovnává příjmy a výdaje z investice v současných hodnotách
 - diskontuje podnikovou diskontní mírou (WACC)

$$NPV = PV - IN$$

- ▶ kritérium přijatelnosti $NPV \geq 0$

Dynamické metody hodnocení

- **Vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate of Return)**
 - ▶ relativní procentní výnos investice, které poskytuje během svého provozu
$$\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} - IN = 0$$
 - ▶ kritérium přijatelnosti $IRR \geq WACC$
- **Index ziskovosti (PI – Profitability Index)**
 - ▶ poměr přínosů (v současné hodnotě) a počátečních výdajů
$$PI = \frac{PV}{IN}$$
 - ▶ kritérium přijatelnosti $PI \geq 1$
- **Doba návratnosti, splacení (PP – Payback Period)**
 - ▶ počet let, za které (kumulované) cash-flow přinese hodnotu rovnající se počátečním výdajům na investici
 - postupně načítaná cash-flow budou v současných hodnotách
 - ▶ kritérium přijatelnosti $PP \leq n$ (doba životnosti)

Financování investic

- **Financování investic** lze zajistit z prostředků

- ▶ **z vlastního kapitálu**

- **interní zdroje**

- vzniklé v podniku z předešlé činnosti
 - zisk a odpisy

- **externí zdroje**

- ve formě základního kapitálu
 - navýšení stávajícími nebo novými společníky

- ▶ **z cizího kapitálu**

- použití dlouhodobých zdrojů (úvěrů) – financování dlouhodobého majetku
 - splácení cizího kapitálu by mělo být v souladu s průběhem životnosti investice

- **finančně zdravá firma** (s přiměřeným zadlužením)

- dojde k posunu částí výdajů do budoucna
 - celkové náklady na kapitál se zadlužením sníží – roste čistá současná hodnota investice

- **předlužená firma**

- věřitel cítí větší riziko – náklady na kapitál se zvyšují – čistá současná hodnota investice klesá

- ▶ **formou leasingu**

- specifický, ale hodně používaný způsob

Hodnocení leasingu jako formy financování

• Výhody a nevýhody leasingu

▶ výhody

- nedochází k jednorázovému výdaji hotovosti
- nedochází ke ztrátám ze zastarávání majetku
- šetří peníze – splátky lze zahrnout do daňově uznatelných nákladů (služby)

▶ nevýhody

- celkově je dražší – splátky kryjí i provoz leasingové společnosti
- majetek je ve vlastnictví leas. společnosti – omezení vlastnických práv

• Náklady na pořízení investice zahrnují

- ▶ splátka předem – do nákladů se dostane rovnoměrně za celou dobu leasingu
 - $akontace (\%) \cdot cena$
- ▶ součet (měsíčních, čtvrtletních, ročních) splátek
 - $výše splátky \cdot počet splátek$
- ▶ poplatek za zprostředkování
 - $sazba poplatku (\%) \cdot cena$
- ▶ zůstatková cena předmětu na konci období
- ▶ další poplatky

Formy (druhy) leasingu

- **Základní formy (druhy) leasingu**

- ▶ **operativní (provozní) leasing – krátkodobý**

- životnost majetku je delší než období užívání
 - pronajímatel se stará i o servis a údržbu majetku (včetně nákladů)
 - po uplynutí doby splácení se majetek vrací pronajímateli

- ▶ **finanční leasing – dlouhodobý**

- trvá delší dobu – nejméně 3 roky
 - náklady na servis a údržbu přejímá nájemce
 - po skončení leasingu přechází majetek do vlastnictví nájemce

- ▶ **prodej a zpětný pronájem**

- firma prodá majetek leasingové společnosti a ta jí ho zpětně pronajme

Vliv inflace na hodnocení investic

• Inflace

- ▶ nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v určitém časovém období
- ▶ míra inflace (ri – *Rate of Inflation*)
 - poměr (procentuální) vybraného cenového indexu na konci a na začátku období
 - ri_i – míra inflace v roce i

• Vliv inflace na metody hodnocení

- ▶ všechny metody hodnocení investic počítají s budoucími toky peněz, proto se v nich promítá i inflační prostředí

$$\sum_{i=1}^n \frac{CF_i \cdot (1 + ri_i)}{(1 + WACC)^i \cdot (1 + ri_i)}$$

▶ hodnocení s inflací

- jsou-li cash-flow vyjádřena v **nominálních** hodnotách, musí být i WACC v **nominálních** hodnotách
- jsou-li cash-flow vyjádřena v **reálných** hodnotách, musí být i WACC v **reálných** hodnotách

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Řízení (management) podniku

David Buchtela

Prezentace 11



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Rozdíl mezi manažerem a podnikatelem

- **Podnikatel (vlastník)**

- ▶ podnikatel je ten, který vlastní prostředky na podnikání, nese riziko a udává směr a cíl podnikání

- **Manažer**

- ▶ manažer je ten, který řídí firmu tak, aby dosáhl cíle, který určil podnikatel

Úrovně managementu

- Podle úrovně řízení rozlišujeme

- ▶ **vrcholový (top) management – strategické řízení**

- nejvýše postavení řídící pracovníci
 - rozhoduje o strategických cílech a plánování organizace
 - částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby

- ▶ **střední (middle) management – taktické řízení**

- rozhoduje o taktických cílech
 - rozličná skupina vedoucích pracovníků
 - z různorodých odvětví - personalistiky, zásobování, ...

- ▶ **liniový management – operativní řízení**

- řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci
 - dohlížejí na plnění práce - například mistři v dílnách
 - musí mít nejvíce odborných vědomostí

Manažerská odpovědnost

• Manažerská odpovědnost

- ▶ **práce s lidmi** (podřízení, nadřízení, zákazníci)
- ▶ **odpovědnost za svou práci a práci ostatních v týmu**
- ▶ **manažer udržuje rovnováhu** mezi cíli, stanovuje priority a časovou posloupnost
- ▶ **manažer myslí analyticky a koncepčně**
- ▶ **manažer je prostředník**
 - řešitel sporů
- ▶ **manažer je také politik**
 - používá metodu přesvědčování a kompromisů, vytváří koalice
- ▶ **manažer je také diplomat**
 - reprezentují firmu před zákazníky, dodavateli, vládou
- ▶ **manažer musí činit nejdůležitější rozhodnutí**
 - např. při finančních problémech, při jednání se zaměstnanci, ...

Základní manažerské činnosti

• Základní manažerské činnosti

▶ Plánování

- systematické a výhledové stanovení cílů, prostředků a opatření, ale zejména cest k dosažení daného cíle v určitém časovém horizontu

▶ Organizování

- činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi

▶ Výběr a rozmístování pracovníků

▶ Vedení a motivace lidí

- hlavním úkolem je přimět lidi, aby pracovali efektivněji a činili tak ochotně a dobrovolně
- **motivace** je poskytování důvodů pracovníkům, proč mají práci dělat a proč ji dělat co nejlépe
- **vedení** je proces „ukazování“ podřízeným, jak práci dělat

▶ Kontrola

- proces zjišťování jak a zda-li jsou cíle skutečně dosahovány a opravování odchylek, pokud se vyskytnou

Plánování

Plánování

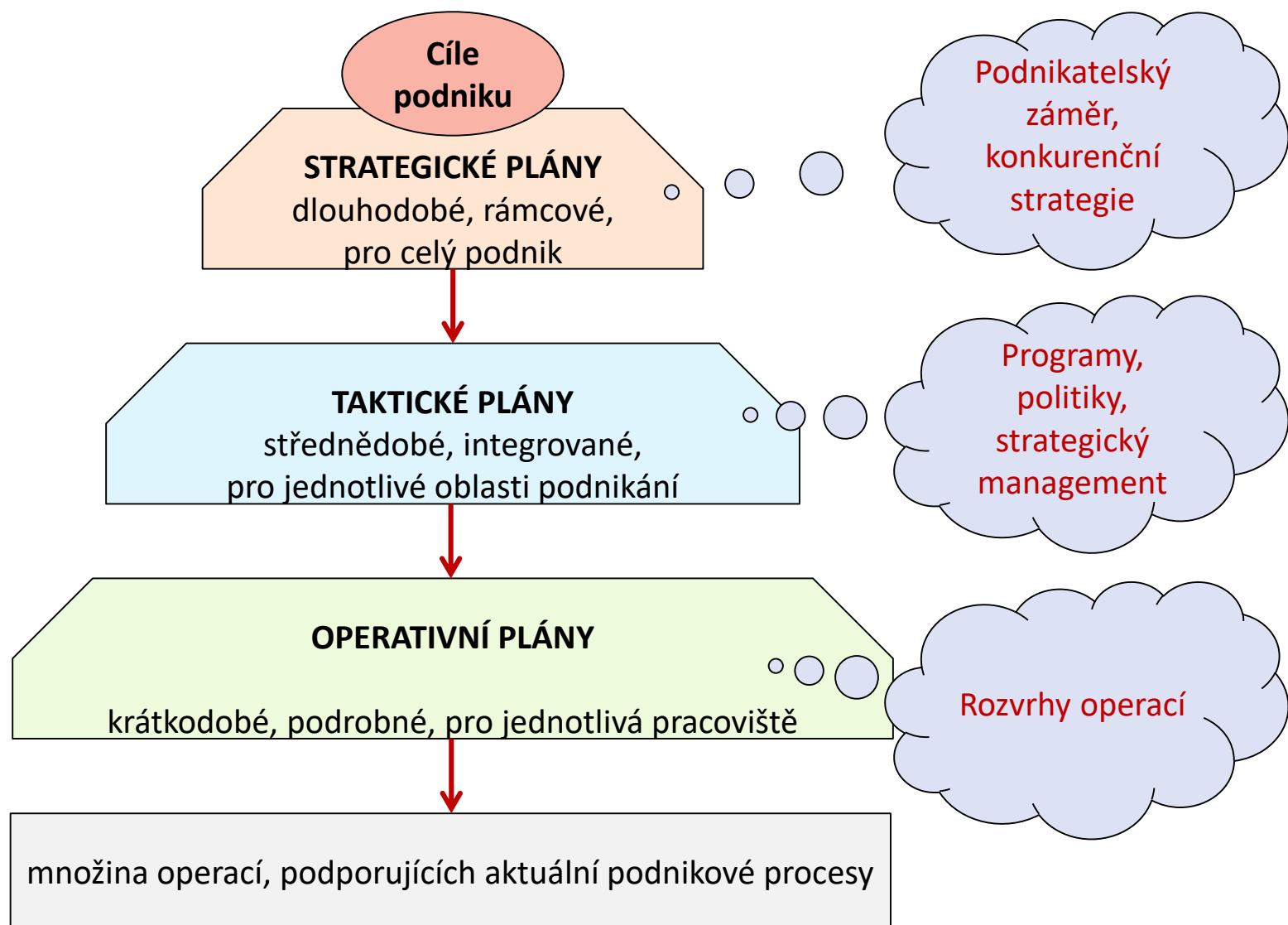
• Plánování

- ▶ je východiskem všech manažerských funkcí
 - další funkce zajišťují z příslušných hledisek splnění plánovaných úkolů

• Plán

- ▶ komplexní a proveditelná představa o „ideální cestě“ k organizaci sledovaných cílů
- ▶ dokument vymezující soubor činností, které musí být vykonány v zájmu naplnění cílů
 - definuje **nároky na kapacity zdrojů**
 - definuje **logické a časové vazby**
 - definuje **vztahy mezi jednotlivými činnostmi**

Hierarchie plánů



Hierarchie plánů

• Hierarchie plánů

▶ Strategické plány

- na období **3-10 let**
- podoba scénářů chování podniku jako celku
- málo podrobné a dostatečně flexibilní

▶ Taktické plány

- na období **1-3 roky**
- detailnější s užším záběrem
- týkají se jen jednotlivých oblastí podnikání
 - marketing, prodej, zásobování, výroba, personalistika, ...

▶ Operativní plány

- na období **měsíc, dekáda, směna**
- detailně rozepisují operace pro každé pracoviště
 - specifikují postupy provádění operací pro včasné splnění pracovních úkolů

Metody tvorby plánu a jeho implementace

• Postup tvorby plánu

▶ Vytyčení cílů

- vymezení cílového stavu – co chce podnik splněním plánu dosáhnout

▶ Analýza současné situace

- určení stavu, ze kterého podnik vychází
- odhad „vzdálenosti“ mezi současným a cílovým stavem

▶ Vytvoření seznamu všech činností

- definice, co vše musí být pro dosažení cíle vykonáno
- stanovení klíčových (kritických) činností

▶ Kapacitní bilance

- zajištění kapacitních nároků jednotlivých činností

▶ Časový harmonogram

- formální dokument (Ganttův diagram) zachycující zdrojově vybilancovaných činností do pevného časového a logického rámce
- **nalezení kritické cesty**
 - posloupnost činností, které nedisponují žádnými kapacitními rezervami

Metody tvorby plánu a jeho implementace

• Postup rozhodování a implementace plánu

Fáze	Činnosti
Analýza problému	1. Uvědomění si podnikatelských záměrů, příležitostí a potřeb
	2. Stanovení cílů, hledání a vyhodnocení alternativních cílů
	3. Vytváření předpokladů o současném i budoucím prostředí
	4. Hledání a vyhodnocování možných variant postupu
Rozhodování	5. Výběr vhodné varianty, vypracování dílčích plánů
	6. Řešení vazeb, vypracování podpůrných plánů
Implementace	7. Plnění a průběžné hodnocení plnění plánu
	8. Změny plánu z důvodu změn předpokladů a odchylek
	9. Výsledné vyhodnocení

Organizování a organizační struktury

Organizování

• Organizování

- ▶ navazuje na plánování
- ▶ organizačně zajišťuje dosažení cílů určených plánováním
 - vytváří organizační strukturu nutných činností a vazeb mezi nimi

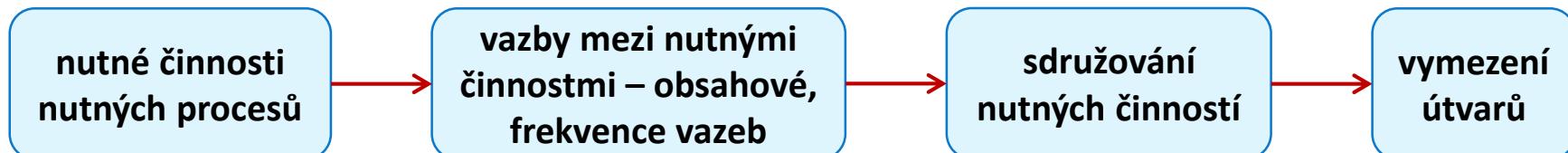
• Metoda OSCAR (autor Dale, 1970)

- ▶ definuje požadavky, které má proces organizování zajistit
 - **O** (*objectives*) – cíle podnikatelské činnosti
 - **S** (*specialization*) – specializace, dělba práce a seskupování, rozdělení úkolů
 - **C** (*coordination*) – koordinace potřebných činností, lidí, zdrojů a úkolů
 - **A** (*authority*) – stanovení pravomocí odpovídajících úkolů
 - **R** (*responsibility*) – stanovení odpovědností za splnění úkolů

Tvorba organizační struktury

• Organizační struktura

- ▶ vyjadřuje formu uspořádání dělby práce pro racionální zajištění očekávaných řídících a prováděcích činností
- ▶ sdružování činností může být prováděno dle následujících hledisek
 - **optimální průběh pracovního procesu**
 - **obsahová náplň činnosti**
 - funkční, funkcionální, technologická specializace
 - **tvorba určitého produktu**
 - výrobek, služba, výrobková specializace
 - **čas**
 - např. sdružování činností do směn
 - **zákazník, skupina zákazníků**
 - např. oddělení pro „běžné“ a „VIP“ zákazníky
 - **geografické hledisko provádění práce**
 - provozovna, dílna, středisko, závod, ...

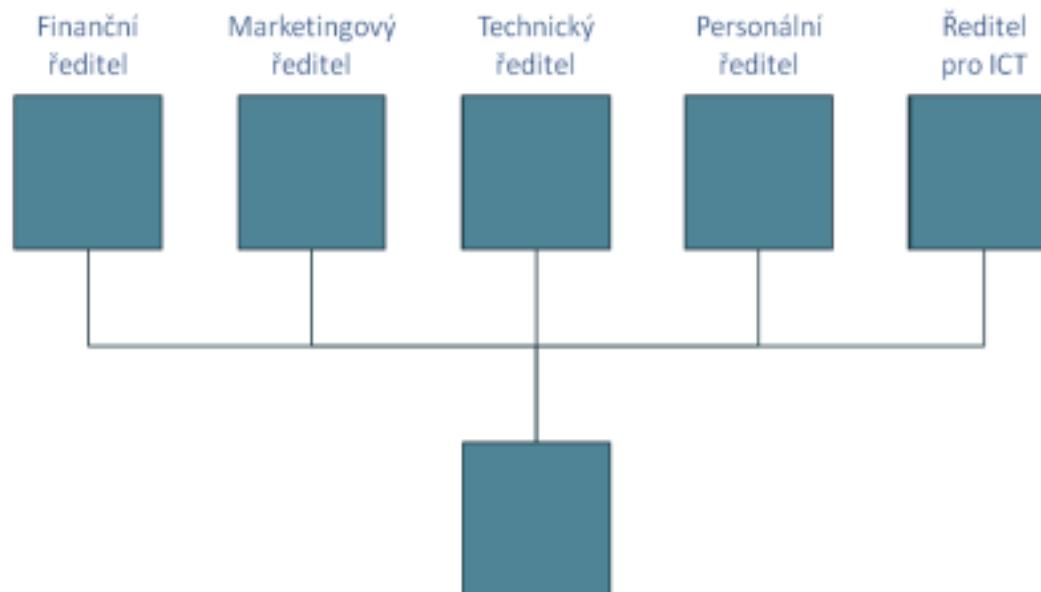


Organizační struktury

- **Organizační struktury**

- ▶ **Funkční organizační struktura**

- základem této struktury je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace
 - problémem této struktury je situace takzvaného „mučednického kůlu“, kdy pracovník dostává od různých nadřízených vzájemně odlišné příkazy

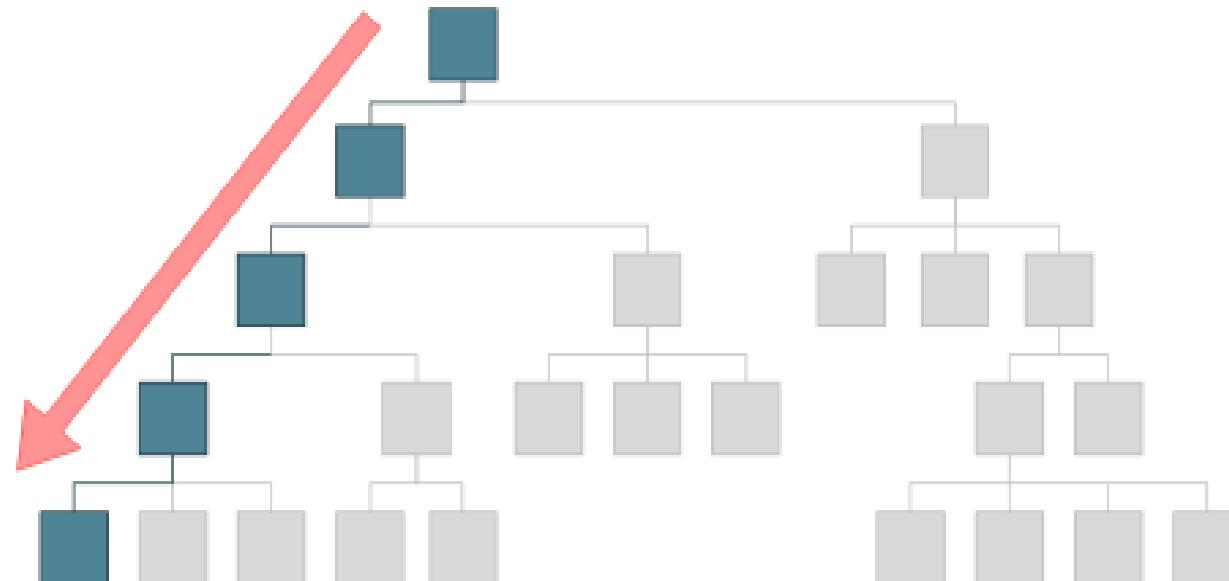


Organizační struktury

- **Organizační struktury**

- ▶ **(Funkční) liniová organizační struktura**

- jedno ze základních organizačních uspořádání
 - pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně
 - každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného JEDNOHO nadřízeného

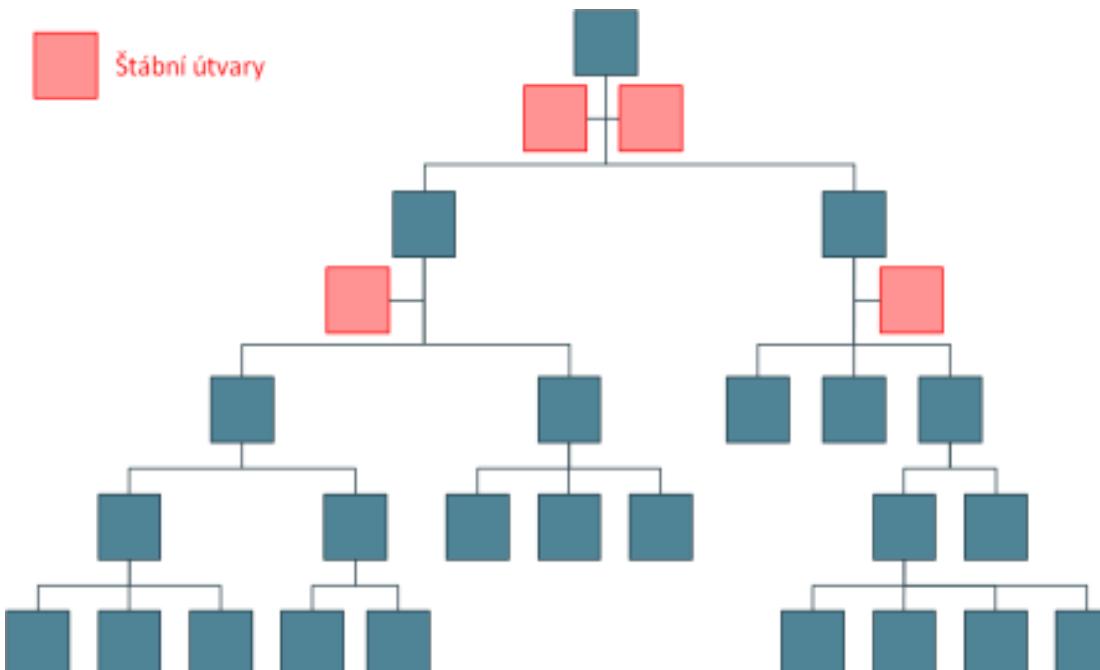


Organizační struktury

• Organizační struktury

▶ (Funkční) štábně-liniová organizační struktura

- uspořádání založené na liniové struktuře rozšířené o takzvané štábní útvary, které zajišťují podporu řídících činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace
 - vedoucí si vytváří odborný štáb, specializovaný na vybrané podnikové funkce (technika, výroba, obchod, ...)



Organizační struktury

• Organizační struktury

▶ Výhody funkční struktury

- **efektivní využívání zdrojů**
 - seskupení stejných (podobných) činností umožňuje efektivní využívání zařízení a společné řešení problémů
- **rozvoj kvalifikace pracovníků využíváním specializovaných školení**
 - rychlejší postup v kariéře
 - stejná kvalifikace uvnitř skupiny usnadňuje koordinaci a výměnu informací
- **strategická rozhodnutí jsou přijímána na úrovni vrcholového vedení**
 - nižší úrovně řeší úkoly v souladu s celkovou strategií

▶ Slabiny funkční struktury

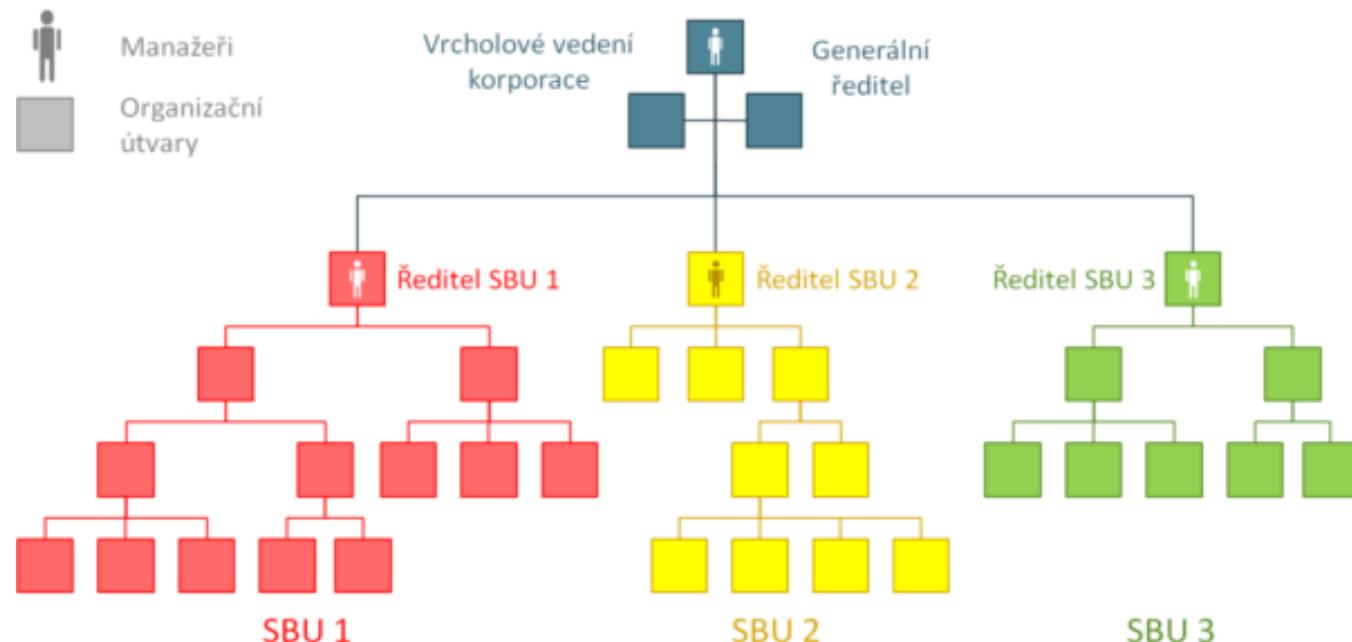
- **pomalejší a méně kvalitní průběh rozhodovacího procesu**
 - většina rozhodnutí je přijímána na nejvyšší úrovni → přetížení
 - vytváří malé předpoklady pro výchovu budoucích vrcholových manažerů
- **menší inovační aktivita**
 - nové myšlenky a nápady vyžadují spoluúčast řady funkcí
- **špatná koordinace mezi útvary**
 - vyplývá z velké izolovanosti a často i pocitu nepřátelství vůči ostatním útvaram

Organizační struktury

● Organizační struktury

▶ Strategické obchodní jednotky (SBUs) - divize

- založená na strategických obchodních jednotkách (*Strategic Business Units*)
 - ty mají poměrně značnou volnost řízení a rozhodování, pouze na úrovni globální strategie korporace musí koordinovat své působení s ústředním vedením
- používá se obvykle pro rozsáhlé podniky působící v různých oblastech
 - např. korporace působící na mnoha trzích v mnoha zemích
 - různá kriteria členění – podle výrobků, zákazníků, místa působnosti, ...



Organizační struktury

• Organizační struktury

▶ Výhody divizní struktury

- **schopnost přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí**
 - změny se netýkají všech divizí, každý vedoucí divize rozhoduje o změnách samostatně
- **styk se zákazníky je operativnější a jejich spokojenost je vyšší**
 - zákazníci mohou pružněji uplatňovat své požadavky a reklamovat
 - pracovníci se více zaměřují na konečný produkt než na specializovanou činnost
- **příprava nových vrcholových manažerů probíhá přirozeně**

▶ Slabiny divizní struktury

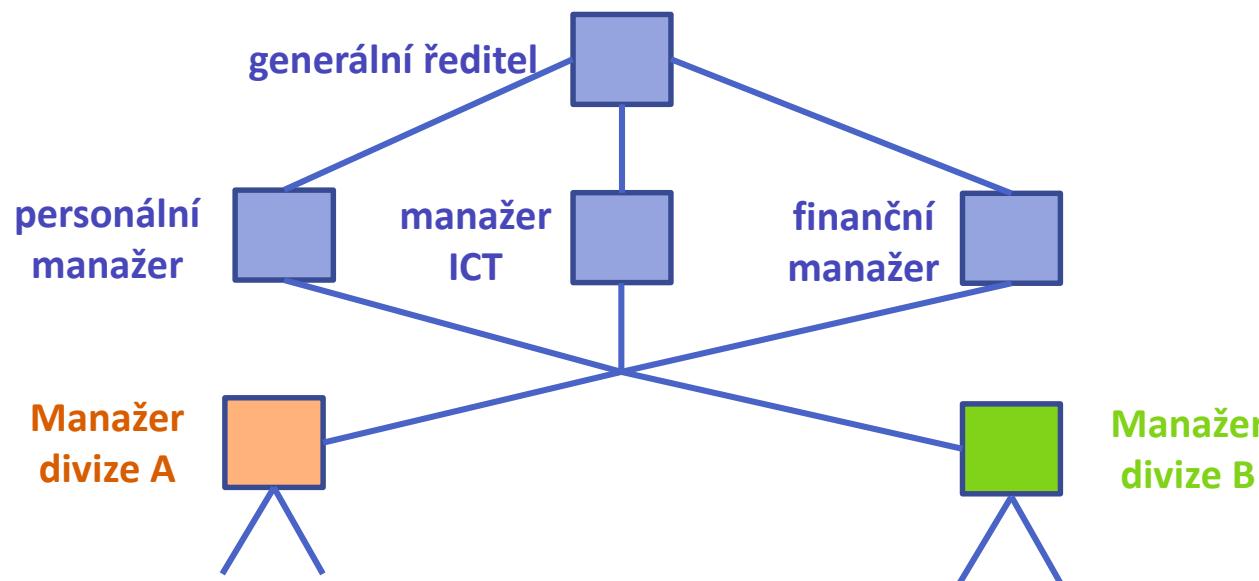
- **zdroje nemusí být využity efektivně**
 - vyšší požadavky na lidskou práci – např. obchodní oddělení je ve všech divizích samostatně a nelze pružně převádět pracovníky
 - nižší specializace pracovníků, menší počet specialistů
- **upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy**
 - obtížná koordinace mezi divizemi, soupeření divizí

Organizační struktury

- Organizační struktury

- ▶ Hybridní organizační struktura

- kombinace funkční a divizní struktury
 - tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení
 - např. útvar personalistiky, finančního řízení, provozní, ICT, ...



Organizační struktury

• Organizační struktury

▶ Výhody hybridní struktury

- **simultánní koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí**
 - centralizované funkce umožňují jednotné řízení divizí tak, aby přispívaly k plnění celofiremních cílů
- **integrace cílů s úkoly**
 - poskytuje divizím autonomii k řešení jejich specifických úkolů
- **adaptabilita a efektivnost**
 - divize reagují pružně na příležitosti a překážky

▶ Slabiny hybridní struktury

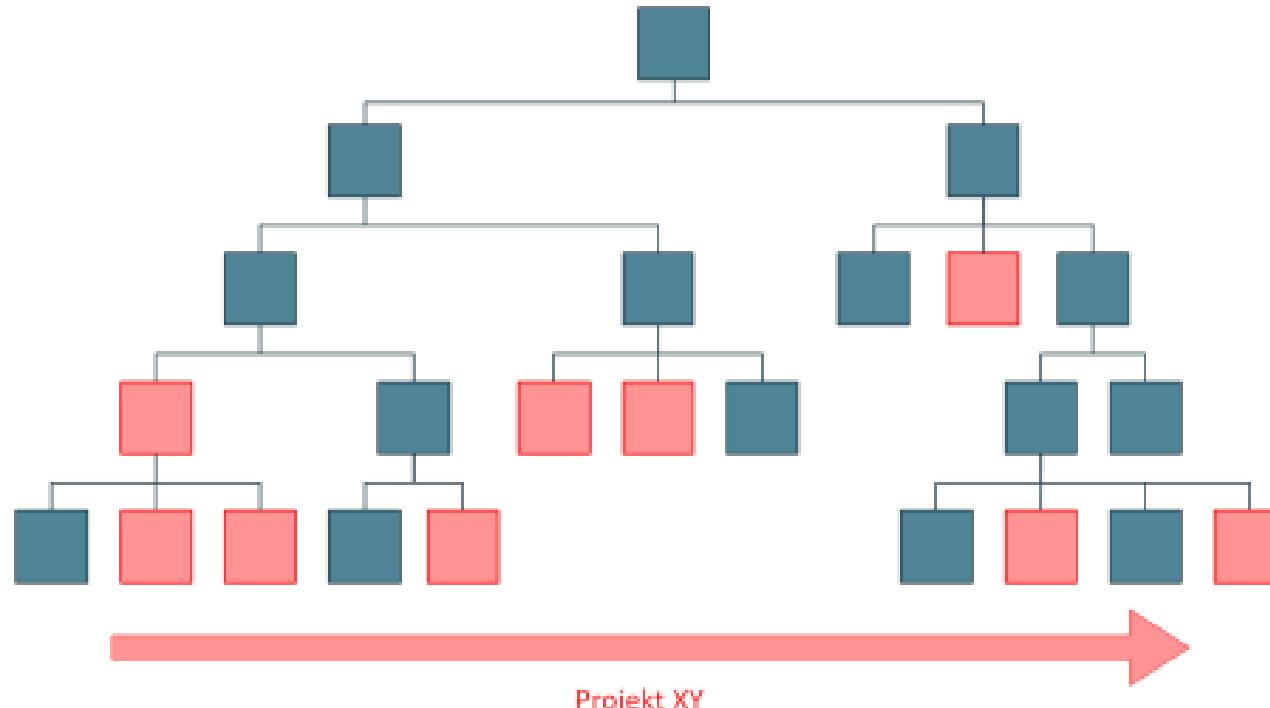
- **pomalejší reakce na výjimečné situace**
 - nutný souhlas vrcholového vedení → zpomalení procesu rozhodování a často i jeho kvality
- **konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi**
 - funkční útvary se často snaží zasahovat do rozhodování divizí

Organizační struktury

- **Organizační struktury**

- ▶ **Maticová organizační struktura**

- základem organizační struktury je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům
 - je nezbytná v **projektově orientovaných organizacích**



Organizační struktury

• Organizační struktury

▶ Výhody maticové struktury

- **velmi rychlá reakce na požadavky okolí**
 - změna výrobku nebo služby, zvýšení kvality, zrychlení frekvence inovací
 - pracovníci v týmech rotují podle vývoje problému → efektivní reakce bez nutnosti přibírání specialistů z venku
- **rychlá změna týmů realizující jednotlivé programy**
 - bez zásahu do základní organizační struktury
- **rychlý rozvoj zkušeností a kvalifikace členů týmu**
 - posílení motivace a pocitu odpovědnosti
- **vrcholoví manažeři mají více času na strategické úvahy, operativní řeší vedoucí týmů**

▶ Slabiny maticové struktury

- **vytváření vztahů dvojí podřízenosti**
 - ke kmenovému vedoucímu a vedoucímu týmu → nedorozumění a konflikty
 - možnost vyvolávání bojů o moc při nevyjasněných kompetencích
- **časově náročnější na rozhodování**
 - nástrojem rozhodování jsou většinou porady – riziko neplodných diskuzí
- **vyžaduje výcvik v mezilidských vztazích**
 - práce v týmu předpokládá neustálou spolupráci
- **vyžaduje větší náklady**
 - je nutné najít, vyškolit a dobře zaplatit vedoucí týmů/projektů

BI-EMP Ekonomické a manažerské principy

Řízení lidských zdrojů Manažer a styly řízení

David Buchtela

Prezentace 12



CENTRUM BUSINESS INFORMATIKY
Fakulta informačních technologií
České vysoké učení technické v Praze
<http://cbi.fit.cvut.cz>



Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje

- **Lidské zdroje**
 - ▶ můžeme charakterizovat jako lidský potenciál
- **Lidský potenciál se rozšiřuje:**
 - ▶ **učením neboli rozvojem osobnosti**
 - ▶ rozvojem osobnosti jednotlivce, který se stane přirozenou autoritou, současně rozvíjíme celý tým či organizaci
- **Řízení lidských zdrojů**
 - ▶ můžeme také chápat jako **rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti**
 - ▶ základním principem je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj

Personalistika

• Personalistika

- ▶ obor, který se zaměřuje na
 - získávání kvalitních lidí pro firmu,
 - práci s nimi,
 - motivaci,
 - správný rozvoj zaměstnanců (kariéra atd.)
- ▶ **cílem každé organizace je začlenit co nejvíce schopných a ochotných lidí**

Pyramida lidských potenciálů

- **Pyramida lidských potenciálů**

- ▶ **NESCHOPNÍ A NEOCHOTNÍ - (NEPŘÍZNIVÉ A NEDOSTATEČNÉ)**

- schopni napodobovat své okolí
 - snaha se schovat mezi ostatní
 - vzor... „vždyť to mám za pář!“

- ▶ **SCHOPNÍ A NEOCHOTNÍ- (DOSTATEČNÉ, ALE NEPŘÍZNIVÉ)**

- jsou pro fungování týmu hrozbou
 - lidé je totiž uznávají pro jejich schopnosti, což může znamenat, že se stanou špatnými vzory
 - je třeba se této skupině lidí se věnovat co nejdříve
 - vzor... „když mě neposloucháte, nechtějte pomoc!“

Pyramida lidských potenciálů

• Pyramida lidských potenciálů

▶ NESCHOPNÍ A OCHOTNÍ- (PŘÍZNIVÉ, ALE NEDOSTATEČNÉ)

- jsou snaživí a iniciativní bez zkušeností a znalostí
- potřebují vedení
- vzor... „*když mi poradíš jak na to, pomůžu ti!*“

▶ SCHOPNÍ A OCHOTNÍ - (DOSTATEČNÉ, PŘÍZNIVÉ)

- Jsou vhodnými typy pro to stát se vzory
- vzor... „*já se ti na to podívám a udělám to!*“

Chování lidských zdrojů

- **Chování lidských zdrojů ovlivňují:**

- ▶ **VLASTNOSTI (CHARAKTER OSOBNOSTI)**

- člověk má určitý soubor jedinečných vlastností, což můžeme charakterizovat také jako soubor jedinečných návyků
 - souhrn těchto návyků nazýváme charakter osobnosti

- ▶ **POSTOJE (NÁZORY A MOTIVY)**

- postoje si osvojujeme v průběhu našeho života
 - osvojování je spíše nevědomé
 - **Názory**
 - jsou odrazem toho, co si lidé myslí a čemu věří
 - **Motivy**
 - jsou odrazem toho, co chtějí

Chování lidských zdrojů

- Chování lidských zdrojů ovlivňují:
 - ▶ SCHOPNOSTI (ZNALOSTI A DOVEDNOSTI)
 - Znalosti
 - to, co lidé vědí
 - Dovednosti
 - to, co lidé umějí dělat
 - Dovednosti jsou v jistém smyslu pokračováním znalostí
 - jsou propojením znalostí, postojů i vlastností jedince

Charakter osobnosti

• Charakter osobnosti

▶ MENTÁLNÍ INTELIGENCE (IQ) - VIZE

- vize je představa o budoucnosti
 - je to aplikovaná představivost ideálu
- vize představuje začátek procesu "sebeobjevování", ať už jde o jednotlivce či společnost
- představuje touhy, sny, naděje, cíle a plány
- vize je skutečná realita budoucnosti

▶ FYZICKÁ INTELIGENCE (PQ) - DISCIPLÍNA

- disciplína představuje cenu, kterou jsem ochotní zaplatit za uskutečnění své vize
- disciplína se dostaví, když se spojí vize a odhodlání ji realizovat

Charakter osobnosti

- **Charakter osobnosti**

- ▶ **DUCHOVNÍ INTELIGENCE (SQ) - SVĚDOMÍ**

- svědomí je vnitřní morální cítění toho, co je správné a co není
 - prostřednictvím svědomí směřujeme k smysluplnému naplnění života

- ▶ **EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE (EQ) - ELÁN A NADŠENÍ**

- je to vnitřní síla, touha, tah na branku, která umožňuje si uchovat disciplínu a realizovat vizi
 - elán je záležitostí srdce a projevuje se optimismem, nadšením, rozhodností, odhodláním a emociální vazbou
 - entuziasmus nám dovoluje tvrdit, že budoucnost můžeme předvídat tehdy, když ji tvoříme

Rozvoj lidských zdrojů

• Rozvoj lidských zdrojů

▶ Rozvoj mentální inteligence (IQ)

- **SYSTEMATICKÉ STUDIUM A VZDĚLÁVÁNÍ**
 - lidé, kteří se stále vzdělávají a rozvíjí, lépe reagují na náročnější situace a změny
- **KULTIVACE SEBEUVĚDOMĚNÍ**
 - schopnost jasně vnímat a formulovat předpoklady
- **UČENÍ SE TÍM, ŽE UČÍME DRUHÉ A DĚLÁME TO, ČEMU SE UČÍME**
 - nejvíce si člověk zapamatuje správné návyky, které používá v každodenním životě

Rozvoj lidských zdrojů

• Rozvoj lidských zdrojů

▶ Rozvoj emocionální inteligence (EQ)

- **SEBEUVĚDOMĚNÍ (ODPOVĚDNOST A INICIATIVA)**
 - sebeuvědomění je vědomí naší svobody volby a schopnosti reagovat na podněty prostřednictvím našich rozhodnutí
- **OSOBNÍ MOTIVACE (VIZE A HODNOTY)**
 - základem pro naše rozhodnutí jsou naše nejvýznamnější priority, cíle a hodnoty
- **SEBEREGULACE (INTEGRITA, REALIZACE, OBNOVA)**
 - je to návyk dosahování integrity, uplatňovat sebekontrolu, realizovat a žít v souladu se svými hodnotami
- **EMPATIE (VZÁJEMNÉ PROPOJENÍ)**
 - empatie je schopnost vcítit se do druhých a myslit, rozhodovat a hodnotit podle druhých
- **SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI (VZÁJEMNÝ RESPEKT A UŽITEK, TVŮRČÍ SPOLUPRÁCE)**
 - tyto návyky představují komunikační dovednosti, kde usilujeme o vzájemné porozumění s cílem tvůrčí spolupráce
 - při dokonalé tvůrčí spolupráci dochází k synergickému násobení výsledku

Rozvoj lidských zdrojů

• Rozvoj lidských zdrojů

▶ Rozvoj fyzické inteligence (PQ)

• SPRÁVNÁ VÝŽIVA

- klíčem úspěchu správné výživy je vyváženost
- optimalizací všech druhů stravy přispíváme k udržení fyzické a psychické kondice

• DOSTATEK POHYBU

- fyzickou kondici udržujeme a podporujeme prostřednictvím pravidelného cvičení
- dostatek pohybu aktivuje nejen naše tělo, ale také naši psychiku → odolnost, energičnost, odvahu, schopnost učit se, soustředěnost, trpělivost, atd.

• PREVENCE, VHODNÝ ODPOČINEK A RELAXACE, ZVLÁDÁNÍ STRESU

- zdravý životní styl nám pomáhá odolávat stresu, relaxovat a obnovovat naše síly

Rozvoj lidských zdrojů

• Rozvoj lidských zdrojů

▶ Rozvoj duchovní inteligence (SQ)

- **INTEGRITA**
 - jednání v souladu s našimi nejdůležitějšími hodnotami, přesvědčením a svědomím
 - nejlepším způsobem, jak posilovat osobní integritu, je začít od malých cílů a plnit sliby, které jsme učinili
- **SMYSL**
 - pocit přispění
 - velmi důležité je stále objevovat smysl a poslání v životě každého z nás
- **HLAS**
 - soulad naší práce s naším jedinečným nadáním a vlohami
 - schopnost kontrolovat své emoce, chápat sebe i druhé a žít v souladu se svým přesvědčením - svým tajným hlasem

Osobnost manažera

Osobnost manažera

• Osobnost (ideálního) manažera

- ▶ smysl pro humor (znak ducha bystrého)
- ▶ schopnost kompromisního jednání
 - schopnost spolupracovat, schopnost podřídit se
- ▶ loajálnost, schopnost rozumět lidem
- ▶ schopnost a odvaha hodnotit lidi
- ▶ přátelská povaha, srdečnost, takt, osobní důstojnost
- ▶ inteligence, schopnost zhodnotit situaci
- ▶ iniciativa, podnikavost, originalita
- ▶ houževnatost, rozhodnost, sebedůvěra, sebeovládání
- ▶ ctižádostivost, pocit pro spravedlnost
- ▶ odvaha učinit rozhodnutí
 - odvaha nést odpovědnost za sebe a okolí

Vlivy na činnost manažera

- **Činnost manažera ovlivňují**

- ▶ **Schopnosti jednotlivých členů týmu**
- ▶ **Interpersonální vztahy ve skupině**
 - důvěra v cíl skupiny, pracovní atmosféra, kultura a etika jednání
- ▶ **Linie řízení a obtížnost úkolů**
- ▶ **Vnější podmínky práce skupiny**
- ▶ **Převažující styl řízení a systém kontroly, systém motivace**
 - způsob, jakým si vedoucí získává míru spoluúčasti jednotlivých členů na plnění úkolů skupiny a poslušnost při jejich realizaci

Styly (způsoby) řízení

• Styly (způsoby) řízení manažera

- neexistuje v čisté formě ani jeden z uvedených typů

▶ Demokratický typ

- umí přesně delegovat úkoly
- umí motivovat
- využívá mínění pracovního týmu
- ovlivňuje zájem, iniciativu a spokojenosť s prací
- vede spíše logickým přesvědčováním než přikazováním
- podrobně a stále informuje o perspektivách a variantách možných postupů
- Je vzácností
 - schází se v něm pilnost odborníka a touha dobře vést lidi a uvědomovat si chyby (schopnost sebereflexe)
 - má odvahu předat některé odpovědnosti na bedra jiných, a nebojí se rozvinout jejich potenciál, čímž vědomě podstupuje riziko, že jej v budoucnu někdo ambicióznější nahradí

Styly (způsoby) řízení

• Styly (způsoby) řízení manažera

► Autokratický typ

- soustřeďuje všechny pravomoci a dispozice ve svých rukou
- neposkytuje rady, neradí se → uděluje příkazy
- velká fluktuace podřízených - agresivita, apatičnost
- sebedůvěra bez sebereflexe
- literatura někdy uvádí, že není schopen inovativních myšlenek
 - někteří velcí autokraté ale dovedou firmy řídit a přinést světové inovace
 - např. Steve Jobs (Apple Computers)
- je častým vzorem
 - především mladí a ambiciozní (velmi často ve svém oboru špičkoví) pracovníci se stylizují do této role – „Nové koště, dobré mete.“
 - velmi inteligentní jedinec může však dosáhnout obrovských výsledků a cílů - má vše v hlavě a konzultace s okolím jej brzdí
 - často leader hudební skupiny a uměleckých sdružení

Styly (způsoby) řízení

• Styly (způsoby) řízení manažera

▶ Liberální typ

- neovlivňuje chod skupiny, pokud ano tak minimálně
- neprojevuje řídící autoritu
 - nekontroluje a nehodnotí
- pracovníci jsou nedisciplinovaní, mají časté konflikty s vedením
- pokud nemá tento vedoucí zástupce, dochází k rozpadu skupiny
 - malý pracovní efekt, oslabení
- **Častým vzorem** kdy vedení udělá z nejlepšího (nebo alespoň opticky nejlepšího) odborníka ve skupině vedoucího, který o tuto pozici nestojí
 - on to nechtěl a nechává ostatním svobodu, sám si řeší co jej zajímá
 - nekontroluje, protože je mu to proti myсли
- **Druhým vzorem** je, když vedení z nejrůznějších pohnutek do této role vyzvedne člověka, který na vedení týmu nemá dostatek zkušeností
 - protože se bojí rozhodnout (nemá dostatek sebedůvěry), konzultuje problematiku s ostatními formou brainstormingů
 - lidé chtějí jasná pravidla, ne diskusi!!!

Time management

Time management

- **Pravidla time managementu**

- ▶ **Základní pravidlo, nenechte se zbytečně rušit**

- „mohu na slovíčko“... pokud možno minimalizujte - naplánujete pravidelný časový interval „na slovíčko“ v pracovním dni, kdy vás budou podřízení moci rušit
 - pečlivě poslouchejte, co vám říká, nevěnujte se jiným činnostem

- ▶ **Nezáleží na tom, kolik času vynaložíte, ale jak účelně jej využijete**

- napište krátký a jasný program porady
 - určete přesné časové limity
 - nedovolte, aby při jednání měl někdo u sebe mobil
 - krátké porady svolávejte tam, kde nejsou židle

Time management

• Pravidla time managementu

- ▶ **Doba rozhovoru s někým by měla záviset pouze na jediné věci, a sice, zda má takový dialog praktický význam pro vás a firmu**
 - debata ve stoje zabere mnohem méně času než vsedě
 - provozujte v okruhu malého množství podřízených, u kterých víte, že nehrozí nebezpečí „zakecání“ a diskuse bude efektivní.
 - když se objeví mluvka, ihned povstaňte a co nejdříve použijte fráze typu: "Tak dobrá, jsme domluveni...,"
- ▶ **Učte se říkat NE**
 - buděte k lidem vstřícní, pozitivní, ale braň své právo nenechat si plýtvat drahocenným časem
- ▶ **To, co máte na mysli, vyjádřete v nejkratším možném čase**
- ▶ **Omezujte dobu na cestu do práce a domů na minimum**
 - využívejte každé možnosti k práci doma, ale pozor, domov není zaměstnání

Time management

• Pravidla time managementu

- ▶ **Na všechno se pozorně soustředíte a kontrolujte to jen jednou**
 - neutrácejte čas zbytečně opakovaným kontrolováním
- ▶ **Nekontrolujte každého a všechny, když to není zapotřebí**
 - učte se umění účinně delegovat
- ▶ **Změňte nudu čekání v příjemnou chvíli**
 - když musíte někde čekat, tak se snažte být aktivní - čtěte, pište, přemýšlejte
- ▶ **Užívejte klasický kalendář**
 - elektronické kalendáře zdržují a odvádí pozornost k hraní si
- ▶ **Nebuděte otrokem televize (internetu, facebooku)**
 - provozujte aktivní sport, ale stačí i „pouhá“ procházka, nebo věnování se hře s dětmi
- ▶ **Telefon je hrozba**
 - pokud to jde, delegujte řadu telefonátů na sekretářku - berte jen telefony „důležité“

Time management

• Pravidla time managementu

- ▶ **Neodkládejte žádnou záležitost, o které víte, že vás její řešení stejně nemine**
- ▶ **Ujistěte se, že máte po ruce všechny potřebné informace k rychlému a účinnému rozhodnutí**
 - jinak hrozí chaos a tím ztrácíte čas
- ▶ **Učte se správně naslouchat druhým**
 - poslouchejte poctivě, pokud možno neškolte, nehrajte body na svůj písek
 - ti „nejlepší“ spíš mlčí a naslouchají, neškolí ale radí a navrhují