

**Masarykova univerzita**  
**Ekonomicko-správní fakulta**

**EKONOMIKA ORGANIZACÍ**

**Sbírka příkladů**

**Ing. Jiří Richter**

**Doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.**

# Obsah

<b>1 ORGANIZACE JAKO SOUČÁST NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ A PŘEDMĚT PODNIKOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ .....</b>	<b>6</b>
EKONOMICKÝ PRINCIP .....	6
OBECNÉ POJETÍ ORGANIZACE .....	8
ORGANIZACE V RÁMCI HOSPODÁŘSKÉHO SYSTÉMU .....	8
TYPOLOGIE ORGANIZACÍ .....	9
VZOROVÝ PODNIK – THE LEGO GROUP – LEGO A/S .....	11
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 1 .....	13
<b>2 ŽIVOTNÍ CYKLUS ORGANIZACE .....</b>	<b>16</b>
FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU .....	16
URČENÍ FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU .....	18
VZOROVÝ PODNIK – HOSTINEC U CESTY .....	19
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	21
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 2 .....	22
<b>3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>24</b>
TYPOLOGIE ORGANIZACÍ .....	24
DĚLENÍ ZISKU V ORGANIZACÍCH .....	25
VZOROVÝ PODNIK – NÁBYTEK .....	27
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	29
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 3 .....	30
<b>4 ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ, MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....</b>	<b>32</b>
ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ .....	32
MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....	33
VZOROVÝ PODNIK – PALÍRNA .....	35
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	36
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 4 .....	37
<b>5 VÝROBNÍ FAKTORY .....</b>	<b>39</b>
OBSAH VÝROBNÍCH FAKTORŮ .....	39
HOSPODÁRNOST VÝROBNÍCH FAKTORŮ .....	40
VZOROVÝ PODNIK – AUTOŠKOLA BYSTROŇ .....	42
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	43
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 5 .....	45
<b>6 SYSTÉM CÍLŮ, NÁSTROJE A ŘÍZENÍ V ORGANIZACI .....</b>	<b>47</b>
CÍLE V ORGANIZACI .....	47
NÁSTROJE ŘÍZENÍ .....	50
VZOROVÝ PODNIK – PŘEMEK V.O.S. ....	52
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	54
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 6 .....	56
<b>7 PLÁNOVÁNÍ A ROZHODOVÁNÍ V ORGANIZACI .....</b>	<b>58</b>
PLÁNOVÁNÍ V ORGANIZACI .....	58
SWOT ANALÝZA .....	59
ANALÝZA PORTFOLIA .....	60
ROZHODOVÁNÍ V ORGANIZACI .....	61
VZOROVÝ PODNIK – UMBRELLA S.R.O. ....	62
ROZŠÍŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	64
TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 7 .....	65

<b>8</b>	<b>ORGANIZOVÁNÍ A KONTROLA V ORGANIZACI .....</b>	<b>68</b>
	USPOŘÁDÁNÍ V ORGANIZACI.....	68
	ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	68
	VZOROVÝ PODNIK – PÁTERNOSTER S.R.O.....	71
	ROZŠIŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	72
	TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 8 .....	73
<b>9</b>	<b>ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A PRACOVNÍ VÝKON .....</b>	<b>76</b>
	PRACOVNÍ VÝKON .....	76
	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	77
	VZOROVÝ PODNIK – SPORTOVNÍ CENTRUM .....	79
	ROZŠIŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	81
	TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 9 .....	82
<b>10</b>	<b>DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK A MATERIÁL V ORGANIZACI .....</b>	<b>83</b>
	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK.....	84
	MATERIÁL .....	86
	VZOROVÝ PODNIK – NEBRE S.R.O.....	87
	ROZŠIŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	89
	TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 10 .....	90
<b>11</b>	<b>FUNKCE ORGANIZACE.....</b>	<b>92</b>
	ČLENĚNÍ FUNKCÍ ORGANIZACE.....	92
	ODBYTOVÁ POLITIKA.....	93
	FINANCOVÁNÍ A INVESTOVÁNÍ .....	93
	VZOROVÝ PODNIK – BOBULE S.R.O. ....	95
	ROZŠIŘUJÍCÍ PŘÍKLADY .....	96
	TESTOVÉ OTÁZKY – KAPITOLA 11 .....	98

## Úvodem

Do rukou se Vám dostala cvičebnice z předmětu Ekonomiky organizací. Cvičebnice je propracován systémem příkladů, případových a studií a testových otázek, které Vám mají pomoci správně pochopit problematiku Ekonomiky organizací, ověřit si, že jste tuto problematiku zvládli a v neposlední řadě Vás mají připravit na státní závěrečnou zkoušku z oboru Podnikové hospodářství a management. Text cvičebnice je rozdělen do dvanácti kapitol, které se zabývají výstavbou organizace, resp. jednotlivými prvky, které jsou pro výstavbu efektivně fungující organizace nezbytné. Každá kapitola je členěna do tří základních částí. V první části jsou uvedeny jednotlivé příklady, které Vám umožní procvičit si a ověřit dílčí znalosti. Dále následuje případová studie, která Vám umožní příslušný problém pojmout komplexně. Ve třetí části jsou pak uvedeny testové otázky, abyste získali dokonalou představu o šířce i hloubce požadovaných znalostí u testu v rámci závěrečné zkoušky z předmětu Ekonomika organizací.

Kapitoly místy obsahují příklady, které nelze vyřešit s dosavadními znalostmi (dosaženými v rámci dosavadního studia předmětu, resp. jednotlivých kapitol). Pro řešení těchto kapitol je nutné pokročit dále ve studiu, přičemž doporučujeme se k těmto kapitolám poté vrátit. Tyto příklady, které vyžadují další znalosti, přitom tvoří ucelený (syntetický) příklad, abyste si udělali dobrou představu o komplexnosti a vzájemné provázanosti problémů Ekonomiky organizací. Věříme, že právě tento syntetický příklad Vám pomůže úspěšně zvládnout nástrahy státních závěrečných zkoušek z oboru Podnikové hospodářství a management.

Tento text obsahově rozšiřuje distanční studijní oporu (dále jen DSO) Ekonomika organizací. Díky tomu, že tento text je cvičebnicí, neobsahuje v podstatě žádná teoretická vymezení nebo vysvětlení procvičovaných problémů. K řešení zadaných problémů je však nutné určité znalosti a vědomosti z této oblasti mít. Proto je nezbytně nutné, nastudovat si příslušné znalosti z DSO Ekonomika organizací. Pro lepší orientaci v textu DSO slouží uvozující text u

jednotlivých příkladů (či skupin příkladů), který přesně odkazuje na příslušné konkrétní části DSO, kde je příslušná problematika řešena a kde tedy můžete požadované znalosti najít. Pro větší přehlednost jsou také kapitoly DSO a cvičebnice členěny stejně (mají stejný název) a ve stejném pořadí. Díky logické stavbě obou textů doporučujeme při řešení příkladů cvičebnice postupovat postupně a od první kapitoly. Jen tak budete mít k řešení příkladů potřebné znalosti (s výjimkou příkladů navázaných na syntetický příklad, což je však v textu zvlášť vymezeno).

Na závěr nezbývá než Vám popřát při řešení příkladů mnoho zdaru! Věříme, že nabyté znalosti zúročíte nejen při studiu (ať už v rámci předmětu Ekonomika organizací nebo v rámci celého studia), ale také v praxi.

Autoři

# 1 Organizace jako součást národního hospodářství a předmět podnikového hospodářství

V této kapitole si procvičíte základní pojmy a principy, na kterých organizace (a zejména podnik) funguje v ekonomickém systému. Kapitola vychází z kapitoly 1 DSO Ekonomiky organizací a před řešením níže uvedených příkladů je nutné se seznámit s jejím obsahem.

## *Ekonomický princip*

Ekonomický princip lze definovat jako princip sledování a maximalizace poměru výstupu ke vstupu, bez ohledu na to, jak je tento výstup nebo vstup konkrétně vymezen. Podle konkrétního vymezení výstupu a vstupu pak lze rozlišovat různé veličiny jako např. produktivitu, efektivnost nebo rentabilitu. Aby bylo možné poměr výstupu a vstupu maximalizovat, je nutné vždy jednu z těchto veličin považovat za konstantní. Podle toho, o jakou veličinu se jedná, pak lze ekonomický princip dosáhnout s využitím dílčího principu maxima nebo minima. Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 10 – 11.

### *Příklad 1.1.*

Přiřaďte tyto pojmy z oblasti podnikového hospodářství k níže uvedeným praktickým příkladům:

- A. Princip racionality
  - B. Maximalizace produktivity
  - C. Hodnotově vyjádřená maximalizace hospodárnosti
  - D. Maximalizace rentability celkového kapitálu
  - E. Maximalizace rentability vlastního kapitálu
  - F. Minimalizace nákladů na cizí kapitál
- 
- 1) Manželé Svobodovi si chtějí za co nejméně peněz zajít na co nejlepší večeři.
  - 2) Pan Růžička chce dojet z Brna do Prahy s co nejmenší spotřebou benzínu.
  - 3) Paní Morávková si chce koupit co nejdražší a nejkvalitnější kabelku.
  - 4) Pěstitel Jílek chce ze sesbíraných švestek vypálit co nejvíce slivovice.
  - 5) Akcionáři společnosti Sazka a.s. požadují zhodnocení svých prostředků ve výši 15% a více.
  - 6) Producenti chtějí z filmu získat co nejvyšší tržby.

- 7) Společnost Jiřík s.r.o. hradí své závazky k dodavatelům ve lhůtě splatnosti, aby se tak vyhnula poplatkům z prodlení.
- 8) Náčelník Prouza chce, aby od hodiny placení čtyři strážníci vybrali na pokutách během směny co nejvíce korun.

**Příklad 1.2.**

Vyjádřete hodinovou produktivitu (kvantitativní hospodárnost) a hodnotově vyjádřenou hospodárnost.

**Příklad 1.2.1.**

4 servírky obslouží a zkasírují v průměru za hodinu 30 zákazníků. Mzda servírky činí 150 Kč/h (včetně 35% zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem). Průměrná útrata jednoho zákazníka je 90 Kč/h.

**Příklad 1.2.2.**

Dva výčepní na pivovarské zahrádce za hodinu natočí v průměru 250 piv v ceně 35 Kč za pivo. Mzda výčepního je 120 Kč/h (včetně 35% zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem) plus 1% z celkové hodinové tržby (předpokládáme pouze konzumaci piva).

**Příklad 1.2.3.**

Revizor dopravního podniku Horní Suchá má hodinovou mzdu 145 Kč/h (včetně 35% zdravotního a sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem). Tři revizoři za den během osmihodinové směny zkontrolují průměrně 790 cestujících a na pokutách vyberou 12 000 Kč, které cestující na místě zaplatí. Vyjádřete hodinovou produktivitu a hodnotovou hospodárnost.

**Příklad 1.3.**

Podnik je schopen z 5 kg čokolády vyrobít 1 600 lentilek. Cena čokolády činí 80 Kč/kg. Cena jedné lentilky je 0,50 Kč.

**Příklad 1.3.1.**

Jak vysoká je produktivita a hodnotově vyjádřená hospodárnost tohoto podniku?

**Příklad 1.3.2.**

Jak lze zvýšit produktivitu výroby lentilek o 20 %?

**Příklad 1.3.3.**

Jak lze zvýšit hodnotově vyjádřenou hospodárnost výroby lentilek o 20 %?

**Příklad 1.4.**

Jak vysoká je produktivita a hodnotově vyjádřená hospodárnost podniku, když, při jinak stejném zadání jako v příkladu 1, při spotřebě 5 kg čokolády výnos klesá na 1380 lentilek a cena čokolády klesá z 80 Kč/kg na 60 Kč/kg? Charakterizujte vzniklou situaci a posuďte hospodárnost podniku.

***Obecné pojetí organizace***

Organizace lze (velmi obecně) definovat jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, kde se vstupy přeměňují na výstupy (přičemž vstupem jsou vždy výrobní faktory, resp. jejich specifická kombinace, a výstupy jsou hmotné statky – výrobky – nebo služby). Výstupy přitom mohou být (ale nemusí) poskytovány dalším účastníkům na trhu (stát, domácnosti, ...) za úplatu (za příslušnou cenu). Blíže je tato problematika (včetně různých způsobů členění organizací) obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 13 – 15.

**Příklad 1.5.**

Přiřaďte následující typy organizací k praktickým příkladům:

- A. Ziskový soukromý sektor
- B. Neziskový veřejný sektor
- C. Neziskový soukromý sektor
- D. Neziskový sektor domácností

- 1) Česká pirátská strana
- 2) Ústavní soud ČR
- 3) Škoda Auto a.s.
- 4) Odborový svaz policie
- 5) Obec Jevíčko
- 6) Česká televize
- 7) Církev husitská
- 8) Společenství vlastníků bytů
- 9) Budějovický Budvar, n.p.

***Organizace v rámci hospodářského systému***

Pro dlouhodobě udržitelné fungování organizací v rámci daného ekonomického systému musí tyto organizace plnit určité principy. Některé principy musí organizace plnit ve všech systémech bez rozdílu (princip hospodárnosti, princip platební schopnosti a princip



kombinace výrobních faktorů), některé jsou specifické dle určitého hospodářského systému. Například v tržním systému je nutné plnit princip ziskovosti, princip autonomie a princip soukromého vlastnictví (s určitými výjimkami, resp. omezeními pro organizace veřejné správy). Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 15 – 17.

**Příklad 1.6.**

Uveďte určující faktory podniku dle Gutenberga a rozveďte je.

**Příklad 1.6.1.**

Podnik Petrova Pekárna s.r.o. provozuje pekárnu a síť prodejen vlastního pečiva v Brně a okolí.

**Příklad 1.6.2.**

Občanské sdružení APROPO – asociace pro postižené se sídlem v Havířově sdružuje fyzické a právnické osoby za účelem pomoci tělesně postiženým osobám.

### ***Typologie organizací***

V této kapitole se seznámíte s určitými specifickými znaky, s jejichž pomocí lze organizace (ať už podniky nebo organizace veřejné správy) podrobněji specifikovat a členit. Toto členění je nezbytné jednak při srovnávání jednotlivých organizací (aby byly porovnávány jablka s jablky), jednak tyto znaky umožňují blíže charakterizovat organizaci, tzn. umožňují o organizaci zjistit důležité poznatky z ekonomického hlediska. Pro různé typy organizací přitom existují různé specifické znaky, neboť (z ekonomického hlediska) jsou pro ně důležité odlišné znaky (a poznatky). Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 1.1 DSO na str. 17 – 20.

**Příklad 1.7.**

Zařaďte dané podniky dle příslušných kritérií typologie podniků.

**Příklad 1.7.1.**

Společnost Tatra, a.s. provozuje v Kopřivnici automobilku. Společnost má základní kapitál 2 069 752 600 Kč, jejím hlavním předmětem činnosti je především vývoj, výroba a prodej vozidel a jejich příslušenství. Společnost měla v roce 2010 cca 2 400 zaměstnanců, aktiva ve výši 2 696 177 mil. Kč a roční obrat 3 082 mil. Kč.

**Příklad 1.7.2.**

Společnost BRNO INN a.s. provozuje hotel Holiday Inn v Brně, společnost má základní kapitál 240 000 tis. Kč, jejím předmětem činnosti je především hostinská činnost a ubytovací

služby. Společnost měla v roce 2010 115 zaměstnanců, aktiva ve výši 226 001 mil. Kč a roční obrat 107 878 mil. Kč.

***Příklad 1.7.3.***

Masarykova univerzita provozuje Ekonomicko-správní fakultu v Brně.

***Příklad 1.7.4.***

Společnost T Machinery a.s. založená v roce 2003 v Ratíškovicích se zabývá výrobou a konstrukcí důlních zařízení. Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je zejména zámečnictví, nástrojářství, klempířství a oprava karoserií, obráběčství. Společnost měla v roce 2010 základní kapitál ve výši 111 550 000 Kč, aktiva 442 803 000 Kč a obrat ve výši 774 653 000 Kč. Ve stejném roce zaměstnával podnik 270 zaměstnanců.

***Příklad 1.7.5.***

Společnost Shockworks s.r.o. založená v roce 2006 v Brně se zabývá reklamními a marketingovými aktivitami se zaměřením na internetový marketing. Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku jsou zejména grafické práce, zprostředkování obchodu a služeb, reklamní činnost a provozování cestovní agentury. Společnost měla v roce 2010 základní kapitál ve výši 200 000 Kč, aktiva 388 000 Kč a obrat ve výši 942 000 Kč. Ve stejném roce zaměstnával podnik 10 zaměstnanců.

## *Vzorový podnik – The LEGO Group – LEGO A/S*

### ***Příklad 1.8.***

LEGO v roce 1934: dva roky starou společnost založil dánský podnikatel Ole Kirk Kristiansen. Podnik má charakter rodinné firmy, pracuje zde 6-7 zaměstnanců. Situován je v malé dílně, která je součástí Oleho domu. Zaměřen je na zpracování dřeva – výrobu nářadí a dřevěných hraček. Dominuje prodej nářadí, žebříků a podobného vybavení domácností; výroba má standardizovaný charakter. Vedle toho podnik občasně, zejména před vánocemi, vyrábí ze zbytků dřevěné hračky, které udává formou podomního prodeje. Tržby z prodeje jsou minimální, v době tehdejší krize sotva stačí na zaplacení materiálu a udržení zaměstnanců. Krom jiného pracují pro LEGO i Oleho dva synové, kteří na kole objíždějí město a snaží se prodat dřevěné hračky. Předpokládejme, že každý ze synů dostává za tuto práci 20 DKK (Dánská koruna) za den a při škole a domácích povinnostech pracují pět hodin denně. Léto trvá v Dánsku půl roku a během něj objedou oba bratři za den průměrně 70 domácností a prodají 10 hraček za průměrnou cenu 30 DKK. V zimě, která v Dánsku trvá stejně dlouho jako léto, objedou denně průměrně pouze 50 domácností, prodají ovšem 30 hraček za průměrnou cenu 42 DKK. V zimě se zároveň rychle opotřebovávají pracovní bicykly, a to průměrnou rychlostí 2,50 DKK za den na kolo.

V roce 2011 se společnost LEGO specializuje na výrobu plastových hraček, okrajově se zabývá přidruženou hračkářskou výrobou. Sídlo má stále v Dánsku, své produkty vyrábí ve čtyřech destinacích – v Dánsku, Maďarsku, Mexiku a českém Kladnu. Zaměstnává 9374 zaměstnanců, tržby se pohybují v řádu 3 165 miliard euro. V Mexiku se nachází pět výrobních linek s nepřetržitým provozem, které vyprodukují za den průměrně 180 000 dílců LEGA. Variabilní náklady na jeden dílec jsou 0,002 €, průměrné denní fixní náklady na jednu linku 250 €. Jedna stavebnice LEGA obsahující průměrně 130 dílců se prodává za cenu 65 €.

### ***Příklad 1.8.1.***

Zařaďte dvě popsané fáze firmy LEGO dle podnikohospodářských kritérií. Nejednoznačná kritéria odhadněte a rozveďte vaši odpověď. V případě zařazení dánského podniku do CZ-NACE vyberte nejvhodnější skupinu.

### ***Příklad 1.8.2.***

Stanovte určující faktory podniku dle Gutenberga v případě dvou naznačených etap životního cyklu firmy LEGO, soustřeďte se na společné rysy a rozdíly v těchto dvou etapách.

**Příklad 1.8.3.**

Přiřaďte k následujícím příkladům pojmy z oblasti ekonomického principu.

- 1) Ole Kirk Kristiansen chce sám ve své dílně vyrobit co nejvíce dřevěných kačenek.
- 2) Ole chce vydělat 3200 DKK s tím, že svým synům zaplatí co nejméně peněz.
- 3) Všechny své kačenky chce Ole vyrobit z co nejmenšího množství dřeva.
- 4) Firma LEGO chce v roce 2020 prodat stejné množství hraček jako v roce 2010 a to se stejným množstvím zaměstnanců.
- 5) Firma LEGO usiluje o roční tempo růstu tržeb + 7% za stávajících celkových nákladů.
- 6) Kvůli technické údržbě je v měsíci lednu snížena produktivita lakovacích strojů o 35%.

**Příklad 1.8.4.**

Vyjádřete průměrnou hodinovou produktivitu (kvantitativní hospodárnost) a hodnotově vyjádřenou hospodárnost v případě práce Oleho synů a výrobních linek.

**Příklad 1.8.5.**

U vypočítaných produktivit a hospodárností uveďte možnosti optimalizace v rámci principu racionality.

## Testové otázky – kapitola 1

**Příklad 1.9.** Vyberte právě jednu správnou odpověď

**Příklad 1.9.1.** Z 200 kg materiálového odpadu může být vyrobeno 400 náhradních dílců. Odpad lze ocenit na 4 €/kg. Cena jednoho náhradního dílce je potom 16 €. Jak vysoká je produktivita (kvantitativní hospodárnost)?

- a) 50
- b) 4
- c) 100
- d) 2

**Příklad 1.9.2.** Ze 4 kg těsta může být vyrobeno 400 koblížků. Cena těsta činí 10 Kč/kg. Cena jednoho koblížků je 2 Kč. Jak vysoká je hodnotově vyjádřená hospodárnost spotřeby 4 kg těsta na výrobu 400 koblížků?

- a) 20
- b) 100
- c) 40
- d) 5

**Příklad 1.9.3.** Jestliže chce firma LEGO získat na provoz nové výrobní linky úvěr o velikosti 175 000 € a hradit za něj co nejnižší úroky, tak potom se jedná o:

- a) Minimalizaci nákladů na cizí kapitál
- b) Minimalizaci hodnotově vyjádřené hospodárnosti
- c) Minimalizaci produktivity
- d) Tuto situaci nelze minimalizovat

**Příklad 1.9.4.** Mezi znaky nezávislé na hospodářském systému patří:

- a) Princip autonomie
- b) Princip soukromého vlastnictví
- c) Ziskový princip
- d) Princip finanční rovnováhy

**Příklad 1.9.5.** Jestliže podnikatel Ole Kirk Kristiansen není schopen dostát svým splatným závazkům, tak potom se jedná o porušení principu:

- a) Finanční rovnováhy
- b) Závislého na hospodářském systému
- c) Hospodárnosti
- d) O porušení žádného principu se nejedná

**Příklad 1.9.6.** Z 500 kilogramů umělé hmoty může být vyrobeno 750 stavebnic LEGA. Cena umělé hmoty činí 5 €/kg. Cena jedné stavebnice je 40 €. Produktivita výrobní linky vzrostla o 20%, při konstantním množství vyrobených stavebnic. Jakým způsobem se změnil hodnotově vyjádřená hospodárnost spotřeby 500 kilogramů umělé hmoty?

- a) 5 %
- b) 20%
- c) 10%
- d) 25%

**Příklad 1.9.7.** *Jestliže existuje banka se sídlem v Brně, která má 1500 zaměstnanců, obrat 1 mld. Kč, bilanční sumu 700 mil. Kč a je akciovou společností, tak potom se jedná o:*

- a) Střední podnik
- b) Podnik neziskového sektoru
- c) Materiálově náročný podnik
- d) Podnik poskytující nehmotné statky

**Příklad 1.9.8.** *Pro dánskou firmu LEGO a.s. vyrábějící hračky pro všechny děti bez rozdílu platí:*

- a) Poskytuje veřejný statek
- b) Je podnik závislý na přírodních zdrojích
- c) Uspokojuje především individuální potřeby
- d) Funguje na principu veřejného vlastnictví

**Příklad 1.9.9.** *Veřejná obchodní společnost měla v uplynulém období zisk 459 000 Kč. Sazba daně z příjmu právnických osob je ve výši 20% a sazba daně z příjmu fyzických osob je ve výši 10%. Jaký zisk (zdaňte) připadne každému ze tří společníků, pokud ve společenské smlouvě není uvedeno jinak?*

- a) 122 400 Kč
- b) 137 700 Kč
- c) 110 160 Kč
- d) z údajů dostupných v zadání nelze vypočítat

**Příklad 1.9.10.** *Komanditní společnost měla v uplynulém období zisk 300 000 Kč. Společnost byla založena jedním komanditistou a jedním komplementářem. Jakým způsobem si rozdělí zisk (zdaňte), pokud sazba daně z příjmu právnických osob je 20% a sazba daně z příjmu fyzických osob je 10%?*

- a) Komplementář dostane 135 000 Kč, komanditista dostane 108 000 Kč
- b) Komplementář dostane 108 000 Kč, komanditista dostane 120 000 Kč
- c) Komplementář dostane 108 000 Kč, komanditista dostane 135 000 Kč
- d) Komplementář dostane 150 000 Kč, komanditista dostane 135 000 Kč

**Příklad 1.9.11.** *Kvantitativní ekonomický princip lze vyjádřit jako:*

- a) Daného zisku je třeba dosáhnout s daným množstvím spotřebovaných výrobních faktorů
- b) Daného množství vyprodukovaných statků je nutno dosáhnout s daným množstvím spotřebovaných výrobních faktorů
- c) S daným množstvím výrobních faktorů je třeba dosáhnout co nejvyššího zisku
- d) Daného množství vyprodukovaných statků je nutno dosáhnout s co nejnižším množstvím spotřebovaných výrobních faktorů

**Příklad 1.9.12.** *Mezi základní charakteristiky podniků nepatří:*

- a) Organizovaná hospodářská jednotka
- b) Zhotovování statků a služeb
- c) Založení ze zákona
- d) Soukromé vlastnictví

**Příklad 1.9.13.**      **Princip autonomie znamená, že:**

- a) Organizace sama určuje ceny vstupů a výstupů
- b) Organizace si sama určuje výrobní plán
- c) Organizace je nezávislá na zahraničních subjektech
- d) Organizace je řízena demokraticky zvolenými zástupci

**Příklad 1.9.14.**      **Mezi prostředky odstraňování slabin tržní ekonomiky nepatří:**

- a) Intervence centrální banky
- b) Existence jedné politické strany
- c) Existence progresivní daně z příjmů
- d) Zákon o ochraně hospodářské soutěže

**Příklad 1.9.15.**      **Klasifikace CZ-NACE dělí české organizace na základě:**

- a) Odvětví hospodářské činnosti
- b) Velikosti organizace
- c) Sídla organizace
- d) Dosažených hospodářských výsledků

## 2 Životní cyklus organizace

V této kapitole si procvičíte životní cyklus organizace, seznámíte se s jednotlivými fázemi tohoto cyklu, s jejich (ideální) posloupností i s různými variantami vývoje cyklu, včetně příčin a důsledků, které z příslušného průběhu cyklu vyplývají. Kapitola vychází z kapitoly 2 DSO Ekonomiky organizací a před řešením níže uvedených příkladů je nutné se seznámit s jejím obsahem.

Životní cyklus organizace (z dlouhodobého hlediska) probíhá (ideálně) ve vzájemně provázaných fázích vzniku, růstu, stabilizace, krize a zániku (v tomto pořadí). Každá fáze cyklu, je ohraničena časem a má na organizaci specifický vliv, na který musí správný manažer brát ohled při svém rozhodování. Fáze životního cyklu se v zásadě liší objemem prodeje a zisku, resp. jejich změnou (dynamikou této změny) za jednotku času. Blíže je tato problematika obsažena v kapitole 2.1 a 2.2 DSO na str. 22 – 27. Specifika organizací veřejné správy (a jejich životního cyklu) jsou obsažena v kapitole 2.4 DSO na str. 29 – 30.

### *Fáze životního cyklu*

#### ***Příklad 2.1.***

Zařaďte obecné fáze životního cyklu a jejich příklady k vzorovému grafu. Stručně charakterizujte jednotlivé fáze životního cyklu.

**Graf 1: Vzorový průběh životního cyklu (zisk v mil. Kč)**





**Fáze životního cyklu:**

1. Krize
2. Růst
3. Stabilizace
4. Založení
5. Zánik

**A. Akce v poradenské společnosti:**

1. Pronájem kanceláře
2. Odchod nejvýznamnější klientely ke konkurenci
3. Tlak na maximalizaci podílů ze zisku společníkům
4. Vyhlášení konkurzu
5. Zrušení zaváděcích cen

**B. Akce v pekárně:**

1. Optimalizace výrobních a prodejních cílů v následujících čtyřech letech
2. Pokuta za nedodržení hygienických norem, zastavení provozu
3. Prodej společnosti zahraničnímu potravinářskému holdingu
4. Přední místo na trhu v počtu prodaných obzvláště vypečených rohlíků
5. Sepsání kolektivní smlouvy

***Příklad 2.2.***

Přiřaďte jednotlivé charakteristiky k základním druhům podnikových krizí:

- A. Strategická krize
- B. Krize vyvolaná hospodářskými výsledky
- C. Krize likvidity

1. Nadměrný růst podniku
2. Neadekvátní financování podniku
3. Nedodržení finanční rovnováhy
4. Nedostatečné řízení pohledávek
5. Nevhodné investice
6. Nízká úroveň rezerv
7. Nízké využití kapacit
8. Příliš široký výrobní program
9. Špatná kapitálová struktura

10. Volba nesprávného stanoviště
11. Vysoké režijní náklady
12. Závislost na jednom odběrateli

### *Určení fáze životního cyklu*

#### ***Příklad 2.3.***

Odhadněte fázi životního cyklu uvedených podniků v posledním roce a naznačte další možnosti jeho vývoje.

#### ***Příklad 2.3.1.***

Internetový obchod, který vznikl v roce 2001, prodává kávovary. Počet prodaných přístrojů za rok, průměrnou prodejní cenu jednoho přístroje, průměrné náklady na jeden přístroj a fixní náklady obchodu za rok přibližuje níže uvedená tabulka.

**Tabulka 1: Charakteristiky internetového obchodu**

Rok	Počet prodaných kávovarů	Průměrná cena kávovaru	Náklady na prodaný kávovar	Náklady obchodu za rok
2009	108 Kč	26 875 Kč	23 000 Kč	115 000 Kč
2010	114 Kč	27 500 Kč	23 625 Kč	120 000 Kč
2011	115 Kč	28 125 Kč	24 250 Kč	135 000 Kč
2012	112 Kč	25 920 Kč	24 250 Kč	142 000 Kč

#### ***Příklad 2.3.2.***

Společnost Ferdinand s.r.o. provozuje hostinec s hotelem Mýtinka pátým rokem. Podnik blíže charakterizuje tabulka, kde je uvedena vytiženost lůžek a restaurace v procentech. Pro jednoduchost je dále vyčíslen průměrný výnos z lůžka, průměrná cena na vytižené i nevytižené lůžko, průměrný výnos z jedné židle v restauraci a průměrný náklad na jednu vytiženou i nevytiženou židli v restauraci (za rok v tisících Kč). Hostinec má 15 lůžek a 20 židlí v restauraci.

**Tabulka 2: Charakteristiky hotelu**

Rok	Vytiženost		Cena Lůžka	Náklady na lůžko		Cena Židle	Náklady na židli	
	Lůžek	Židli		Obsazené	Neobsazené		Obsazená	Neobsazená
2009	20%	15%	270 Kč	40 Kč	25 Kč	150 Kč	26 Kč	16 Kč
2010	25%	20%	270 Kč	40 Kč	25 Kč	175 Kč	26 Kč	16 Kč
2011	45%	40%	290 Kč	45 Kč	25 Kč	200 Kč	30 Kč	20 Kč
2012	45%	45%	300 Kč	50 Kč	30 Kč	230 Kč	35 Kč	20 Kč
2013	45%	50%	300 Kč	60 Kč	40 Kč	240 Kč	50 Kč	30 Kč

## Vzorový podnik – Hostinec U cesty

### Příklad 2.4.

Pan Kulhánek se v roce 1991 rozhodl, že začne podnikat v oblasti pohostinství a ve svém domku na kraji vesnice začne kolemjdoucím prodávat obědy. Do podnikání zapojil svou manželku, která se zavázala za drobný peníz pomoci s obsluhou a vařením, ovšem trvala na pevně dané a stále rostoucí odměně, pan Kulhánek si potom může ponechat celý zisk z podnikání. Zjednodušený přehled o finančních výsledcích *Hostince U cesty* vidíme v tabulce níže. Pan Kulhánek se zprvu sice trochu divil, že mu do hospody nechodí lidi, musel však pokrýt investiční náklady a platit manželce a tak pokračoval v podnikání.

Tabulka 3: Hostinec U cesty 1990-1993

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Mzdy	Režie
1991	775	18 Kč	55 Kč	65 000 Kč	35 000 Kč
1992	2 050	18 Kč	75 Kč	115 000 Kč	15 000 Kč
1993	2 175	23 Kč	75 Kč	165 000 Kč	10 000 Kč

V roce 1994 se pan Kulhánek rozhodl rozšířit své podnikání a splnit si svůj dávný sen – vlastnit pivovar. Zrekonstruoval tedy varnu po dědečkovi, oprášil tradiční rodinnou recepturu a začal v hostinci vařit vlastní pivo. Do podnikání přibral brigádníka, který se staral o varnu.

Tabulka 4: Hostinec U cesty 1994-1996

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Výstav piva (l)	Náklady na litr piva	Cena za litr piva	Mzdy	Režie
1994	4 750	26 Kč	80 Kč	12 000	12 Kč	50 Kč	315 000 Kč	350 000 Kč
1995	6 350	29 Kč	80 Kč	16 000	16 Kč	52 Kč	455 000 Kč	200 000 Kč
1996	16 850	31 Kč	80 Kč	17 750	22 Kč	52 Kč	655 000 Kč	150 000 Kč

V roce 1997 se panu Kulhánkovi uvolnily po dětech pokoje v podkroví a řekl si, že by je mohl pronajímat a rozšířit tak dále svou podnikatelskou činnost. Investoval nemalé peníze do modernizace a vybavení pokojů. Výsledky hostince v následujících letech jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka 5: Hostinec U cesty 1997-1999**

Rok	Počet obědů	Přímé náklady na oběd	Průměrná cena za oběd	Výstav piva (l)	Náklady na litr piva	Cena za litr piva
1997	18 450	36 Kč	82 Kč	17 750	30 Kč	54 Kč
1998	22 600	38 Kč	83 Kč	17 750	36 Kč	54 Kč
1999	24 650	42 Kč	85 Kč	17 750	42 Kč	56 Kč
Rok	Nocí	Náklady na noc	Cena za noc	Mzdy	Režie	
1997	1 295	120 Kč	550 Kč	755 000 Kč	550 000 Kč	
1998	1 365	170 Kč	550 Kč	855 000 Kč	390 000 Kč	
1999	1 505	190 Kč	550 Kč	955 000 Kč	280 000 Kč	

**Příklad 2.4.1.**

Určete fázi životního cyklu podniku postupně v letech 1993, 1996 a 1999.

**Příklad 2.4.2.**

Odhadněte vývoj životního cyklu na základě odhadu zisku v letech 2000-2002.

**Příklad 2.4.2.1.**

Pro odhad využijte lineární predikce založené na posledních dvou po sobě jdoucích obdobích.

**Příklad 2.4.2.2.**

Pro odhad využijte průměrného tempa růstu v posledním období 1997-1999.

**Příklad 2.4.3.**

Vyjádrete hospodárnost jednotlivých oblastí podnikání v letech 1993, 1996 a 1999. Režie a mzdy rozpočítejte poměrově dle podílu přímých nákladů oblasti podnikání na celkových přímých nákladech podniku. Zhodnoťte vývoj těchto ukazatelů a jejich vliv na organizaci.

**Příklad 2.4.4.**

Předpokládejme, že v roce 2000 udeřila hospodářská krize a výsledky daného roku jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka 6: Hostinec U cesty v roce 2000**

Počet obědů	18 450
Přímé náklady na oběd	39 Kč
Průměrná cena za oběd	78 Kč
Výstav piva v litrech	14 500
Náklady na litr piva	40 Kč
Cena za litr piva	55 Kč
Nocí	930
Náklady na noc	190 Kč
Cena za noc	450 Kč
Mzdy	955 000 Kč
Režie	150 000 Kč

**Příklad 2.4.4.1.**

Jak se změní predikce vývoje zisku pro roky 2001 a 2002 při zohlednění výsledků ovlivněných recesí v roce 2000?

**Příklad 2.4.4.2.**

Vyhodnoťte dopady krize na hostinec a navrhňte řešení krize pro následující rok na základě hospodárnosti oblastí podnikání v roce 2000.

**Rozšiřující příklady****Příklad 2.4.5.**

Na základě znalostí z kapitoly 7 (Plánování a rozhodování v organizaci) sestavte strategické cíle *Hostince U silnice* v letech 1990, 1993, 1996 a 1999 tak, jak je pravděpodobně sestavoval pan Kulhánek.

**Příklad 2.4.6.**

Na základě znalostí z kapitoly 7 (Plánování a rozhodování v organizaci) sestavte matici portfolia *Hostince U silnice* v roce 1999, pokud víte, že v obci vedle pana Kulhánka podniká ve stejném oboru jen paní Růžová, která dosáhla ve stejném roce následujících výsledků:

**Tabulka 7: Výsledky paní Růžové 1999**

Tržby z prodeje jídla	1 925 300 Kč
Tržby z výroby piva	1 315 550 Kč
Tržby z ubytování	1 472 300 Kč

## Testové otázky – kapitola 2

**Příklad 2.5. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 2.5.1. Jestliže podnikatel připravuje podnikatelský záměr, shání kapitál a pořizuje majetek, jedná se z hlediska životního cyklu o fázi podniku:**

- a) Zakládání
- b) Růstu
- c) Stabilizace
- d) Krize

**Příklad 2.5.2. Pro fázi stabilizace podniku je typické:**

- a) Převis nákladů nad výnosy, restrukturalizace
- b) Nábory nových zaměstnanců
- c) Formulace vize a strategie podniku, tvorba společenské smlouvy
- d) Maximalizace zisku, výše investic odpovídají výši odpisů DHM

**Příklad 2.5.3. Pro fázi krize podniku je typické:**

- a) Akvizice jiných podniků
- b) Růst tržního podílu
- c) Zvyšování mzdových nákladů
- d) Sanační opatření

**Příklad 2.5.4. V případě reorganizace zpravidla platí, že:**

- a) Dispozitivní práce je zcela nahrazena výkonnou
- b) Podnik dále provozuje svou činnost
- c) Jsou odprodána veškerá aktiva podniku
- d) Je soudem přidělen reorganizační správce

**Příklad 2.5.5. V případě konkurzu zpravidla platí, že:**

- a) Je v konkurzním řízení vybráno nové vedení podniku
- b) Podnik omezí objem výroby na zákonem stanovenou mez
- c) Podnik ukončí svou činnost a zaniká
- d) Pohledávky věřitelů jsou zcela uspokojeny

**Příklad 2.5.6. V případě, že se podnik ruší bez likvidace, tak zpravidla:**

- a) Pohledávky a závazky přecházejí na právního nástupce
- b) Jsou všichni zaměstnanci ze zákona propuštěni
- c) Sanační opatření byla úspěšná
- d) Aktiva podniku jsou v plné výši převedena na stát

**Příklad 2.5.7. Sanační opatření zpravidla zahrnují:**

- a) Okamžité splacení závazků z obchodních vztahů
- b) Výběr právního nástupce podniku
- c) Vyhlášení konkurzu u příslušného soudu
- d) Změnu organizační struktury

**Příklad 2.5.8. Pro krizi vedení je typické:**

- a) Nedostatek elektrické energie pro výrobní proces
- b) Zaměstnanci nedocházejí do zaměstnání
- c) Přetížení vlastníků a top managementů
- d) Pracovníci úklidu vědí všechno první

**Příklad 2.5.9. Pro krizi kontroly je typické:**

- a) Hierarchická organizační struktura
- b) Chybí delegace pravomocí
- c) Neudržitelný růst mezd manažerů
- d) Vnitřní konflikty, nedostatek koordinace a komunikace

**Příklad 2.5.10. Mezi důvody zrušení podniku patří:**

- a) Prodej kontrolního balíku akcií do Číny
- b) Dosažení záporného mimořádného výsledku hospodaření
- c) Smrt jednoho z jednatelů
- d) Dosažení účelu, pro který byl podnik zřízen

**Příklad 2.5.11. Pro založení podniku je nezbytné:**

- a) Vygenerování UČO a nahlášení ministerstvu průmyslu a obchodu
- b) Registrace v Krajské hospodářské komoře
- c) Zaregistrování obchodního jména firmy
- d) Ukončení stávající podnikatelské činnosti

**Příklad 2.5.12. Teorie životního cyklu podniku vychází zejména z:**

- a) Průběhu příjmů a výdajů
- b) Zkušeností vlastníků a manažerů
- c) Objemu pořizovaných technologií
- d) Výše mzdových nákladů

**Příklad 2.5.13. Pro životní cyklus organizace veřejné správy je typické:**

- a) Zaměstnanci jsou dosazováni na politickou objednávku
- b) Růst organizace je způsoben legislativně
- c) Alokace prostředků probíhá chaoticky a nesystémově
- d) Všechny uvedené možnosti jsou bohužel správně

**Příklad 2.5.14. V rámci likvidace podniku v popisu práce likvidátora není:**

- a) Vypořádání odvodů, daní a poplatků
- b) Převod akcií společnosti na právního nástupce
- c) Prodej majetku veřejnou dražbou
- d) Řešení pracovněprávních vztahů

**Příklad 2.5.15. Mezi externí příčiny krize organizace nepatří:**

- a) Vývoj měnových kurzů
- b) Situace na trhu práce
- c) Nedostatečná distribuční síť
- d) Legislativní změny

### 3 Právní formy podnikání

Tato kapitola vychází z kapitoly 3 DSO (s. 33-40). Možnost volné volby právní formy podniku je jedním z podstatných rysů svobody podnikání. Právní řád v ČR stejně jako v dalších státech s tržní ekonomikou nabízí podnikatelům řadu právních forem, ze kterých mohou budoucí podnikatelé vybírat. Při tomto výběru zakladatelé (zpravidla vlastníci) podniku vychází z ekonomických, daňových, ziskových a řady dalších hledisek.

Základní právní normou, která vymezuje právní formy soukromých (rozuměj ziskových) organizací (podniků) je zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Tento zákon přitom vymezuje také důležité základní kategorie, kterým je podnik a podnikání. Další zákony potom upravují právní formy ostatních organizací, především z oblasti veřejného sektoru.

V podnikohospodářské teorii je podle Synka (1995) základním třídícím znakem podniků právní forma vlastnictví. Vychází ze členění Samuelsona (1967) a Begga (1989) a uvádí členění na podniky jednotlivců (angl. single nebo individual proprietorship či sole trader), podniky ve vlastnictví společníků (partnership), společnosti (company, corporation), družstva (cooperative societies) a veřejné (státní) podniky (public ownership, government ownership).

Od právních forem organizací je nutné oddělit živnostenské podnikání. Živnost je svým charakterem povolení k podnikání a nemá nic společného s právní formou podniku. Toto povolení (živnost) tak musí mít jak fyzická, tak právnická osoba, pokud chce podnikat v oblasti, která spadá do působnosti živnostenského zákona (blíže viz kap. 4 cvičebnice nebo DSO).

#### *Typologie organizací*

##### ***Příklad 3.1.***

Přiřaďte následující pojmy k typologiím organizací. Pokud charakteristika odpovídá více kategoriím, vyberte tu, pro kterou je daná charakteristika skutečně typická.

- A. Veřejná obchodní společnost
  - B. Komanditní společnost
  - C. Akciová společnost
  - D. Společnost s ručením omezeným
  - E. Podnik jednotlivce
  - F. Družstvo
- 
1. Danění pouze daní z příjmu fyzických osob
  2. Dělení zisku dle kapitálového vkladu



3. Dělení zisku na dvě části
4. Dvojí zdanění podílu na zisku všech společníků
5. Existence komplementářů
6. Existence podniku spojena s jedním konkrétním vlastníkem
7. Forma odměny - dividendy
8. Každý ze společníků je statutárním orgánem
9. Kontrolním orgánem je kontrolní komise
10. Minimální vklad některých společníků 5 000 Kč
11. Minimální základní kapitál 2 nebo 20 mil. Kč
12. Minimální základní kapitál 200 000 Kč
13. Minimální základní kapitál 50 000 Kč
14. Nejstarší forma podnikání
15. Nejvyšším orgánem je členská schůze
16. Není nutné do společnosti vložit vklad
17. Obchodovatelnost na burze
18. Převládající forma v tržní ekonomice
19. Rozdílné danění společníků dle jejich postavení
20. Společné nerozdílné ručení celým majetkem společníků
21. Statutárním orgánem je představenstvo
22. Statutárním orgánem jsou jednatele
23. Účelem podnikání je zajištění sociálních, hospodářských nebo jiných potřeb členů
24. Volné disponování se ziskem

### ***Dělení zisku v organizacích***

#### ***Příklad 3.2.***

Veřejnou obchodní společnost Statek v.o.s. vytvořili společníci Andersen (A), Bukovský (B) a Coelho (C) vložením kapitálových podílů 350 000 Kč, 800 000,- Kč a 430 000 Kč. Ve společenské smlouvě se dohodli, že před rozdělením zisku 1 945 000 Kč, který dosáhli v daném roce, musí být nejdříve proplacena podnikatelská odměna (podnikatelská mzda) a dále se dohodli na 15% zúročení kapitálových vkladů. Podnikatel A, který pracuje jako vedoucí úseku drůbeže, obdrží 85 000 Kč, B jako vedoucí úseku skotu 130 000 Kč a C v podniku nepracuje (neobdrží tedy nic). Zbývající zůstatek se rozdělí jako rizikovou prémie (k pokrytí rozdílného rizika v případě ztráty) v poměru podle velikosti ručícího majetku (vložený majetkový podíl + ostatní soukromý majetek).

Jaká část zisku včetně podnikatelské mzdy a zúročení majetkového vkladu případně jednotlivým společníkům, jestliže ostatní soukromý majetek A činí 930 000 Kč, B 80 000 Kč a C 790 000 Kč?

**Příklad 3.3.**

Komanditní společnost tvoří komplementáři Anýz (A) a Bzenecký (B) a komanditisté Cukrovka (C) a Dostál (D). Dosažený zisk komanditní společnosti v roce 2013 činil 1 200 000,- Kč, platná sazba daně z příjmu právnických osob (DPPO) činí 21 % a sazba daně z příjmu fyzických osob (DPFO) činí 15%. Kapitálový vklad komanditisty C činí 300 000,- Kč a komanditisty D 200 000,- Kč.

Jak bude rozdělen zisk mezi jednotlivé komanditisty a komplementáře, jestliže společenská smlouva ustanovení o rozdělování zisku neobsahuje?

**Příklad 3.4.**

Akciová společnost má 3 akcionáře, 3 členy dozorčí rady a 3 členy představenstva. Základní kapitál společnosti je 5 000 000 Kč, přičemž akcionáři vložili do společnosti svůj kapitál následujícím způsobem: Akcionář A 2 500 000 Kč, akcionář B 900 000 Kč a akcionář C 1 600 000 Kč. Společnost měla v roce 2013 výnosy z provozní činnosti ve výši 180 mil. Kč a náklady na provozní činnost ve výši 150 mil. Kč. Společnost také zaplatila úroky z úvěru ve výši 4 mil. Kč. Valná hromada společnosti rozhodla o vyplacení tantiém ve výši 9 mil. Kč a o vyplacení dividend ve výši 25% ze zisku. Kolik peněz odvedou uvedené osoby státu na daních, jestliže daň z příjmů fyzických osob je 15% a daň z příjmů právnických osob je 21%? Kolik peněz (čistého) dostanou jednotliví akcionáři a členové orgánů společnosti a kolik peněz ze zisku zůstane ve společnosti?

## ***Vzorový podnik – Nábytek***

### ***Příklad 3.5.***

Tři přátelé, pan Karel, Lukáš a Miroslav, se v lednu 2013 rozhodli založit si mimo své hlavní zaměstnání podnik vyrábějící nábytek. Jako místo podnikání zvolili pro začátek garáž pana Miroslava, a pobavili se o svých představách a finančních možnostech:

- Pan Karel má k dispozici maximálně 60 000 Kč, pan Lukáš 80 000 Kč a pan Miroslav 30 000 Kč.
- Otázku ručení považují za irelevantní, věří, že jejich podnik bude mít zaručený úspěch.
- Chtějí mít maximální rozhodovací pravomoci, ale pan Miroslav by radši nerozhodoval o ničem.
- Chtějí minimalizovat náklady na administrativu.
- Chtějí alespoň minimální zúročení jejich kapitálových vkladů.
- Chtějí spravedlivé rozdělení zisku, ovšem pan Miroslav bude nejvíce manuálně pracovat a proto by chtěl více, než dostanou jeho přátelé.

Vzhledem k požadavkům se rozhodli pro založení veřejné obchodní společnosti. Pan Karel a Lukáš se starali spíše o organizaci podniku a domlouvání zakázek, pan Miroslav zastal většinu výkonné práce. Na konci roku 2013 si přátele spočítali, kolik na jejich podniku vydělají a rozhodli se změnit pár věcí.

- Pan Karel prosadil spravedlivější rozdělení zisku dle ručení společníků.
- Pan Lukáš prosadil zúročení kapitálových vkladů ve výši 20%.

Během následujících let se podniku dařilo, ovšem pan Mirek byl čím dál tím méně spokojený se svým podílem na zisku podniku. Protože ale nemohl nijak zásadně zvrátit rozložení sil ve svůj prospěch, rozhodl se na konci roku 2017 vyklidit svou garáž a z podniku vystoupit. Pan Karel a pan Lukáš dali hlavy dohromady a rozhodli se přeměnit svůj podnik na výhodnější formu, kterou by nadále mohli plně řídit a na výkonnou práci zajistit první řádné zaměstnance. Rozhodli se pro společnost s ručením omezeným, která svou činnost započala v lednu 2018.

### ***Příklad 3.5.1.***

Jaké kroky museli společníci učinit, aby mohli od ledna 2013 začít podnikat?

**Příklad 3.5.2.**

Bylo rozhodnutí přátel založit veřejnou obchodní společnost správné? Jaké další možnosti měli a co by se případně muselo změnit, aby mohli založit i jinou formu společnosti?

**Příklad 3.5.3.**

Určete celkové příjmy každého ze společníků v roce 2013, pokud zníte následující informace:

- V roce 2013 byly náklady na materiál (= náklady prodané výrobky) 1 350 000 Kč a tržby z prodeje nábytku ve výši 1 745 000 Kč.
- Pan Karel ručí svým majetkem ve výši 2 300 000 Kč, pan Lukáš majetkem ve výši 540 000 Kč a pan Miroslav majetkem ve výši 120 000 Kč.
- Pan Miroslav má nárok na podnikatelskou odměnu ve výši 30 000 Kč měsíčně.
- Zúročení kapitálových vkladů dohodli na výši 5%.
- Sazba daně z příjmu fyzických osob je 15%, sazba daně z příjmu právnických osob je 19%.
- Rozdělení zisku ponechali dle jejich představ co nejspravedlivější a tedy na principu rozdělení zisku mezi společníky rovným dílem.

**Příklad 3.5.4.**

Byly změny ve společnosti na konci roku 2013 správné? Co by se stalo, kdyby za těchto podmínek dosáhli společníci v roce 2014 stejného výsledku hospodaření jako v předcházejícím roce?

**Příklad 3.5.5.**

Určete celkové příjmy každého ze společníků v roce 2014, pokud znáte následující informace:

- V roce 2014 byly náklady na materiál (= náklady prodané výrobky) 1 890 000 Kč a tržby z prodeje nábytku ve výši 2 608 000 Kč.
- Proběhly změny domluvené na konci roku 2013.

Zhodnoťte dopady změn na podíly na zisku jednotlivých společníků.

**Příklad 3.5.6.**

Zjistěte, jak velký úvěr si musí podnikatelé vzít, aby mohli začít v roce 2018 podnikat ve společnosti s ručením omezeným, pokud znáte následující údaje:

- Každý společník, tedy pan Karel i pan Lukáš, vloží do společnosti 400 000 Kč do základního kapitálu.
- Výrobní hala s vybavením má pořizovací cenu 1 100 000 Kč.

- Náklady pro první měsíc provozu jsou předpokládány následovně: Spotřeba materiálu 200 000 Kč, energie 25 000 Kč, mzdy 40 000 Kč, zdravotní a sociální pojištění 15 000 Kč a ostatní náklady 20 000 Kč.

Znázorněte zjednodušeně zakladatelskou rozvahu.

**Příklad 3.5.7.**

Zjistěte, jak velké tržby z prodeje nábytku musí společnost realizovat v roce 2018, aby každý ze společníků dosáhl na čistý zisk z podnikání ve výši alespoň 300 000 Kč. Roční náklady jsou kalkulovány následovně: Spotřeba materiálu 2 500 000 Kč, energie 32 000 Kč, mzdy 480 000 Kč, zdravotní a sociální pojištění 180 000 Kč, ostatní náklady 200 000 Kč, nákladové úroky 12 000 Kč. Předpokládejte, že sazby daně se během let nezměnily.

**Rozšiřující příklady**

**Příklad 3.5.8.**

určete fázi životního cyklu podniku v letech 2017 a 2020, pokud znáte údaje níže a zhodnoťte dopad změny právní formy společnosti a s tím souvisejících událostí.

**Tabulka 8: Vývoj společnosti v letech 2013-2020**

Rok	Náklady	Výnosy
2013	1 350 000 Kč	1 745 000 Kč
2014	1 890 000 Kč	2 608 000 Kč
2015	2 268 000 Kč	3 129 000 Kč
2016	2 381 000 Kč	3 286 000 Kč
2017	2 405 000 Kč	3 318 000 Kč
2018	3 692 000 Kč	4 220 000 Kč
2019	3 729 000 Kč	4 558 000 Kč
2020	3 767 000 Kč	4 653 000 Kč

### Testové otázky – kapitola 3

**Příklad 3.6. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 3.6.1. Jako podnik (podle obchodního zákoníku) označujeme:**

- a) Akciová společnost
- b) Občanské sdružení
- c) Ministerstvo
- d) Živnostník

**Příklad 3.6.2. Pro podnik jednotlivce je typické:**

- a) Neomezené ručení
- b) Existence podniku spojena s rodinnými příslušníky podnikatele
- c) Dvojitý zdanění daní z příjmů
- d) Pevně dané místo podnikání

**Příklad 3.6.3. Pro veřejnou obchodní společnost je typické:**

- a) Složení základního kapitálu ve výši 200 000 Kč
- b) Oddělení vlastnictví od řízení
- c) Poskytování veřejných statků
- d) Existence podniku spojena s několika vlastníky

**Příklad 3.6.4. Pro společnost s ručením omezeným je typické:**

- a) Jedno zdanění daní z příjmu fyzických osob
- b) Smí založit pouze fyzická osoba
- c) Maximální výše základního kapitálu při založení
- d) Zařazení mezi obchodní společnosti

**Příklad 3.6.5. Akciová společnost má dáno zákonem:**

- a) Výši minimálního základního kapitálu
- b) Počet členů představenstva
- c) Veřejná obchodovatelnost na burze
- d) Výše roční emise akcií

**Příklad 3.6.6. Pro družstvo je typické:**

- a) Maximální počet členů
- b) Existence pouze v centrálně plánovaném hospodářství
- c) Dvojitý zdanění daní z příjmů
- d) Podnikání v sektoru zemědělství

**Příklad 3.6.7. Pro veřejnou vysokou školu (například Masarykovu univerzitu) je charakteristické:**

- a) Vznik ze zákona
- b) Poskytování statků za účelem zisku
- c) Zaměstnanci pracují na živnostenský list
- d) Zápis v obchodním rejstříku

**Příklad 3.6.8. Mezi orgány společnosti s ručením omezeným patří:**

- a) Členská schůze
- b) Valná hromada
- c) Představenstvo
- d) Sdružení vlastníků

**Příklad 3.6.9. Mezi orgány akciové společnosti patří:**

- a) Jednatelé
- b) Akcionáři
- c) Představenstvo
- d) Komplementáři

**Příklad 3.6.10. Pro družstvo je charakteristické:**

- a) Nejvyšším orgánem je představenstvo
- b) Statutárním orgánem je členská schůze
- c) Zisk je zdaněn pouze daní z příjmu fyzických osob
- d) Základní kapitál má minimální povinnou výši

**Příklad 3.6.11. Pro státní podniky zpravidla platí:**

- a) V tržním hospodářství neexistují
- b) Hospodaří se státním majetkem
- c) Vypisují státní zakázky
- d) Cílem je poskytovat veřejné statky

**Příklad 3.6.12. Tantiémy jsou vypláceny:**

- a) Tetám vlastníků s německým občanstvím
- b) Z hrubého zisku
- c) Členům dozorčí rady
- d) Družstevníkům

**Příklad 3.6.13. Emisní ážio je:**

- a) Rozdíl mezi nominální hodnotou a emisní hodnotou akcií
- b) Množství emitovaných akcií
- c) Rozdíl mezi aktuální a poslední uskutečněnou emisí akcií
- d) Doba, po kterou lze emitované akcie zakoupit

**Příklad 3.6.14. Podnikání dle obchodního zákoníku znamená:**

- a) Činnost prováděná za účelem udržení zaměstnanosti
- b) Činnost prováděná pod marketingovou značkou
- c) Činnost prováděná na odpovědnost státu
- d) Činnost prováděná za účelem dosažení zisku

**Příklad 3.6.15. Obchodní firmou se dle obchodního zákoníku myslí:**

- a) Mikroekonomické označení pro podnik
- b) Název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku
- c) Speciální forma podniku
- d) Označení zahraničních podnikatelských subjektů

## 4 Živnostenské podnikání, malé a střední podniky

### *Živnostenské podnikání*

Živnostenské podnikání se v ČR řídí zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (dále jen zákon). Tento zákon se často (téměř každoročně) novelizuje, tzn. že je nezbytně nutné pracovat vždy s aktuálním zněním zákona, event. jeho výkladem. Živnost je fakticky povolením k podnikání, tzn. povolením k provozování určité činnosti, která spadá do působnosti živnostenského zákona. Okruh činností je v zákoně vymezen negativně, tzn. že v zákoně jsou vymezeny ty činnosti, které nejsou živnostmi a ty činnosti, které v tomto vymezení nejsou uvedeny, automaticky živnostmi jsou.

Provozování živnosti (jako činnosti) je nutno oddělit od právní formy podniku (jako právního rámce, v rámci kterého je živnost provozována). Živnost totiž mohou provozovat jak fyzické, tak právnické osoby.

Provozování živností je také spojeno s poplatky (jedná se především o vydání živnostenského oprávnění). Tyto poplatky nejsou uvedeny v zákoně o živnostenském podnikání, ale jsou upraveny zvlášť zákonem č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích. Díky tomu, že i tento zákon prochází v poslední době změnami, je nutné také v tomto případě pracovat s aktuálním zněním zákona.

#### ***Příklad 4.1.***

Určete, o jakou činnost se jedná z hlediska provozování živnosti (k řešení použijte živnostenský zákon v aktuálním znění):

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| a) Provozování solária       | h) Velrybářství            |
| b) Kominictví                | i) Oční optika             |
| c) Provozování krematoria    | j) Nákup a prodej výbušnin |
| d) Výcvik psů                | k) Výuka na vysoké škole   |
| e) Oceňování podniků         | l) Výroba mléčných výrobků |
| f) Prodej zbraní             | m) Soukromý detektiv       |
| g) Výroba hudebních nástrojů | n) Exekutor                |



#### **Příklad 4.2.**

S využitím aktuálního znění živnostenského zákona doplňte následující tabulku:

**Tabulka 9: Typy živností - prázdné**

<b>Živnost</b>	<b>Typ</b>	<b>Požadovaná způsobilost</b>	<b>Žádost posuzuje</b>
<b>Výroba invalidních vozíků</b>			
<b>Zednictví</b>			
<b>Provozování autoškoly</b>			
<b>Říční doprava</b>			

#### **Příklad 4.3.** <sup>1</sup>

Podnikatel (fyzická osoba) si chce otevřít restauraci, kde si chce sám vařit pivo. Podnikatel se narodil v roce 1989 a v roce 2007 byl odsouzen k podmíněnému trestu odnětí svobody na 6 měsíců s odkladem na 3 roky (za způsobenou automobilovou nehodu, při které zranil chodce).

##### **Příklad 4.3.1.**

Splňuje podnikatel všeobecné podmínky provozování živnosti?

##### **Příklad 4.3.2.**

Jaké živnostenské oprávnění musí podnikatel vlastnit?

##### **Příklad 4.3.3.**

Existují další podmínky pro provozování podnikatelské činnosti? Pokud ano, které?

### **Malé a střední podniky**

K členění podniků dle velikosti se zpravidla používají kritéria počet zaměstnanců, obrat nebo bilanční suma. V EU (a díky tomu i v ČR) se v současné době používají všechny tři zmíněná kritéria a v tomto směru je na velikost podniků v EU jednotný pohled. Jinde ve světě se však používají pouze některá z uvedených kritérií a také hranice jednotlivých velikostních oblastí podniku jsou upraveny různě. Podniky jsou však vždy členěny do tří stejných skupin na malé, střední a velké. Skupina mikropodniků, která se používá v rámci členění v EU, je považována za součást malých podniků.

#### **Příklad 4.4.**

Dle aktuálního znění Nařízení komise (ES) či aktuálnějšího platného dokumentu<sup>2</sup> doplňte níže uvedenou tabulku dělení podniků dle velikosti:

---

<sup>1</sup> Pramen: Suchánek, P.; Špaček, D. *Ekonomika organizací. Distanční studijní opora*. Brno, 2010

**Tabulka 10: Dělení podniků dle Evropské komise - prázdné**

	Počet zaměstnanců	Obrat	Bilanční suma
Drobný podnik			
Malý podnik			
Střední podnik			
Velký podnik			

**Příklad 4.5.**

Určete velikost následujících podniků dle příslušné metodiky. Ve všech případech použijte kurz 25,140 CZK/EUR.

**Příklad 4.5.1.****Ojetá auta s.r.o.**

Aktiva celkem: 870 500 000 Kč  
Obrat: 1 130 000 000 Kč  
Počet zaměstnanců: 130

**Příklad 4.5.2.****Právní servis v.o.s.**

Aktiva celkem: 58 000 000 Kč  
Obrat: 2 500 000 Kč  
Počet zaměstnanců: 18

**Příklad 4.5.3.****Pekárna s.r.o.**

Aktiva celkem: 380 000 000 Kč  
Obrat: 178 000 000 Kč  
Počet zaměstnanců: 318

---

<sup>2</sup> V době vydání sbírky příkladů je problematika upravena v příloze č. 1 Nařízení Komise (ES) č. 800/2008.

## Vzorový podnik – Palírna

### **Příklad 4.6.**

Pan Srnka se v roce 1995 rozhodl zlegalizovat si svůj koníček zpracování švestek a meruněk ze zahrádky a založit si k tomuto účelu živnost. Panu Srnkovi je 49 let, vystudoval na myslivce, nikdy nebyl trestán a obecně jej lze považovat za oprávněného podnikat.

Pan Srnka se v roce 2002 rozhodl rozšířit svůj sortiment lihových výrobků o bylinné receptury po babičce a další rodinná tajemství. Současně se rozhodl se svým sousedem panem Ježkem, který oplýval nemalými zkušenostmi v oboru, založit za daným účelem komanditní společnost. Struktura společnosti vypadá na konci roku 2002 následovně:

- Komplementáři: Pan Srnka (vklad 2 000 000 Kč) a pan Ježek (vklad 2 000 000 Kč)
- Komanditisté: Paní Srnková (vklad 3 200 000 Kč) a paní Ježková (vklad 1 600 000 Kč)
- Sazba daně z příjmu fyzické osoby 18 %, sazba daně z příjmu právnické osoby 25 %
- Společenská smlouva dělení zisku speciálně neřeší.
- Na plný úvazek zaměstnáni 2 pracovníci po celý rok, 4 pracovníci nastoupili k 1. březnu a dalších 5 nastoupilo od 1. července.
- Výsledky roku 2002: aktiva 25 mil. Kč, obrat 61 mil. Kč.
- Kurz CZK/EUR k 31. prosinci 2001: 32,430 CZK/EUR

Během let se podnikatelům příliš nedařilo a v roce 2011 vypadala jejich společnost následovně:

- Na plný úvazek zaměstnáno 8 pracovníků po celý rok, 3 dostali k 1. listopadu 2011 výpověď.
- Výsledky roku 2011: aktiva 22 mil. Kč, obrat 52 mil. Kč.
- Kurz CZK/EUR k 31. prosinci 2010: 25,305 CZK/EUR

### **Příklad 4.6.1.**

Jaké živnostenské oprávnění musí pan Srnka vlastnit? Splňuje předepsané podmínky?

### **Příklad 4.6.2.**

Vyjmenujte nutné kroky pro založení živnosti v roce 1995.

### **Příklad 4.6.3.**

Změnily se v roce 2002 nějak podmínky provozování živnosti? Pokud ano, jaké a jaké bylo pravděpodobné řešení?

***Příklad 4.6.4.***

Určete velikost podniku v roce 2002 dle příslušné metodiky, faktor času ignorujte.

***Příklad 4.6.5.***

Určete velikost podniku v roce 2011 dle příslušné metodiky, faktor času ignorujte.

***Rozšiřující příklady***

***Příklad 4.6.6.***

S využitím znalostí z kapitoly 3 určete podíl na zisku společníků v roce 2002.

## Testové otázky – kapitola 4

**Příklad 4.7. Vyberte právě jednu správnou odpověď'**

**Příklad 4.7.1. Živnost je charakteristická:**

- a) Vlastnictvím pouze jediného podnikatele nebo několika společníků
- b) Povinností vytvářet základní kapitál
- c) Vlastnictvím pouze jediné fyzické osoby
- d) Povinnou registrací u Evropské komise

**Příklad 4.7.2. Mezi všeobecné podmínky provozování živnosti patří:**

- a) Doložená praxe v oboru
- b) Fyzická osoba
- c) Bezúhonnost
- d) Věk 15 let

**Příklad 4.7.3. V příloze číslo 1 Živnostenského zákona jsou upraveny živnosti:**

- a) Vázané
- b) Volné
- c) Koncesované
- d) Řemeslné

**Příklad 4.7.4. V příloze číslo 2 Živnostenského zákona jsou upraveny živnosti:**

- a) Vázané
- b) Volné
- c) Koncesované
- d) Řemeslné

**Příklad 4.7.5. V příloze číslo 3 Živnostenského zákona jsou upraveny živnosti:**

- a) Vázané
- b) Volné
- c) Koncesované
- d) Řemeslné

**Příklad 4.7.6. V příloze číslo 4 Živnostenského zákona jsou upraveny živnosti:**

- a) Vázané
- b) Volné
- c) Koncesované
- d) Řemeslné

**Příklad 4.7.7. Kritériem členění podniků dle velikosti v EU je:**

- a) Velikost příjmů
- b) Velikost produkce v objemovém vyjádření
- c) Velikost základního kapitálu
- d) Velikost bilanční sumy

**Příklad 4.7.8. Koncesované živnosti se vyznačují:**

- a) Vysoké riziko ohrožení mravní výchovy mládeže
- b) Na získání koncese je právní nárok
- c) Spolehlivost podnikatele i jeho zaměstnanců
- d) Omezený počet koncesí pro obor

**Příklad 4.7.9. Vztah živnosti a malého podniku je:**

- a) Živnosti jsou brány jako malé podniky
- b) Podnikatel si musí vybrat, zda chce být živnostníkem nebo podnikem jednotlivce
- c) Do malých podniků se počítají jen živnosti právnických osob
- d) Živnosti tvoří zlomek z počtu malých podniků

**Příklad 4.7.10. Mezi výhody malých a středních podniků nepatří:**

- a) Pružné reagování na změny
- b) Malá konkurence
- c) Odolnost proti hospodářské recesi
- d) Inovativnost

**Příklad 4.7.11. Mezi nevýhody malých a středních podniků nepatří:**

- a) Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce
- b) Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky
- c) Nižší likvidita a rentabilita
- d) Omezené prostředky na propagaci a reklamu

**Příklad 4.7.12. Mezi hlavní formy podpory malého a středního podnikání nepatří:**

- a) Slevy na dani
- b) Záruky za úvěry
- c) Příspěvky a finanční výpomoci
- d) Dotace

## 5 Výrobní faktory

Pojetí výrobních faktorů se v organizaci poněkud odlišuje od pojetí ekonomické teorie. Nejedná se přitom o odlišné druhy výrobních faktorů, ale o odlišné členění výrobních faktorů, které jsou jinak ve své podstatě totožné. Odlišné členění výrobních faktorů v podnikovém hospodářství (a tím pádem také v organizaci) vyplývá z potřeby zkoumat vnitřní fungování podniku. Díky tomu si nelze vystačit s členěním dle ekonomické teorie, které je méně podrobné (díky tomu, že organizaci či podnik chápe jako černou skříňku).

V rámci podnikového hospodářství je tedy nutné členit výrobní faktory na dlouhodobý majetek, materiál, výkonnou práci a řídicí práci. Nejvýznamnější složkou dlouhodobého majetku (ve smyslu finančního objemu, který představuje) je u většiny organizací dlouhodobý hmotný majetek (např. stroje, zařízení, budovy ale také pozemky). Nejvýznamnější složkou materiálu zase zásoby materiálu a zboží na skladě. Výkonnou práci představují zaměstnanci podniku, kteří se přímo podílí na výrobě produktu (ať už hmotného statku nebo služby). Řídicí (jinak také dispoziční) práci pak představují především zaměstnanci, kteří se podílí na výrobě produktu nepřímo. Patří sem především práce managementu ale také práce technicko-hospodářských pracovníků (tzn. asistenti, podnikový právník, účetní, správce počítačové sítě apod.).

Dlouhodobý hmotný majetek, materiál a výkonná práce představují základní výrobní faktory, které jsou koordinovány (řízeny) dispozičním výrobním faktorem práce. Bez řídicí práce se tak v organizaci (dlouhodobě) nelze obejít, stejně tak, jako se (dlouhodobě) nelze obejít bez všech základních výrobních faktorů. Každá organizace tedy musí používat ke své činnosti (v dlouhodobém horizontu) všechny výrobní faktory, přičemž různé organizace budou mít samozřejmě různý mix (podíl) těchto výrobních faktorů. Objem používaných výrobních faktorů v organizaci lze přitom měřit jak ve fyzických jednotkách, tak v penězích.

### *Obsah výrobních faktorů*

#### ***Příklad 5.1.***

Uvažujte o zřízení kavárny. Zamyslete se nad zajištěním výrobních faktorů, jednotlivé výrobní faktory obecně vymezte a uveďte konkrétní případy.

#### ***Příklad 5.2.***

Zamyslete se, jak se bude využívání a řízení jednotlivých výrobních faktorů z předchozího příkladu vyvíjet po v průběhu času a jaké budou dopady na tvorbu cen produktů kavárny.

**Příklad 5.3.**

Navrhněte vzorové činnosti, které bude v jednotlivých fázích řízení (stanovení cílů, plánování, rozhodování, realizování, kontrolování) vykonávat provozní vedoucí z kavárny představené v předchozích příkladech v následujících oblastech:

- A. Lidské zdroje
- B. Kvalita
- C. Účetnictví a finance
- D. Nákup zboží
- E. Marketing

**Příklad 5.4.**

Navrhněte vzorové činnosti, které bude v rámci běžného denního provozu v jednotlivých fázích řízení vykonávat obsluha kavárny z předchozích příkladů, tj. výkonná práce.

### *Hospodárnost výrobních faktorů*

**Příklad 5.5.****Příklad 5.5.1.**

Vyjděte z níže uvedených zjednodušených účetních výkazů a spočítejte efektivnost (hodnotově vyjádřenou hospodárnost) jednotlivých podnikohospodářských výrobních faktorů.

**Tabulka 11: Rozvaha podniku (mil. Kč)**

<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
<i>Dlouhodobý majetek</i>		<i>Vlastní kapitál</i>	
Pozemky	30	Základní kapitál	300
Stroje a zařízení	90	Hospodářský výsledek za účetní období	200
Budovy	260		
<i>Oběžný majetek</i>		<i>Cizí kapitál</i>	
Materiál na skladě	240	Rezervy	90
Pohledávky	110	Bankovní úvěr	180
Běžný účet	40	- z toho: <i>Krátkodobý BÚ</i>	160
<b>Aktiva celkem</b>	<b>770</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>770</b>



**Tabulka 12: Výkaz zisku a ztrát podniku (mil. Kč)**

<b>Výkaz zisků a ztrát</b>	
Tržby za prodané výrobky a služby	2200
Spotřeba materiálu	750
Osobní náklady	1200
Odpisy	40
Tržby za prodaný DHM	10
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>220</b>
Nákladové úroky	30
<b>HV z finančních operací</b>	<b>-30</b>
<b>HV z běžné činnosti</b>	<b>250</b>
Splatná daň z příjmů (20%)	50
<b>Hospodářský výsledek po zdanění (Zisk)</b>	<b>200</b>

**Příklad 5.5.2.**

Jaká bude hospodárnost výrobních faktorů, pokud víte, že náklady na dispoziční práci jsou celkem třikrát vyšší než náklady na výkonnou práci?

## Vzorový podnik – Autoškola Bystrůň

### Příklad 5.6.

Pan Bystrůň se rozhodl založit si podnikání v oblasti provozování autoškoly (Autoškola Bystrůň). Chce podnikat sám a jako odměnu za práci chce polovinu z realizovaného zisku, zbytek nechá v podniku na investice. Zaměstnávat bude tři lektory na praktické jízdy. Potřebná aktiva pro začátek vyčíslil pan Bystrůň následovně:

- Učebna, kancelář ..... 1 800 000 Kč
- Automobil Audi ..... 380 000 Kč
- Automobil Volkswagen ..... 260 000 Kč
- Automobil Škoda ..... 150 000 Kč
- Vybavení učebny..... 120 000 Kč
- Náhradní díly..... 85 000 Kč
- Vybavení kanceláře..... 60 000 Kč
- Kancelářské potřeby..... 35 000 Kč
- Osobní počítač..... 21 000 Kč
- Servisní prostředky (oleje, čistidla,...) ..... 15 000 Kč
- Peníze ..... 10 000 Kč

Automobil Škoda, osobní počítač a hotovost vkládá pan Bystrůň do podnikání ze svého, na ostatní vybavení se rozhodl vzít si úvěr s tím, že na nákup prostor pro výkon podnikání si vezme dlouhodobý úvěr a na zbytek běžný spotřebitelský úvěr.

V prvním roce podnikání zaznamenal pan Bystrůň následující klíčové výnosové a nákladové položky:

**Tabulka 13: Výsledky autoškoly Bystrůň**

<b>Položka</b>	<b>Hodnota</b>
Tržby za prodej služeb	4 150 000 Kč
Spotřeba materiálu a energie	1 050 000 Kč
Osobní náklady	2 100 000 Kč
Odpisy	285 000 Kč
Nákladové úroky	220 000 Kč

**Příklad 5.6.1.**

Sestavte předběžnou rozvahu autoškoly Bystroň dle uvedeného zjednodušeného schématu:

**Tabulka 14: Rozvaha prázdná**

<b>Aktiva celkem</b>		<b>Pasiva celkem</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí		Základní kapitál	
		Výsledek hospodaření minulých let	
		Výsledek hospodaření za účetní období	
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí kapitál</b>	
Materiál		Závazky z obchodních vztahů	
Pohledávky z obchodních vztahů		Dlouhodobé bankovní úvěry	
Peníze		Krátkodobé bankovní úvěry	

**Příklad 5.6.2.**

Sestavte zjednodušenou výsledovku a zjistěte výsledek hospodaření v prvním roce, pokud víte, že daň z příjmu platil pan Bystroň ve výši 20%.

**Příklad 5.6.3.**

Vyjádřete hospodárnost jednotlivých výrobních faktorů (dlouhodobý hmotný majetek, materiál, výkonná práce a dispoziční práce) v prvním roce podnikání. Určete, na který výrobní faktor je autoškola náročná.

**Příklad 5.6.4.**

Vypočítejte hospodárnost výrobních faktorů dlouhodobý hmotný majetek a materiál, pokud do nákladů na tyto faktory započítáte i nákladové úroky spojené s úvěrem, který bylo nutné vzít si na jejich pořízení.

### **Rozšiřující příklady**

**Příklad 5.6.5.**

Na základě znalostí z kapitoly 3 (Právní formy podnikání) určete, jakou formu podniku osobní nebo obchodní společnosti by pan Bystroň mohl založit. Navrhněte pro něj nejvýhodnější variantu.

**Příklad 5.6.6.**

Na základě znalostí z kapitoly 4 (Živnostenské podnikání, malé a střední podniky) určete, jaký druh živnostenského oprávnění musí pan Bystroň vlastnit, aby mohl daný podnik provozovat. Vyjmenujte podmínky nutné pro udělení živnostenského oprávnění.

***Příklad 5.6.7.***

Na základě znalostí z kapitoly 4 (Živnostenské podnikání, malé a střední podniky) zařad'te Autoškolu Bystroň do kategorie velikosti podniků s využitím uvedených zjednodušených informací.

***Příklad 5.6.8.***

Na základě znalostí z kapitoly 10 (Dlouhodobý hmotný majetek a materiál v organizaci) určete účetní a daňové odpisy dlouhodobého hmotného majetku Autoškoly Bystroň. Předpokládejte, že všechno majetek byl pořízen v prvním měsíci daného roku.

## Testové otázky – kapitola 5

**Příklad 5.7. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 5.7.1. Pro výrobní faktory není typické:**

- a) Jejich kombinací vzniká výstup
- b) Jejich množství je neomezené
- c) Jejich strukturu si podnik určuje individuálně
- d) Jejich cena je dána trhem

**Příklad 5.7.2. Mezi podnikohospodářské výrobní faktory patří:**

- a) Základní kapitál
- b) Půda
- c) Vlastníci
- d) Materiál

**Příklad 5.7.3. Do originální činnosti dispozičního výrobního faktoru v organizaci nespadá:**

- a) Montování
- b) Vedení
- c) Stanovení cílů
- d) Rozhodování

**Příklad 5.7.4. Vůči ostatním výrobním faktorům je v nadřazeném postavení:**

- a) Materiál
- b) Hmotný investiční majetek
- c) Dispoziční práce
- d) Výkonná práce

**Příklad 5.7.5. Mezi funkce řízení v organizaci patří:**

- a) Investování
- b) Plánování
- c) Financování
- d) Nakupování

**Příklad 5.7.6. Jako náklad na výrobní faktor dlouhodobý majetek označujeme:**

- a) Renta
- b) Přidaná hodnota
- c) Odpisy
- d) Mzda

**Příklad 5.7.7. Pro vlastnický podnik je typické:**

- a) Podnik nemá zaměstnance
- b) Vlastníci nesou podnikatelské riziko
- c) Náklady na práci jsou rovny mzdě vlastníků
- d) Jedinou možnou právní formou je veřejná obchodní společnost

**Příklad 5.7.8. Pro manažerskou organizaci je typické:**

- a) Manažeři jsou zaměstnanci organizace
- b) Typickým příkladem je veřejná obchodní společnost
- c) Manažeři a vlastníci jsou tytéž osoby
- d) Počet manažerů musí být vyšší než počet vlastníků

**Příklad 5.7.9. Oddělení vlastnictví od řízení je v podnicích nejčastěji spojeno s následujícím problémem:**

- a) Nucené ukončení činnosti firmy
- b) Potřeba dvou oddělených výrobních závodů
- c) Protichůdnost zájmů vlastníků a managementu
- d) Ztráta suverenity podniku

**Příklad 5.7.10. Pro direktoriální princip je typické:**

- a) Pouze jedna osoba ředitele
- b) Generálním ředitelem je vlastník
- c) Všechny stupně řízení mají stejné oprávnění
- d) Při rozhodování má konečné slovo jediná osoba

**Příklad 5.7.11. Cílem corporate governance je:**

- a) Řízení organizace výhradně externími odborníky
- b) Řízení organizace dle modelu veřejných společností
- c) Řízení organizace na základě optimálního rozdělení dispozičních práv
- d) Řízení organizace s nejnižšími možnými náklady

**Příklad 5.7.12. Posledním krokem v řídicím procesu dispozičního faktoru je:**

- a) Plánování
- b) Výběr vhodné varianty
- c) Kontrola
- d) Delegování

**Příklad 5.7.13. Do výrobního faktoru dlouhodobý hmotný majetek patří:**

- a) Tažná zvířata
- b) Goodwill
- c) Cenné papíry
- d) Nedokončená výroba

**Příklad 5.7.14. Do výrobního faktoru materiál patří:**

- a) Uklízečky
- b) Mobilní telefony
- c) Akcie
- d) Polotovary

**Příklad 5.7.15. Pro výrobní faktor dispoziční práce platí:**

- a) Je vždy k dispozici
- b) Zpravidla nevyužívá výrobní faktor materiál
- c) Řídí výkonnou práci
- d) Je vždy ze všech výrobních faktorů nejnákladnějších

## 6 Systém cílů, nástroje a řízení v organizaci

Cíle organizace jsou požadované stavy, o které tato organizace usiluje. Každá organizace přitom sleduje nějaký cíl a s ohledem na to, že se pohybuje v ekonomickém prostředí, kde vedle organizace existuje celá řada dalších subjektů, které fungování organizace ovlivňují, musí organizace sledovat řadu (mnohdy konkurenčních) cílů. Proto je vhodné tyto cíle systematizovat a členit do skupin. Na některá z členění jsou pak zaměřeny následující příklady. Tato problematika navazuje na detailnější charakteristiku rozvedenou v DSO v kapitole 6 na stranách 64 – 74.

### *Cíle v organizaci*

V následujících třech příkladech máte za úkol rozčlenit cíle do jednotlivých skupin. První členění vychází z toho, zda jsou cíle primárně spjatý (nebo odvozeny) od peněz, hospodářské situace podniku, nebo zda s těmito oblastmi vůbec nesouvisí. Pro toto dělení je podstatná přímá spjatost cíle s uvedenou oblastí. Druhé členění cílů je prováděno s ohledem na čas, ať už z pohledu délky časového období nebo z pohledu změny cíle v příslušném časovém období. Třetí členění cílů je prováděno z pohledu hierarchie podniku (jejího organizačního členění).

#### ***Příklad 6.1.***

Rozdělte a zdůvodněte rozdělení uvedených cílů organizace dle kategorií:

- A. Monetární cíle
  - B. Nemonetární ekonomické cíle
  - C. Nemonetární mimoekonomické cíle
- 
- 1) Boj proti korupci
  - 2) Dobré vztahy s odboráři
  - 3) Dosažení stanovené rentability celkových aktiv
  - 4) Maximalizace přidané hodnoty
  - 5) Minimalizace dopadů na životní prostředí
  - 6) Pozitivní vystupování v médiích
  - 7) Snížení osobních nákladů
  - 8) Snížení zmetkovitosti
  - 9) Zajištění likvidity
  - 10) Zefektivnění reklamy

- 11) Zkrácení výrobních časů
- 12) Zvedení etického kodexu
- 13) Zvýšení obratu zásob
- 14) Zvýšení povědomí o značce
- 15) Zvýšení tržního podílu

**Příklad 6.2.**

Roztřídte následující cíle do připravené tabulky dle uvedených kritérií:

- a) Během následujících dvou let dosáhnout tržního podílu v Polsku 15%
- b) Dostavět poslední dva bloky elektrárny během následujících patnácti až dvaceti let
- c) Propustit v březnu sedm zaměstnanců
- d) V druhém kvartálu prodat o 5% více výrobků oproti druhému kvartálu předchozího roku
- e) V každé z následujících dvou pětiletok zvýšit produkci o 20% oproti pětiletce předchozí
- f) V letech 2015-2017 dosahovat meziročního tempa růstu personálních nákladů -3%

**Tabulka 15: Dělení cílů - prázdné**

Cíle	Statický	Dynamický
Krátkodobý		
Střednědobý		
Dlouhodobý		

**Příklad 6.3.**

Potravinářský podnik Houska & Rohlík a.s. vyrábí pečivo, které distribuuje výhradně prostřednictvím sítě vlastních maloobchodních stánků. Jedná se o podnik náročný na materiál, jehož akcionáři nejsou spokojeni s využíváním aktiv podniku a požadují změny. Zamyslete se v následujících úlohách nad řízením podnikových cílů v roce 2014.

**Příklad 6.3.1.**

Uspořádejte navržené cíle v systému a hierarchii cílů v podniku (hlavní cíle až dílčí cíle):

- a) Modernizace výrobní linky
- b) Ochutnávky v prodejnách
- c) Označení výrobků "BIO" a "Klasa"
- d) Pokles nákladů
- e) Použití kvalitnějších surovin
- f) Použití levnějších surovin
- g) Prodej materiálového odpadu



- h) Rozšíření distribuční sítě
- i) Růst provozních výnosů
- j) Růst zisku
- k) Snížení hodnoty materiálu
- l) Změna dodavatele elektřiny
- m) Zvýšení kvality
- n) Zvýšení objemu prodeje
- o) Zvýšení rentability celkových aktiv

**Příklad 6.3.2.**

Zamyslete se nad vztahy mezi jednotlivými dílčími cíli, určete cíle komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní.

**Příklad 6.3.3.**

Formulujte dílčí cíle dle metodiky SMART (*Specifické, Měřitelné, Odpovídající, Realistické, Časově vymezené*). Parametry *Odpovídající* a *Realistické* není v tomto případě potřeba vymezovat.

**Příklad 6.4.**

Přiřaďte k jednotlivým stakeholderským skupinám pro ně typické cíle.

- |                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| A. Dodavatelé                     |                                   |
| B. Ekologické organizace          |                                   |
| C. Management                     |                                   |
| D. Odběratelé                     |                                   |
| E. Odbory                         |                                   |
| F. Poskytovatelé kapitálu         |                                   |
| G. Státní instituce               |                                   |
| H. Zaměstnanci                    |                                   |
| 1) Dlouhá záruka                  | 8) Možnost karierního růstu       |
| 2) Dlouhodobé kontrakty           | 9) Nízká spotřeba energií         |
| 3) Dobré pracovní podmínky        | 10) Nízké podnikatelské riziko    |
| 4) Dodržování účetních předpisů   | 11) Podíl na zisku společnosti    |
| 5) Kvalitní výrobky               | 12) Pravidelné odběry zboží       |
| 6) Maximální investice do rozvoje | 13) Pružná pracovní doba          |
| 7) Milá osobnost nadřízeného      | 14) Respektování chráněných druhů |

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 15) Rychlé dodací lhůty             | 21) Včasné vyplácení mezd                 |
| 16) Řádné čerpání přiznaných dotací | 22) Vysoká rentabilita vlastního kapitálu |
| 17) Řádné plnění daní               | 23) Vysoké odstupné                       |
| 18) Řádné splácení půjček           | 24) Zachování třináctých platů            |
| 19) Snížení emisí                   |   |
| 20) Včasná splatnost faktur         |   |

### *Nástroje řízení*

Kromě správného stanovení správných cílů je nutné také (podřízené) zaměstnance přimět k tomu, aby příslušné cíle splnili. K tomu slouží zvolený způsob komunikace s těmito zaměstnanci, resp. styl řízení, který nadřízený zaměstnanec (manažer) pro tuto komunikaci zvolí.

Kromě způsobu komunikace může také manažer na podřízeného zaměstnance přenést část své práce (zejména pokud se jedná o rutinní úkoly) včetně pravomocí a odpovědnosti, což může podřízené více motivovat. K této delegaci úkolů manažer může využít standardních manažerských technik, čímž si může (na druhou stranu) rozvázat ruce pro plnění nezastupitelných úkolů (např. tvorbu strategických cílů a plánů).

#### ***Příklad 6.5.***

Přiřaďte uvedené charakteristiky k jednotlivým řídicím stylům:

- A. Autokratický styl
- B. Byrokratický styl
- C. Charismatický styl
- D. Kooperativní styl
- E. Patriarchální styl

- 1) Přirozeně autoritativní postavení řídicího pracovníka po vzoru rodiny
- 2) Řízení založené na kouzlu osobnosti řídicího pracovníka
- 3) Řídicí pracovník rozhoduje sám dle svých pravomocí a vlastní vůle
- 4) Řízení založené na nastavení systému pravidlech
- 5) Řídicí pracovník rozhoduje ve spolupráci s podřízenými pracovníky

#### ***Příklad 6.6.***

Přiřaďte uvedené charakteristiky k jednotlivým manažerským technikám:

- A. Řízení delegací úkolů

- B. Řízení podle cílů
- C. Řízení podle výjimek
- D. Řízení pomocí regulace systému

- 1) Řízení v případě předem definovaných odchylek od plánovaného průběhu práce nižších instancí
- 2) Přenášení rutinních činností na nižší stupně, řízení klíčových činností a provádění kontroly
- 3) Co nejrozsáhlejší přenášení úkolů na nižší stupně řízení s využitím automatických kontrolních mechanismů
- 4) Stanovení činností a odpovědnosti jednotlivých pracovníků podle cílů, kterých má dosáhnout

**Vzorový podnik – Přemek v.o.s.**

**Příklad 6.7.**

Zaběhnutá společnost Přemek v.o.s. vyrábí dřevěné podlahy na míru. Vlastní ji tři společníci, kteří již ve společnosti působí pouze jako vlastníci a řízením společnosti pověřili výkonného ředitele pana Třísku. Společníkům se nelíbí, že v posledních letech klesá výnos z jejich kapitálových vkladů. Pan Tříška se tedy rozhodl stanovit nové cíle podniku do dalších let a provést patřičné změny.

**Tabulka 16: Rozvaha podniku Přemek v.o.s. v letech 2013 a 2014 (v tis. Kč)**

	<b>Rok 2013</b>	<b>Rok 2014</b>		<b>Rok 2013</b>	<b>Rok 2014</b>
<b>Aktiva</b>	<b>23 245</b>	<b>29 385</b>	<b>Pasiva</b>	<b>23 245</b>	<b>29 385</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>21 115</b>	<b>24 625</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>20 781</b>	<b>24 652</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	15	15	Základní kapitál	17 000	17 000
Dlouhodobý hmotný majetek	21 000	24 500	Výsledek hospodaření minulých let	260	2 081
Dlouhodobý finanční majetek	100	110	Výsledek hospodaření běžného období	3 521	5 571
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2 130</b>	<b>4 760</b>	<b>Cizí kapitál</b>	<b>2 464</b>	<b>4 733</b>
Zásoby	350	520	Rezervy	1 800	1 800
Pohledávky	380	440	Závazky	664	633
Krátkodobý finanční majetek	1 400	3 800	Bankovní úvěry	-	2 300

**Tabulka 17: Výsledovka podniku Přemek v.o.s. v letech 2013 a 2014 (v tis. Kč)**

	<b>Rok 2013</b>	<b>Rok 2014</b>
Tržby z prodeje zboží	120	150
Náklady na prodané zboží	110	145
Tržby za prodej výrobků	34500	42250
Spotřeba materiálu a energie	28300	33400
Služby	290	450
Přidaná hodnota	?	?
Mzdové náklady	1500	1800
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	500	600
Odpisy	420	470
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	22	7
Tržby z prodeje materiálu	5	4
Zůstatková cena dlouhodobého majetku	20	2
Zůstatková cena materiálu	4	5
Provozní výsledek hospodaření	?	?
Finanční výsledek hospodaření	18	32
<b>Výsledek hospodaření za účetní jednotku</b>	<b>?</b>	<b>?</b>

### Příklad 6.7.1.

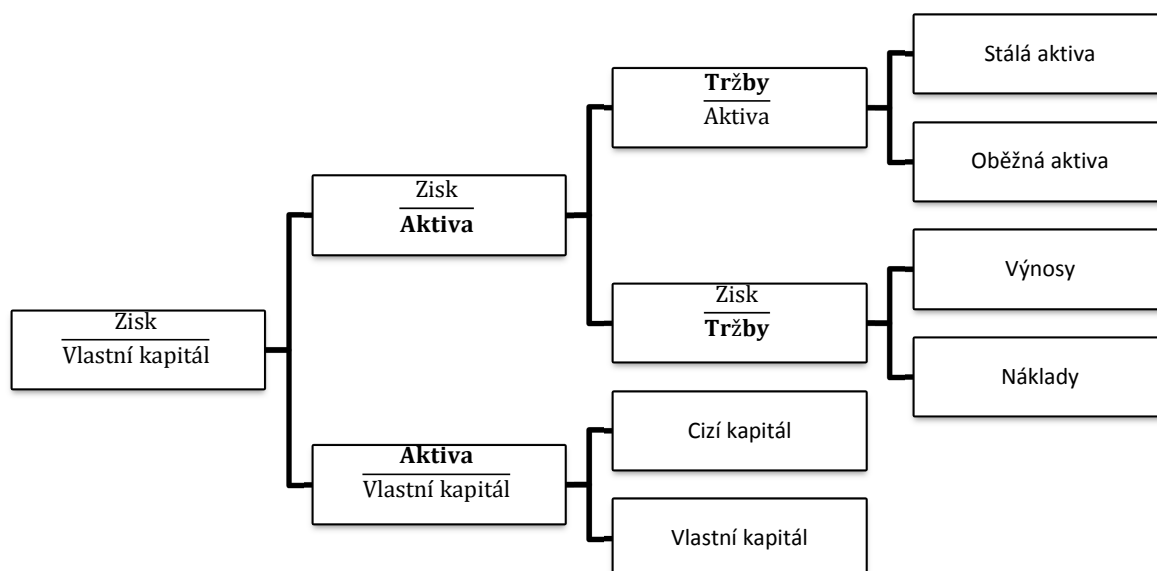
Dopočítejte chybějící položky výsledovky v daných letech.

### Příklad 6.7.2.

Manažer Tříska si na základě studia literatury<sup>3</sup> uvědomil, že ukazatel, s jehož vývojem nejsou společníci nespokojení, se označuje jako rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rozhodl se tedy zaměřit na jeho růst. Ví, že se jedná o poměr zisku a vlastního kapitálu podniku, ovšem není si jistý vlivem základních položek rozvahy a výsledovky na tento ukazatel.

Rozhodněte tedy s využitím obrázku níže, jak lze stimulovat růst rentability vlastního kapitálu prostřednictvím řízení stálých a oběžných aktiv, vlastního a cizího kapitálu a nákladů a výnosů za předpokladu, že velikost bilanční sumy se nezmění.

Obrázek 1: Vliv klíčových položek na ROE



### Příklad 6.7.3.

Na základě předchozích zjištění rozhodněte, které z nápadů společníků lze považovat za relevantní dílčí cíle ke splnění vrcholového cíle *Růst rentability vlastního kapitálu*, které jdou proti tomuto cíli, které jsou pro jeho naplnění irelevantní a u kterých to nelze rozhodnout. Jednotlivé cíle vždy posuzujte izolovaně za jinak nezměněných podmínek.

- 1) Kumulace nerozděleného výsledku hospodaření
- 2) Nákup nové výrobní linky

<sup>3</sup> Studovali zejména z publikace SUCHÁNEK, P. *Finanční management*. 1. vydání. Brno. Masarykova Univerzita, 2007. 128 s. ISBN 978-80-210-4277-3.

- 3) Nový dlouhodobý bankovní úvěr
- 4) Prodloužení splatnosti dodavatelům
- 5) Snížení základního kapitálu
- 6) Změna právní formy na akciovou společnost
- 7) Zvýšení cen produktů
- 8) Zvýšení mezd zaměstnancům

**Příklad 6.7.4.**

Manažer Tříska se nakonec rozhodl v lednu 2014 investovat do nové výrobní linky a rozšířit tak výrobu. Výrobní linka má hodnotu 3,5 milionů korun, z toho 1,2 mil. Kč bude hrazeno z hotovostních prostředků podniku a na zbytek bude zřízen bankovní úvěr. Před touto investicí si stanovil následující cíle:

- 1) Nákup linky nesmí ohrozit platební schopnost podniku.
- 2) Příímým důsledkem investice bude nárůst tržeb o 10%.
- 3) Nepříímým důsledkem investice bude meziroční zvýšení ukazatele ROE o 5 procentních bodů.
- 4) Vzroste zisk.

Zhodnoťte stanovené cíle dle následujících kritérií a navrhněte jejich zlepšení:

- A. Formulace cílů (využijte např. přístup SMART)
- B. Kvantitativní vyhodnocení dle uvedených dat.

***Rozšiřující příklady***

**Příklad 6.7.5.**

Na základě znalostí z kapitoly 3 (Právní formy podnikání) určete čistý příjem společníků v roce 2013, pokud víte následující:

- A. Vklad společníka A činí 8 000 tis. Kč, vklad společníka B 5 000 tis. Kč, vklad společníka C 4 000 tis. Kč.
- B. Daň z příjmu fyzických osob je 15%.
- C. Společníci si rozdělí pouze zúročení kapitálových vkladů ve výši 10%, zbytek zůstane ve společnosti ve formě nerozděleného zisku.

***Příklad 6.7.6.***

Na základě znalostí z kapitoly 5 (Výrobní faktory) vypočtete hospodárnost na jednotlivé výrobní faktory v uvedených letech a odhadněte dopad realizované investice na změny meziroční hospodárností.

## Testové otázky – kapitola 6

**Příklad 6.8. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 6.8.1. Vrcholovým cílem podniku v tržní ekonomice je zpravidla:**

- a) Maximalizace daňových odvodů
- b) Dlouhodobá maximalizace zisku
- c) Dobré vztahy s odboráři
- d) Maximalizace počtu akcionářů

**Příklad 6.8.2. Jako cíl monetární lze klasifikovat cíl:**

- a) Růst obratu
- b) Růst tržního podílu
- c) Zajištění zaměstnanosti
- d) Získání politického vlivu

**Příklad 6.8.3. Jako cíl nemonetární ekonomický lze klasifikovat cíl:**

- a) Růst hospodářského výsledku po zdanění
- b) Vedení v nejnižších nákladech
- c) Růst obratu aktiv
- d) Růst tržeb

**Příklad 6.8.4. Jako cíl nemonetární mimoekonomický lze klasifikovat cíl:**

- a) Dominantní postavení na lokálním trhu
- b) Růst krátkodobé likvidity
- c) Minimalizace daňových odvodů
- d) Ochrana životního prostředí

**Příklad 6.8.5. Cíle minimalizace osobních nákladů a maximalizace čistého zisku jsou s ohledem na vzájemný vztah cíle:**

- a) Komplementární
- b) Konkurenční
- c) Protikladné
- d) Indiferentní

**Příklad 6.8.6. Cíle růst běžné likvidity a růst rentability celkových aktiv jsou s ohledem na vzájemný vztah cíle:**

- a) Komplementární
- b) Konkurenční
- c) Protikladné
- d) Indiferentní

**Příklad 6.8.7. Cíle maximalizace objemu zásob a minimalizace nedokončené výroby jsou s ohledem na vzájemný vztah cíle:**

- a) Komplementární
- b) Konkurenční
- c) Protikladné
- d) Indiferentní



**Příklad 6.8.8. Cíle maximalizace tržního podílu a snížení nákladu na pořízení materiálu jsou s ohledem na vzájemný vztah cíle:**

- a) Komplementární
- b) Konkurenční
- c) Protikladné
- d) Indiferentní

**Příklad 6.8.9. Jestliže chce zaměstnanec maximalizovat svou mzdu a podnik minimalizovat osobní náklady, jedná se o cílový konflikt:**

- a) Individuální
- b) Hierarchicky podmíněný
- c) Uvnitř organizace
- d) Systémový

**Příklad 6.8.10. Jestliže oddělení marketingu žádá o maximální příspěvky na reklamu a finanční oddělení chce minimalizovat režijní náklady, jedná se o cílový konflikt:**

- a) Individuální
- b) Hierarchicky podmíněný
- c) Uvnitř organizace
- d) Manažerský

**Příklad 6.8.11. K motivaci zaměstnanců zpravidla nepřispívá:**

- a) Pracovní podmínky
- b) Protipožární směrnice
- c) Odměna za práci
- d) Podnikové sociální požitky

**Příklad 6.8.12. Obohacení práce znamená:**

- a) Změna pracovního kolektivu
- b) Změna odměny za práci
- c) Změna struktury práce
- d) Změna pracovních předpisů

**Příklad 6.8.13. Pro řízení dle výjimek je typické:**

- a) Samostatná práce s minimálními zásahy nadřízených
- b) Práce pouze na výjimečných úkolech
- c) Přenechávání práce výjimečným zaměstnancům
- d) Nahodilá a občasná kontrola práce podřízených

**Příklad 6.8.14. Pro řízení delegací úkolů je typické:**

- a) Dispozitivní práce je zcela delegována na práci výkonnou
- b) Pracovníci se sami rozhodují v rámci vymezených úkolů
- c) Všechny stupně řízení mohou své úkoly libovolně přenechávat nižším stupňům
- d) Delegovány jsou klíčové strategické úkoly

**Příklad 6.8.15. Pro řízení podle cílů je typické:**

- a) Všechny podnikové cíle jsou komplementární nebo indiferentní
- b) Cíle podniku vycházejí z cílů konkurence
- c) Strategické cíle jsou upřednostňovány před dlouhodobými cíli podniku
- d) Úkoly a odpovědnost zaměstnance jsou určeny dle cílů, kterých má dosáhnout

## 7 Plánování a rozhodování v organizaci

### *Plánování v organizaci*

Plánování je další důležitou činností dispozitivního výrobního faktoru. Tato činnost bezprostředně navazuje na stanovení cílů. Jestliže cíl je určitý požadovaný stav, potom plán je způsob (cesta), kterým lze tento požadovaný stav dosáhnout. Vzhledem k tomu, že způsobů jak dosáhnout cíle existuje zpravidla více, je na managementu, aby zvolil nejvhodnější způsob (plán), kterým stanoveného cíle dosáhne. Vhodnost plánu je přitom vhodné posuzovat především s ohledem na pravděpodobnost dosažitelnosti (splnitelnosti) plánu. Tato kapitola přitom rozvádí kapitolu 7 DSO (konkrétně problematiku uvedenou na str. 75 – 87).

#### ***Příklad 7.1.***

Zařaďte následující příklady podnikových plánů ke čtyřem plánovacím komplexům.

- A. Plánování vize organizace
  - B. Strategické plánování
  - C. Operativní plánování
  - D. Plánování výsledků a likvidity
- 
1. Během měsíců července a srpna inovujeme aulu fakulty.
  2. Během následujících let expandujeme s našimi svíčkami do všech zemí Visegrádské čtyřky.
  3. Do deseti let zvýšíme podíl elektromobilů v portfoliu na 25%.
  4. Do půl roku zavedeme integrovaný systém řízení.
  5. Letos snížíme průběrnou inkasní dobu z 68 dní na 62 dní.
  6. Poskytneme našim zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky.
  7. Staneme se spolehlivým partnerem strojírenských firem.
  8. Udržíme podíl na trhu čokoládových dortíků nad 33%
  9. Udržíme roční tempo růstu ukazatele ROA minimálně na 7,5%.
  10. V letošním roce vyrobíme o 5% více klobouků než v roce loňském.
  11. Ve čtvrtém kvartále 2015 dosáhneme EBIT minimálně stejné výše jako ve stejném období předcházejícího roku.
  12. Zvýšíme zaměstnanost v kraji.

## ***SWOT analýza***

Další příklad je zaměřen na praktickou aplikaci důležitého nástroje, který managementu umožňuje provést syntézu analýz vnitřního a vnějšího prostředí a z nich vyvodit závěry pro strategická rozhodnutí. Tímto nástrojem je SWOT analýza, resp. analýza silných (S) a slabých (W) stránek, příležitostí (O) a hrozeb (T). Přestože je tato analýza subjektivně ovlivněna osobou, který ji vypracovává, musí být založena na maximálně objektivních analýzách (zjištění), aby návrh řešení, který z ní vyplyne, v maximální míře odpovídal skutečnosti (realitě) se kterou se podnik potýká, ev. se kterou se bude potýkat v budoucnu.

SWOT analýzu je nutné rozdělit na dvě části, na analýzu zaměřenou na vnitřní prostředí podniku (analýza silných a slabých stránek) a na analýzu zaměřenou na vnější prostředí podniku (analýza příležitostí a hrozeb). K analýze vnitřního prostředí lze využít např. analýzu portfolia (viz příklad 7.3), analýzu životního cyklu produktu (či podniku), finanční analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil (alespoň částečně) apod. K analýze vnějšího prostředí lze naopak využít např. SLEPT nebo STEP analýzu.

Výsledkem těchto analýz jsou příslušné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které je vhodné zanést do společné tabulky. Zároveň je vhodné zvážit jejich sílu (vliv) na podnik (ať už v rámci prostého seřazení nebo – lépe – přímým bodovým hodnocením jednotlivých položek). Na základě takto provedené SWOT analýzy lze zvažovat (a posléze volit) různé strategické cíle a následně také různé strategie (tzv. Porterovy generické strategie), které bude podnik sledovat (více viz např. Bělohávek, Košťan, Šuleř, Management, 2006).

### ***Příklad 7.2.***

Malý rodinný Start-Up podniká v oblasti vývoje a výroby komunikačních technologií. Zpracujte následující údaje o prostředí podniku dle SWOT analýzy.

#### ***Příklad 7.2.1.***

Zařaďte dané faktory do jednotlivých oblastí SWOT matice.

- A. Hrozby
  - B. Příležitosti
  - C. Silné stránky
  - D. Slabé stránky
- 
1. Aktuální vysoká poptávka po chytrých hodinkách
  2. Klesající přidaná hodnota

3. Klesající státní investice
4. Minimální zmetkovitost a nutnost servisních zásahů
5. Neefektivní systém řízení
6. Nejkratší dodací doby
7. Nejnížší fixní náklady v odvětví
8. Nestabilita zahraničních trhů
9. Permanentní nedostatek finančních prostředků
10. Plánované zjednodušení zákona o účetnictví
11. Vzdávající daňové zatížení
12. Nové dotační programy podporující elektrotechnické podniky

**Příklad 7.2.2.**

Jmenujte pro každou dimenzi matice alespoň dva vhodné strategické cíle.

1. S-O strategie – využití příležitostí prostředí pomocí silných stránek podniku
2. W-O strategie – využití příležitostí prostředí k odstranění slabých stránek podniku
3. S-T strategie – využití silných stránek podniku pro minimalizaci hrozeb prostředí
4. W-T strategie – minimalizace hrozeb využívajících slabé stránky podniku

**Analýza portfolia**

**Příklad 7.3.**

Analyzujte pomocí Bostonské matice portfolia banky Veselý úrok a.s. V tabulce níže jsou uvedeny klíčové údaje za rok 2013 a zároveň údaje jejího největšího konkurenta, banky Skrblík v.o.s. Rozdělte produkty do jednotlivých kvadrantů a definujte vhodné strategie.

**Tabulka 18: Situace na bankovním trhu**

Produkt	Tržby (v milionech Kč)		
	Skrblík 2013	Veselý úrok 2013	Veselý úrok 2012
Běžné účty	110	112	128
Důchodové spoření	115	84	109
Firemní účty	104	208	161
Hypotéky	25	27	23
Spořicí účty	180	325	324
Stavební spoření	230	128	120
Zdravotní pojištění	115	126	120

## *Rozhodování v organizaci*

### *Příklad 7.4.*

Nadnárodní výrobní podnik působící v Evropě hledá nové místo pro svou další pobočku. Z předběžné analýzy vyplynulo, že v úvahu připadají 4 místa. (a1,a2,a3,a4). Jako podstatná kritéria rozhodování - pro rozhodování podstatné stavy okolí (s1,s2,s3,) - byly určeny náklady na výstavbu areálu v dané lokalitě, místní byrokratická zátěž a tempo růstu lokálního trhu. Jednotlivé elementy rozhodování jsou uvedeny v matici níže.

**Tabulka 19: Výsledková matice**

<b>Místo</b>	<b>Náklady na výstavbu areálu (mil. Kč)</b>	<b>Byrokratická zátěž</b>	<b>Růst trhu</b>
<b>1. místo</b>	<b>112</b>	<b>střední</b>	<b>15%</b>
<b>2. místo</b>	<b>127</b>	<b>malá</b>	<b>75%</b>
<b>3. místo</b>	<b>104</b>	<b>velmi vysoká</b>	<b>5%</b>
<b>4. místo</b>	<b>95</b>	<b>vysoká</b>	<b>40%</b>

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

## *Vzorový podnik – Umbrella s.r.o.*

### ***Příklad 7.5.***

Společnost Umbrella s.r.o. provozuje horský hotel Mýval. Hotel poskytuje nejen ubytovací služby, patří k němu i pro veřejnost otevřená restaurace, sauna a minikino. Hotel je situován u soukromé sjezdovky s vlekem, která je pro něj v zimních měsících výrazným zdrojem příjmů. Prostředí podniku se v roce 2014 dá popsat následovně:

Hotel mýval se nachází v národním parku Jeseníky poblíž odříznuté horské vesnice, ve které fungují další tři podobná zařízení. Všechna nabízejí rovněž ubytování a stravování, dvě ovšem disponují vlastním Wellness. Na druhou stranu žádný z konkurentů nedisponuje vlastní sjezdovkou, za tou musí hosté z vesnice dojíždět na okolní svahy. Turisté v posledních letech preferují zázemí a služby vsi a do vzdálenějšího hotelu Mýval se jim nechce tolik jako v předchozích letech, což se projevuje zejména na velmi nízké návštěvnosti minikina. Současně zastupitelé vsi investují do rozvoje služeb turistům, ve vsi vzniká velký počet nových penzionů, kaváren a restaurací.

V současné době je v dolní sněmovně parlamentu projednáván zákon omezující volnočasové aktivity v národních parcích, zároveň bylo v dané oblasti objeveno vzácně žijící ptactvo. V územním plánu na příští rok se počítá s rekonstrukcí silnice vedoucí do vsi, která si vyžádá dopravní omezení, ale do budoucích let zajistí lepší dostupnost. V dalších letech se počítá s pokračováním programu Zelená úsporám. Díky vývoji kurzu koruny se pro Čechy stává relativně levnější dovolená v tuzemsku, zároveň se ovšem snižuje podíl výdajů domácností na volnočasové aktivity. Od příštího roku hrozí zvýšení daně z příjmů právnických osob o čtyři procentní body, spotřební daň zůstane pravděpodobně beze změny, lobbistické skupiny usilují o znevýhodnění obnovitelných zdrojů energie. V blízkém údolí se nalézá ve městě pivovar, který hledá v posledních měsících strategického partnera z řad horských středisek.

Hotel má vystavěnu malou fotovoltaickou elektrárnu, díky které má nižší náklady na elektrickou energii. Ze stejného důvodu hotel drží nižší ceny za ubytování, než je průměr jeho konkurence. Zároveň je její kuchyně vyhlášená jako nejlepší oblasti a do restaurace sjíždějí hosté z daleka. Problémem je ovšem nedostatek personálu, v hotelu je vysoká fluktuace. Nejčastějším důvodem se zdá být lokalita hotelu a tedy odříznutost zaměstnanců od světa. Většina budov hotelu by rovněž potřebovala zrekonstruovat a zateplit, na což ovšem chybí v rozpočtu peníze.

### **Příklad 7.5.1.**

Sestavte SWOT matici hotelu Mýval.

### **Příklad 7.5.2.**

Sestavte Bostonskou matici portfolia Hotelu Mýval, pokud znáte následující údaje:

- Za největšího konkurenta považují manažeři hotelu Mýval penzion Alfa nacházející se v blízké vsi
- Turistické aktivity = lyžařské služby hotelu Mýval, půjčovna kol, tenisové kurty apod. penzionu Alfa
- Kulturní aktivity = minikino hotelu Mýval, nabídka školení, seminářů, teambuildingu apod. penzionu Alfa
- Odpočinkové aktivity = sauna hotelu Mýval, Wellness penzionu Alfa

**Tabulka 20: Situace hotelu a penzionu**

Produkt / Služba	Tržby (v tisících Kč)		
	Alfa 2014	Mýval 2014	Mýval 2013
Ubytování	1 600	1 300	1 200
Restaurace	1 400	1 900	1 500
Turistické aktivity	2 200	3 600	3 500
Kulturní aktivity	700	100	120
Odpočinkové aktivity	800	300	200

### **Příklad 7.5.3.**

Na základě předchozích analýz navrhněte vhodné strategické cíle podniku.

### **Příklad 7.5.4.**

Majitelé hotelu se vzhledem k situaci rozhodli uzavřít minikino a využít jeho prostory efektivněji. Uvažují o rozšíření restaurace, zřízení Wellness a vybudování bazénu s barem. Základní rozhodovací kritéria jsou uvedena v tabulce níže. Rozhodněte o nejvhodnější variantě využitím metody bazické varianty.

**Tabulka 21: Výsledková matice hotelu Mýval**

Varianta	Pořizovací náklady (mil. Kč)	Provozní náklady (mil. Kč / rok)	Doba návratnosti (roky)	Životnost (roky)
Restaurace	1,5	0,2	3	10
Wellness	2,7	0,5	1,5	8
Bazén	3,5	0,3	3,25	15
<i>Váha kritéria</i>	<i>0,4</i>	<i>0,2</i>	<i>0,3</i>	<i>0,1</i>

### ***Rozšiřující příklady***

#### ***Příklad 7.5.5.***

Na základě znalostí z kapitoly 4 (Živnostenské podnikání, malé a střední podniky) určete podmínky nutné pro provozování všech činností hotelu Mýval. Změní se nějak otevřením vlastního Wellness centra?

#### ***Příklad 7.5.6.***

Na základě znalostí z kapitoly 6 (Systém cílů, nástroje a řízení v organizaci) určete v kontextu informací o hotelu Mýval pro následující cíle vždy jeden příklad cíle:

- A. Komplementárního
- B. Konkurenčního
- C. Protikladného
- D. Indiferentního

- 1) Zvýšení tržeb z restaurace o 15%.
- 2) Snížení fluktuace zaměstnanců hotelu na 50%.
- 3) Zajištění 40% obsazenosti nového Wellness centra během prvního roku od otevření.
- 4) Snížení průměrných zásob surovin v kuchyni restaurace na 80% průměru roku 2013.
- 5) Dosáhnutí výsledku hospodaření po zdanění v minimální výši 120% hodnoty roku 2013.



## *Testové otázky – kapitola 7*

### ***Příklad 7.6. Vyberte právě jednu správnou odpověď***

#### ***Příklad 7.6.1. Za plán vize lze označit:***

- a) Chceme být předním dodavatelem výpočetní techniky.
- b) Ve třetím kvartálu vyrobíme miliontý metr čtvereční pyrometrické usně
- c) V letech 2013-2016 dosáhneme ročního tempa růstu obrátu 5%
- d) Zítra přijdeme na směnu o 30 minut dříve

#### ***Příklad 7.6.2. Za strategický plán lze označit:***

- a) Simply clever
- b) Do roku 2015 budeme mít největší podíl na Rumunském trhu
- c) Pracovníci divize bezdrátových myší vykazují minimální přesčasy
- d) Naše společnost snoubí průmyslovou tradici a odpovědnost k životnímu prostředí

#### ***Příklad 7.6.3. Retrogradní plánování znamená:***

- a) Plány nižších úrovní se odvozují od plánů vyšších plánovacích úrovní
- b) Plány vyšších úrovní jsou přizpůsobeny kapacitám výroby
- c) Plánování probíhá po ose nákup – výroba - prodej
- d) Plánování probíhá nahodile dle momentálních okolností

#### ***Příklad 7.6.4. Progresivní plánování znamená:***

- a) Plánování začíná od nejzávažnějších úkolů
- b) Plánuje se od nejnižší plánovací úrovně
- c) Plánování probíhá pouze v krátkodobém horizontu
- d) Kontrola probíhá pouze v případě strategických plánů

#### ***Příklad 7.6.5. Protisměrné plánování znamená:***

- a) Plánování probíhá v organizaci nezávisle na stupni řízení, prioritní jsou aktuálnější či ziskovější plány
- b) Plánování probíhá od vrcholového managementu i operativního plánování zároveň, sladění plánů zajišťuje speciální útvar
- c) Vrcholový management sestavuje rámcový plán, který je připomínkován na nižších úrovních a schvalován opětovně na vyšších
- d) Na základě historických údajů je sestaven strategický plán, který je pro jednotlivé nižší organizační stupně přizpůsobován dle jejich minulého vývoje

#### ***Příklad 7.6.6. Mezi charakteristiky SBU patří:***

- a) Má vymezen samostatný tržní úkol
- b) Financování probíhá výhradně z vlastních zdrojů
- c) Vyrábí největší množství daného produktu v rámci poboček organizace
- d) Rozpočet je schvalován bez ohledu na tržní situaci

**Příklad 7.6.7. Mezi fáze životního cyklu produktu nepatří:**

- e) Růst
- f) Zánik
- g) Nasycení
- h) Zrání

**Příklad 7.6.8. Pro segment „hvězdy“ platí:**

- a) Nízký tržní růst a nízký tržní podíl
- b) Vysoký tržní růst a vysoký tržní podíl
- c) Vysoký tržní růst a nízký tržní podíl
- d) Nízký tržní růst a vysoký tržní podíl

**Příklad 7.6.9. Pro segment „psi“ platí:**

- i) Nízký tržní růst a nízký tržní podíl
- j) Vysoký tržní růst a vysoký tržní podíl
- k) Vysoký tržní růst a nízký tržní podíl
- l) Nízký tržní růst a vysoký tržní podíl

**Příklad 7.6.10. Pro segment „dojné krávy“ platí**

- m) Nízký tržní růst a nízký tržní podíl
- n) Vysoký tržní růst a vysoký tržní podíl
- o) Vysoký tržní růst a nízký tržní podíl
- p) Nízký tržní růst a vysoký tržní podíl

**Příklad 7.6.11. Pro segment „otazníky“ platí:**

- q) Nízký tržní růst a nízký tržní podíl
- r) Vysoký tržní růst a vysoký tržní podíl
- s) Vysoký tržní růst a nízký tržní podíl
- t) Nízký tržní růst a vysoký tržní podíl

**Příklad 7.6.12. O rozhodování za podmínek jistoty hovoříme, když:**

- a) Známe výsledky všech jevů v okolí
- b) Známe všechny stavy okolí a víme, který nastane
- c) Známe přesně užitek, kterého dosáhneme
- d) Víme jistě, že naše rozhodnutí nemůže být vetováno

**Příklad 7.6.13. O rozhodování za podmínek rizika hovoříme, když:**

- a) Známe stavy okolí a neznáme pravděpodobnost jejich výskytu
- b) Neznáme stavy okolí, ale víme, která možnost nastane
- c) Známe pravděpodobné stavy okolí a jistotu jejich výskytu
- d) Známe stavy okolí a pravděpodobnost jejich výskytu

**Příklad 7.6.14.**      *O rozhodování za podmínek nejistoty hovoříme, když:*

- a) Známe stavy okolí a neznáme pravděpodobnost jejich výskytu
- b) Víme jistě, která možnost nastane, ale nevíme kdy
- c) Dopady rozhodnutí nejsou předem známy
- d) Není známá nejlepší varianta

## 8 Organizování a kontrola v organizaci

Organizování a kontrola jsou další dvě manažerské funkce, které navazují na stanovení cílů a plánování v podniku. Tato problematika je blíže rozebrána v DSO v kapitole 8 na str. 88 – 104. V rámci organizování je nejprve vhodné vymezit typ organizačních úprav v závislosti na jejich časové omezenosti. Z tohoto pohledu pak můžeme rozlišit organizaci (v podstatě organizační normy, jako časově neomezenou organizační úpravu), dispozici (jako dočasnou – s ohledem na čas přesně vymezenou – organizační úpravu) a improvizaci (jako jednorázovou organizační úpravu).

### *Uspořádání v organizaci*

#### **Příklad 8.1.**

Zařaďte uvedené příklady uspořádání v organizaci k jednotlivým kategoriím:

- A. Organizace
- B. Improvizace
- C. Dispozice

- 1) Dočasné rozvržení směn v době povodní
- 2) Přiznání odměny za nadstandardní publikační činnost
- 3) Stanovení pracovní doby skladníků
- 4) Vyhlášení celozávodní dovolené z důvodu prezidentských voleb
- 5) Vyhlášení požárního poplachu
- 6) Vymezení odpovědnosti pracovníků marketingu
- 7) Zaměstnání brigádnice jako náhrady za mateřskou
- 8) Zřízení projektového teamu pro první zakázku svého druhu
- 9) Zřízení samostatné divize bezlepkových potravin

### *Organizační struktury*

Organizační strukturu lze rozlišit dle typu specializace (v rámci dělby práce) a dle způsobu vymezení kompetencí. Dle typu specializace lze sledovat funkční a předmětnou specializaci, dle způsobu vymezení kompetencí pak jednorázový nebo více liniový systém. Z kombinace těchto hledisek pak vznikají typizované organizační struktury. První z nich je struktura jednorázová (nebo funkcionální), která je kombinací funkční specializace a jednorázového systému vymezení kompetencí. Druhou strukturou je divizionální organizace, která je typická předmětnou specializací a jednorázovým systémem vymezení kompetencí. Třetí strukturou je

maticová organizace, která je typická víceliniovým (dvojliniovým) vymezením kompetencí, přičemž není zřejmé (nelze rozhodnout), zda se jedná o předmětnou nebo funkční specializaci.

**Příklad 8.2.**

Seskupte činnosti v níže uvedeném schématu dle funkční a předmětné specializace a naznačte možnou organizační strukturu.

Obrázek 2: Organizační matice

	Logistika	Obchod	Projekce	Realizace	Kvalita
Výrobek 1	Proces 1-1	Proces 1-2	Proces 1-3	Proces 1-4	Proces 1-5
Výrobek 2	Proces 2-1	Proces 2-2	Proces 2-3	Proces 2-4	Proces 2-5
Výrobek 3	Proces 3-1	Proces 3-2	Proces 3-3	Proces 3-4	Proces 3-5

**Příklad 8.3.**

Uvažujte o založení potravinářského podniku zpracovávajícího ovoce. Vyráběny budou dvě skupiny výrobků – ovoce v tekutém stavu (ovocné šťávy, sirupy,...) a ovoce v pevném stavu (zavařeniny, sušené ovoce,...). Surové ovoce bude nakupováno hromadně pro zajištění výhodnějších cen a pro účely jednotlivých produktových řad členěno až v podniku. Podnik bude situován v jednom závodu v minimálním možném počtu budov, opět kvůli nižším nákladům. Bude se jednat o manažerský podnik, kdy vedením bude pověřen generální ředitel.

**Příklad 8.3.1.**

Sestavte organizační strukturu podniku, pokud máte zařadit následující organizační složky:

- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| a) Controlling             | l) Přípravná výroba                 |
| b) Ekonomika               | m) Řízení kvality                   |
| c) Generální ředitel       | n) Sekretariát generálního ředitele |
| d) Marketing               | o) Sklady                           |
| e) Nákup                   | p) Správa DHM                       |
| f) Obchod                  | q) Správa IT                        |
| g) Odbyt                   | r) Technika                         |
| h) Ovocné nápoje           | s) Účetnictví                       |
| i) Ovocné zavařeniny apod. | t) Výroba                           |
| j) Personalistika          | u) Zásobování                       |
| k) Právní záležitosti      |                                     |

**Příklad 8.3.2.**

Sestavte organizační strukturu podniku dle funkční specializace.

***Příklad 8.3.3.***

Sestavte organizační strukturu podniku dle předmětné specializace.

***Příklad 8.3.4.***

Uveďte konkrétní výhody a nevýhody jednotlivých uspořádání v rámci daného podniku.

### Vzorový podnik – Páternoster s.r.o.

#### Příklad 8.4.

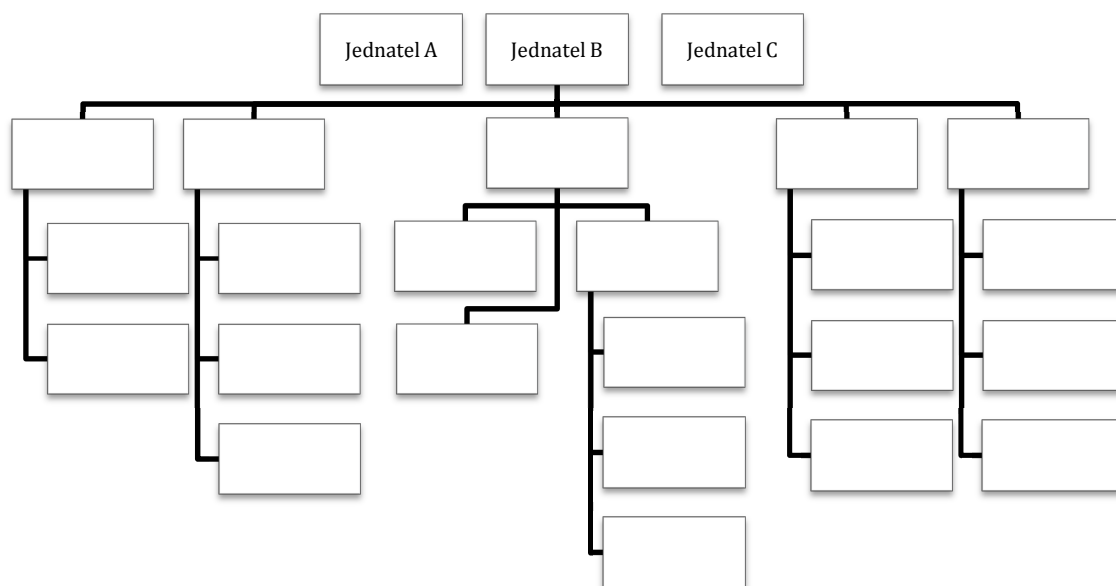
Stavební podnik Páternoster s.r.o. se zabývá výrobou a montáží výtahů. Je řízen třemi jednateli se stejnými zastupitelskými i rozhodovacími pravomocemi.

#### Příklad 8.4.1.

Zakreslete jednotlivá oddělení do organizačního schématu, pokud víte, že podnik je organizován funkční specializací.

- Útvary
  - Ekonomický, Logistika, Montáže, Obchodní, Výrobní
- Oddělení
  - Četa 1, Četa 2, DHM, Kompletovací práce, Linka elektroinstalace, Linka konstrukce, Marketing, Materiál, Obchodní zastoupení, Personalistika, Řízení subdodavatelů, Sklady, Skupina ČR, Skupina Evropa, Skupina Svět, Správa zakázek, Účtárna

Obrázek 3: Organizační schéma Páternoster s.r.o. prázdné



#### Příklad 8.4.2.

Obchodní zástupce pro Evropský trh slibuje zákazníkovi konkrétní subdodavatelemskou firmu, která je však již firmou Páternoster využívána na jiné zakázce. Předpokládáme, že je potřeba kompletního schválení. Jak bude probíhat komunikace v liniové struktuře?

**Příklad 8.4.3.**

Jak bude probíhat schvalovací proces požadavku z předchozího příkladu, pokud jsou ve firmě uplatněny následující principy?

- A. Rozhoduje nejvyšší stupeň řízení.
- B. Preferují se potenciální (ještě nezapočaté) zakázky před realizovanými.
- C. Preferují se realizované zakázky před potenciálními.

**Příklad 8.4.4.**

Jaké přednosti a nedostatky jsou spojeny s jednotlivými možnostmi řešení problému?

***Rozšiřující příklady***

**Příklad 8.4.5.**

Na základě znalostí z kapitoly 9 (Odměňování zaměstnanců a pracovní výkon) navrhnete vhodné mzdové formy pro jednotlivé útvary a jejich zaměstnance.

**Příklad 8.4.6.**

Na základě znalostí z kapitoly 9 (Odměňování zaměstnanců a pracovní výkon) navrhnete vhodné metody motivace zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní zařazení.

**Příklad 8.4.7.**

Na základě znalostí z kapitoly 11 (Funkce organizace) přiřaďte k jednotlivým úsekům podniku příslušné funkce.



## Testové otázky – kapitola 8

**Příklad 8.5.** Vyberte právě jednu správnou odpověď

**Příklad 8.5.1.** Jestliže organizace přijme etický kodex organizace, potom se z časového hlediska jedná o organizační pravidlo typu:

- a) Organizace
- b) Improvizace
- c) Dispozice
- d) Regulace

**Příklad 8.5.2.** Jestliže je během modernizace výrobní linky přesunuta výroba do prostor druhé divize, potom se z časového hlediska jedná o organizační pravidlo typu:

- a) Organizace
- b) Improvizace
- c) Dispozice
- d) Regulace

**Příklad 8.5.3.** Jestliže je sekretářka oprávněna uspořádat podnikovou rozlučku s odstupujícím generálním ředitelem, potom se z časového hlediska jedná o organizační pravidlo typu:

- a) Organizace
- b) Improvizace
- c) Dispozice
- d) Regulace

**Příklad 8.5.4.** Mezi výhody stability organizace patří:

- a) Adaptace mimořádným událostem
- b) Přizpůsobení tržním vlivům
- c) Motivace pracovníků
- d) Dosahovaná hospodárnost

**Příklad 8.5.5.** Mezi výhody pružnosti organizace patří:

- a) Adaptace na individuální požadavky
- b) Lepší koordinace
- c) Vyšší kvalita zpracování
- d) Snadná implementace dlouhodobých pravidel

**Příklad 8.5.6.** Na základě funkční specializace bývá formována organizační struktura:

- a) Liniová
- b) Divizionální
- c) Maticová
- d) Pavouková

**Příklad 8.5.7.** Na základě předmětné specializace bývá formována organizační struktura:

- a) Liniová
- b) Divizionální
- c) Maticová
- d) Pavouková

**Příklad 8.5.8.** *Je-li organizační jednotka řízena jak z hlediska funkčního, tak předmětného, jedná se o organizační strukturu:*

- a) Liniíovou
- b) Divizionální
- c) Maticovou
- d) Pavoukovou

**Příklad 8.5.9.** *Neformální organizační struktura není charakteristická:*

- a) Proměnlivost v čase
- b) Vznik na základě sympatií, společných zájmů apod.
- c) Existence paralelně s formální strukturou
- d) Ukotvené organizační schéma

**Příklad 8.5.10.** *Formální organizační struktura není charakteristická:*

- a) Vznik na základě sympatií, společných zájmů apod.
- b) Existence paralelně s neformální strukturou
- c) Stabilita v čase
- d) Ukotvené organizační schéma

**Příklad 8.5.11.** *Jestliže ředitel organizace má pod sebou tři náměstky a ti mají pod sebou (každý) další tři pracovníky, tak potom rozpětí řízení je:*

- a) 9
- b) 6
- c) 3
- d) Nelze určit

**Příklad 8.5.12.** *Jestliže ředitel organizace má pod sebou tři náměstky a ti mají pod sebou (každý) další tři pracovníky, tak potom počet stupňů řízení v organizaci je:*

- a) 6
- b) 4
- c) 2
- d) Nelze určit

**Příklad 8.5.13.** *Jestliže vedoucí sekce úklidu provádí dohled nad uklízečkami, potom se jedná o:*

- a) Kontrolu
- b) Revizi
- c) Audit
- d) Controlling

**Příklad 8.5.14.** *Jestliže vedoucí účtárny v divizi „Lokomotivy“ provádí dohled nad smlouvami z divize „Vagóny“, potom se jedná o:*

- a) Kontrolu
- b) Revizi
- c) Audit
- d) Controlling

**Příklad 8.5.15.** *Jestliže pracovník poradenské organizace provádí dohled nad účetnictvím v jiné firmě, potom se jedná o:*

- a) Kontrolu
- b) Revizi
- c) Audit
- d) Controlling

## 9 Odměňování zaměstnanců a pracovní výkon

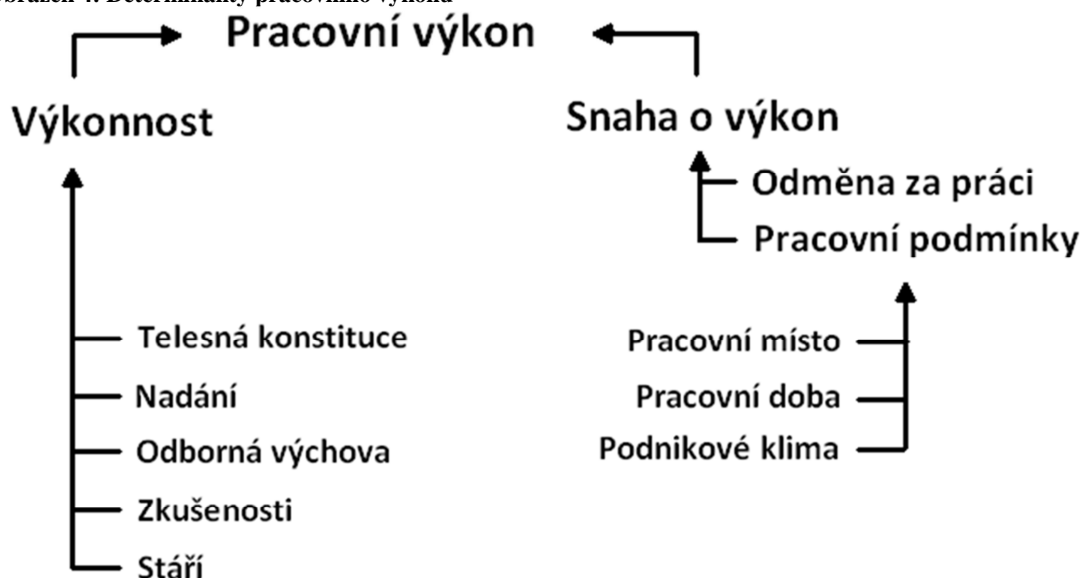
### *Pracovní výkon*

Tato kapitola je zaměřena na dva samostatné okruhy problémů, které však spolu úzce souvisí, tzn. na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a odměňování. V rámci hodnocení pracovního výkonu je nutné stanovit obtížnost práce (nejen absolutně, ale i relativně s ohledem na ostatní práce prováděné v podniku). Obtížnost práce je determinována fyzickými a psychickými nároky, které práce na zaměstnance klade, a je základem pro stanovení mzdy za práci zaměstnance. Druhým faktorem, který má na výši mzdy vliv, je dosažený výkon zaměstnance. Platí přitom, že čím obtížnější práce, tím vyšší mzda. Zároveň však také platí, že čím vyšší výkon zaměstnance, tím vyšší mzda.

### *Příklad 9.1.*

Zařaďte následující příklady do determinant pracovního výkonu dle níže uvedeného schématu. Navrhněte možnosti stimulace pracovního výkonu.

Obrázek 4: Determinanty pracovního výkonu



1. Automechanik po vyučení pracuje příliš pomalu oproti ostatním zaměstnancům
2. Na oddělení Broušení karosérií dochází k vysoké zmetkovitosti kvůli nadměrnému hluku
3. Obchodník s ekonomickým vzděláním vykazuje podprůměrný objem realizovaných zakázek na oddělení prodeje silnoproudých transformátorů

4. Poštovní doručovatelka placená za počet roznesených zásilek ne nespokojena s nízkou mzdou
5. Profesor v důchodovém věku nezvládá práci s univerzitním informačním systémem

### ***Odměňování zaměstnanců***

V rámci odměňování v podniku je zapotřebí dbát na relativní mzdovou spravedlnost, tzn. aby stejně obtížná práce při stejném dosaženém výkonu byla odměněna stejně. Naopak, rozdíly ve mzdě zaměstnance musí být způsobeny buď rozdílným výkonem nebo rozdílnou náročností práce. Pracovní výkon je z pozice zaměstnance ovlivňován výkonností, tzn. předpoklady, které zaměstnanec má pro výkon příslušné práce, a snahou o výkon, tzn. motivovaností dosáhnout příslušný (nízký nebo naopak vysoký) výkon. Z hlediska managementu je přitom výkonnost ovlivnitelná jen dlouhodobě a omezeně, naopak snaha o výkon je ovlivnitelná krátkodobě. Je tedy zřejmé, že těžiště práce managementu leží právě v oblasti ovlivňování snahy o výkon zaměstnance. K tomu může manažer využít řady nástrojů řízení (viz např. DSO s. 71). Blíže je tato problematika rozebrána v kapitole 9 DSO na stranách 105 - 120.

#### ***Příklad 9.2.***

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

**Tabulka 22: Metoda odměňování pracovníka**

Minimální tarifní mzda	<b>MM</b>	48,- Kč / hod.
Úkolová přírážka	<b>ÚP</b>	15%
Míra výkonnosti	<b>MV</b>	140%
Skutečný výkon	<b>SV</b>	21 ks / hod.

#### ***Příklad 9.3.***

Závod na výrobu traktorů zaměstnává dělníky a technickohospodářské pracovníky (THP), pracuje na nepřetržitý třísměnný provoz. Odbory navrhují pro zaměstnance tzv. klouzavou pracovní dobu místo dosavadní pracovní doby od 6<sup>00</sup> do 14<sup>00</sup> má být zavedena rovněž 8 hodinová denní pracovní doba v následujícím časovém rozpětí:

- 8<sup>00</sup> – 12<sup>00</sup> – časové jádro (doba povinné účasti na pracovišti)
- 4<sup>30</sup> – 8<sup>00</sup> a 12<sup>00</sup> – 16<sup>30</sup> – klouzavá doba (časové rozmezí pro odpracování zbytku denní pracovní doby)

Kterých z uvedených zaměstnanců by se daná úprava mohla týkat? V jaké míře a s jakými omezeními?

- Informační technologie
- Lakýrníci
- Mzdové účetní
- Obchodní zástupci
- Obsluha komplementační linky
- Sekretariát generálního ředitele
- Skladníci na příjmových skladech

## Vzorový podnik – Sportovní centrum

### Příklad 9.4.

Pan Běleš se rozhodl otevřít si od ledna 2014 sportovní a volnočasové centrum s širokým sportovním zázemím – tenisovými a badmintonovými kurty, stolním tenisem, hřišti na volejbal a basketbal, prostorami pro skupinová cvičení, posilovnou, dětským koutkem a dalším. Předpokládaný výčet pracovních pozic v centru je znázorněn v tabulce níže.

Tabulka 23: Zaměstnanci sportovního centra

Název pozice	Činnost	Počet zaměstnanců
Recepční	Vítání hostů, informace, vyřizování objednávek, příjem plateb	1-2
Údržba	Servis vybavení, úklid prostor	1-2
Dozor na cvičištích	Hlídní bezpečnosti hostů, první pomoc	3-5
Skupinová cvičitelé	Kurzy aerobiku, zumbi, jógy	2-10
Marketéři	Distribuce reklamních letáků, promoakce	2-4

### Příklad 9.4.1.

Pan Běleš vybírá vhodného zaměstnance na pozici *recepční*. Seřad'te jednotlivé kroky výběru zaměstnance v pořadí, jak budou pravděpodobně navazovat za sebou.

- Analýza informací o uchazečích
- Analýza pracovní náplně na pozici
- Distribuce nabídky práce
- Praktická zkouška na pracovišti
- Přijímací pohovor
- Sběr životopisů zájemců o práci
- Selektce uchazečů na základě pohovoru
- Sepsání inzerátu s nabídkou práce
- Sepsání pracovní smlouvy
- Soupis požadavků na pracovníka
- Stanovení relevantních výběrových kritérií
- Výběr nejlepšího kandidáta

### Příklad 9.4.2.

Na pozici recepční se přihlásilo pět uchazečů s následujícími charakteristikami:

**Tabulka 24: Uchazeči o pozici recepční**

Jméno	Pohlaví	Věk	Občanství	Vzdělání	Délka praxe (roky)	Jazykové dovednosti	Minimální požadovaná hodinová mzda (v Kč hrubého)	Možnost nástupu
<b>Jana Brzobohatá</b>	Žena	52	Česká republika	Základní škola	11	Ruština	70	Leden 2014
<b>Peter Horváth</b>	Muž	23	Slovenská republika	Vyučen	4	Angličtina, Němčina, Francouzština	80	Březen 2014
<b>Jan Novák</b>	Muž	32	Česká republika	Vysoká škola - Bc.	6	Angličtina, Francouzština	110	Únor 2014
<b>Petr Škrabálek</b>	Muž	27	Česká republika	Vysoká škola - Mgr.	3	Angličtina, Němčina, Ruština	90	Leden 2014
<b>Monika Vodová</b>	Žena	19	Česká republika	Střední s maturitou	2	Angličtina, Němčina, Francouzština, Španělština	100	Únor 2014

Určete, dle jakých kritérií se má pan Běleš rozhodovat.

**Příklad 9.4.3.**

Vyberte vhodného zaměstnance využitím metody bodování variant (na desetibodové škále).

Jak by se výběr změnil, pokud by pan Běleš rozhodl o důležitosti jednotlivých kritérií následujícími vahami?

**Tabulka 25: Váhy kritérií pro výběr zaměstnance**

Kritérium	Vzdělání	Délka praxe (roky)	Jazykové dovednosti	Minimální požadovaná hodinová mzda (V Kč hrubého)	Možnost nástupu
<b>Váha</b>	0,15	0,3	0,2	0,25	0,1

**Příklad 9.4.4.**

Určete mzdové náklady za první účetní období (pro jednoduchost kalendářní rok 2014), pokud víte následující informace (všechny částky jsou hodinová hrubá mzda před započtením odvodů na sociální a zdravotní pojištění):

- V centru po celou dobu pracovala recepční a dva pracovníci dozoru na cvičišťích, z nichž každý odpracoval 160 hodin za měsíc a recepční pobírala 70 Kč na hodinu a dozor 95 Kč na hodinu.
- Celý rok pracoval v centru na zkrácený úvazek 120 hodin za měsíc pracovník údržby za 80 Kč na hodinu.
- V červnu nastoupila na poloviční úvazek druhá recepční se stejnou hodinovou sazbou jako její kolegyně.



- V srpnu nastoupil třetí pracovník dozoru za stejných podmínek jako jeho kolegové.
- Během roku pracovalo v centru pět zaměstnanců na dohodu o provedení práce.
  - Jeden zaměstnanec dozoru na cvičišťích, který odpracoval 200 hodin za 85 Kč na hodinu.
  - 2 cvičitelé, kteří každý odpracovali 300 hodin za 100 Kč na hodinu a 3 cvičitelé, ze kterých každý odpracoval 250 hodin za 110 Kč na hodinu.
- Během roku pracovali pro centrum rovněž dva brigádníci – marketéři. Každý z nich byl hodnocen základní hodinovou sazbou 90 Kč na hodinu, která byla upravena dle individuálního výkonu – počtu skutečně roznesených letáček.
  - První brigádník odpracoval 300 hodin s výkonností 120%.
  - Druhý brigádník odpracoval jen 150 hodin s výkonností 90%.
- Předpokládáme, že pan Běleš není zaměstnancem podniku.

### ***Rozšiřující příklady***

#### ***Příklad 9.4.5.***

Na základě znalostí z kapitoly 4 (Živnostenské podnikání, malé a střední podniky) určete, jaká živnostenská oprávnění musí pan Běleš pro provozování sportovního centra vlastnit a jakým způsobem je bude vyřizovat.

#### ***Příklad 9.4.6.***

Na základě znalostí z kapitoly 4 (Živnostenské podnikání, malé a střední podniky) a příslušné metodiky určete počet zaměstnanců podniku v roce 2014 pro účely rozhodování o velikosti podniku.

## Testové otázky – kapitola 9

**Příklad 9.5. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 9.5.1. Výkonnost pracovníka je ovlivňována především:**

- a) Osobností vedoucího
- b) Vztahy na pracovišti
- c) Odbornou výchovou
- d) Dobrovolnými sociálními požitky

**Příklad 9.5.2. Snaha o výkon závisí především na:**

- a) Vzdělání
- b) Výši odměny za práci
- c) Věku
- d) Nadání

**Příklad 9.5.3. Do fáze procesu výběru zaměstnance nepatří:**

- a) Analýza schopností uchazečů
- b) Analýza požadavků na obsazované místo
- c) Získání uchazečů včetně jejich charakteristik
- d) Analýza osobnosti nadřízeného pracovníka

**Příklad 9.5.4. Mezi odměny, které nesouvisí přímo s pracovním výkonem zaměstnance, patří:**

- a) Bonusy
- b) Dividendy
- c) Provize
- d) Mzda

**Příklad 9.5.5. Mezi dobrovolné sociální požitky poskytované organizací nepatří:**

- a) Podpora při narození dítěte
- b) Příspěvek na dopravu
- c) Sleva do knihovny
- d) Odměna za nadstandardní výkon

**Příklad 9.5.6. Mezi motivy poskytování dobrovolných sociálních požitků nepatří:**

- a) Připoutání zaměstnanců k organizaci
- b) Zákonné ustanovení
- c) Daňové odpisy
- d) Růst pracovního výkonu zaměstnanců

**Příklad 9.5.7. Ženevské schéma kritérií hodnocení práce neobsahuje:**

- a) Tělesnou zátěž
- b) Odpovědnost
- c) Odborné znalosti
- d) Věk pracovníka

**Příklad 9.5.8. Hodnocení pracovního výkonu může vycházet z:**

- a) Časové mzdy
- b) Hodnocení pracovních podmínek
- c) Věku pracovníka
- d) Sociálního statutu pracovníka

**Příklad 9.5.9. Pro relativní výši odměny za práci jsou směřodonné:**

- a) Věk pracovníka
- b) Výše podílu na zisku
- c) Sociální požitky
- d) Duševní požadavky

**Příklad 9.5.10. Mezi nevýhody úkolové mzdy nepatří:**

- a) Rychlejší spotřeba sil
- b) Konstantní náklady na kus
- c) Zvýšené opotřebení majetku
- d) Potřeba dodatečných kontrol kvality

**Příklad 9.5.11. Mezi výhody časové mzdy nepatří:**

- a) Jednoduchost evidence
- b) Standardizovaná kvalita
- c) Nižší pracovní výkon
- d) Standardizované pracovní tempo

**Příklad 9.5.12. Mezi základní formy prémie nepatří:**

- a) Prémie za vyšší náklady
- b) Prémie za kvalitu
- c) Prémie za úsporu
- d) Prémie za vyšší výkon

**Příklad 9.5.13. K nejvýznamnějším prémiovým mzdovým systémům nepatří:**

- a) Halseyův
- b) Rowanův
- c) Richterův
- d) Bedauxův

**Příklad 9.5.14. Mezi znaky pro dodatečné hodnocení výkonu nepatří:**

- a) Chování
- b) Náboženství
- c) Využitelnost
- d) Výkon

**Příklad 9.5.15. Účast na hospodářských výsledcích:**

- a) Není součástí mzdy, je součástí odměny za práci
- b) Je součástí mzdy, je součástí odměny za práci
- c) Není součástí mzdy, není součástí odměny za práci
- d) Je součástí mzdy, není součástí odměny za práci

## 10 Dlouhodobý hmotný majetek a materiál v organizaci

Dlouhodobý majetek a materiál jsou zbývající výrobní faktory, které je nutné blíže charakterizovat. Kapitola cvičebnice zde přitom navazuje na problematiku probíranou v rámci DSO na str. 122 – 130.

### *Dlouhodobý hmotný majetek*

Dlouhodobý majetek je charakteristický dlouhou dobou používání, přičemž touto dobou se rozumí doba delší než jeden rok. V podnikovém hospodářství je tato charakteristika jedinou pro vymezení dlouhodobého majetku. V účetnictví je však toto vymezení přísnější a k době použitelnosti (nad jeden rok) se přidává ještě charakteristika minimální pořizovací ceny. Pořizovací cena však není z pohledu podnikového hospodářství důležitá, neboť podnikové hospodářství klade důraz pouze na dlouhodobý (investiční) charakter majetku. Dlouhodobý majetek lze členit na hmotný, nehmotný a finanční. Díky tomu, že v drtivé většině podniků (a organizací) je nejdůležitější složkou majetku (z finančního pohledu) dlouhodobý hmotný majetek, je důraz při charakterizaci dlouhodobého majetku zaměřen právě na tento druh majetku. Díky tomu, že se dlouhodobý majetek používá dlouhodobě, nemůže se jeho celá pořizovací cena převést do nákladů (v okamžiku spotřeby), naopak tato cena se musí do nákladů převádět postupně. Postupné převádění ceny dlouhodobého majetku do nákladů se děje prostřednictvím odpisů.

### ***Příklad 10.1.***

Zařaďte dané příklady dlouhodobého majetku do příslušných skupin. Předpokládejte, že se jedná o klíčový podnikatelský majetek, nikoli nevýznamné položky:

- A. Nehmotný majetek
  - B. Hmotný majetek
  - C. Finanční majetek
- 
- 1. Dobré jméno podniku
  - 2. Kupní cena 80% podílu v dceřiné akciové společnosti
  - 3. Licence databáze Albertina
  - 4. Parkoviště
  - 5. Poradenské služby spojené se založením akciové společnosti
  - 6. Půjčka dceřiné společnosti se splatností tři roky
  - 7. Stádo ovcí

8. Státní pětileté dluhopisy
9. Vinice

**Příklad 10.2.**

Podnikatel Berousek se rozhodl, že si založí živnost pro vyhlídkové projížďky v kočáře. Původně zamýšlel pořídit si poníka, ovšem toho nedokázal dle platného zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů zařadit do odpisové skupiny, a tak si koupil oslíka. Pro něj postavil stáj, koupil vozík na vození turistů a pochopitelně notebook, aby svou živnost mohl adekvátně organizovat a propagovat.

**Tabulka 26: Odepisovaný DHM**

Dlouhodobí hmotný majetek	Pořizovací cena	Odpisová skupina	Doba pořízení
Oslík	15 000 Kč	2	duben
Vozík	42 000 Kč	2	červen
Notebook	18 000 Kč	1	leden
Stáj	450 000 Kč	5	březen

Stanovte účetní a daňové odpisy majetku pana Berouska v případě, že se rozhodne majetek odepisovat lineárně. Neberte v potaz možnosti odepisovat majetek rychleji, které jsou uvedeny v zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů (např. par. 30a nebo par. 31 odst. 4).

**Příklad 10.3.**

Výrobní linka na froté ručníky vyrobí za hodinu 42 ručníků. Pracuje denně ve dvou osmihodinových směnách, každý den v roce krom víkendů a prvního ledna. 5% provozní doby zaberou prostoje na servis a údržbu.

**Příklad 10.3.1.**

Vypočítejte výrobní kapacitu v roce 2013 (pracovních dní 260)

**Příklad 10.3.2.**

Zhodnoťte využití výrobní kapacity v roce 2013, kdy bylo vyrobeno pouze 96 271 ručníků.

**Příklad 10.4.**

Firma zaměstnává finanční poradce, pro které v průměru platí níže uvedené údaje.

**Tabulka 27: Provozní doba finančních poradců**

Pracovní doba	8 hodin denně celý rok krom uvedeného
O víkendech zavřeno	104 dní
Vánoční podniková dovolená	5 dní
Průměrná doba nečinnosti zaměstnanců během dne (přestávky na kouření, jídlo apod.)	2,5 hodiny
Reálná doba odvedené práce za den	1,5 hodiny

**Příklad 10.4.1.**

Určete časové fondy finančních poradců

**Příklad 10.4.2.**

Kolik hodin využitelného časového fondu je v podniku k využití (absolutně a relativně ve vztahu k nominálnímu časovému fondu)?

**Materiál**

Materiál je charakteristický dobou používání (spotřeby) do jednoho roku. Díky tomu se pořizovací cena materiálu převádí do nákladů okamžitě (a zcela) v okamžiku spotřeby materiálu. Materiál je přitom součástí oběžného majetku, neboť v průběhu roku lze v organizaci sledovat jeho pohyb (materiál se postupně mění nejprve v hotový výrobek, pak v pohledávku, pak v hotové peníze a následně opět v materiál). Materiál lze členit dle toho, zda vstupuje do produktu, zda tvoří jeho hlavní část a zda se v produkt přeměňuje. Z tohoto pohledu lze rozlišit suroviny (vstupují do produktu, tvoří jeho hlavní část a v produkt se přeměňují), pomocné látky (vstupují do produktu, přeměňují se v produkt, ale netvoří jeho hlavní část), provozní látky (nevstupují do produktu a díky tomu netvoří produkt, ale jsou důležité pro výrobu produktu) a hotové součástky (vstupují do produktu, ale nepřeměňují se v něj, pouze se do produktu zabudovávají, přičemž mohou ale nemusí tvořit hlavní část produktu).

**Příklad 10.5.**

Zařaďte jednotlivé příklady materiálu při výrobě spacích pytlů do příslušných skupin:

- A. Hotová součástka
  - B. Pomocná látka
  - C. Provozní látka
  - D. Surovina
- 
- 1. Čistidlo peří
  - 2. Elektrická energie
  - 3. Kompresní stuha
  - 4. Lepidlo
  - 5. Membrána izolační vrstvy
  - 6. Nitě
  - 7. Peří
  - 8. Zip YKK

## Vzorový podnik – Nebre s.r.o.

### Příklad 10.6.

Firma Nebre v.o.s. podniká v oblasti textilního průmyslu, specializuje se na výrobu košil s havajskými motivy. Firma nakupuje surovou látku, barviva a další materiál. Látku opatřuje vlastními potisky, následně ji strojově zpracovává na jednotlivé stříhy, které jsou ručně šity do výsledných podob a prodávány výhradně přes vlastní e-shop. V podniku pracuje 32 zaměstnanců na výrobě a 7 zaměstnanců na technickohospodářských pozicích, z čehož 2 jsou zároveň jednatelem společnosti. Další dva jednatele v podniku mají pouze kapitálový vklad a na řízení se přímo nepodílejí. V roce 2013 realizoval podnik obrát zhruba ve výši 30 mil. Kč.

### Příklad 10.6.1.

Určete výši účetních a daňových odpisů podniku Nebre v.o.s. v roce 2013, pokud znáte následující hodnoty nejpodstatnějších položek DHM. Odepisuje se lineárním způsobem.

Tabulka 28: DHM podniku Nebre v.o.s.

Dlouhodobý hmotný majetek	Pořizovací cena	Odpisová skupina	Doba pořízení
Výrobní hala	2 400 000 Kč	4	Červen 2009
Barvící linka	840 000 Kč	2	Září 2009
Šicí linka	650 000 Kč	2	Září 2009
Vybavení výroby	230 000 Kč	1	Listopad 2009
Vybavení kanceláří	310 000 Kč	1	Únor 2010
Služební osobní vůz	180 000 Kč	2	Červen 2013

### Příklad 10.6.2.

Výrobní šicí linka se skládá ze tří relativně samostatných strojů, jejichž práce na sebe postupně navazuje. Na základě uvedených údajů vypočítejte maximální výrobní kapacitu jednotlivých strojů a stupně využití kapacity, pokud znáte údaje uvedené níže:

- V roce 2013 podnik vyrobil 52 000 košil.
- V roce 2013 se v podniku pracovalo ve všechny pracovní dny (252 dní), ve výrobě potom ve dvou osmihodinových směnách (16 hodin denně).
- Každá část linky má jinou maximální hodinovou produkci. Zároveň může být v provozu jen určitý počet hodin v denně (nepřetržitě). U každé části linky jsou potom jiné plánované prostoje a zároveň vyžaduje každá část jiný počet hodin v roce na odstávku a generální opravy.

**Tabulka 29: Parametry jednotlivých částí šicí výrobní linky**

	Část 1	Část 2	Část 3
<b>Produkce za hodinu (ks)</b>	18	19	17
<b>Maximálně denně v provozu (hod)</b>	16	14	16
<b>Generální údržba ročně (hod)</b>	80	80	40
<b>Plánované prostoje</b>	15%	20%	5,0%

**Příklad 10.6.3.**

Na základě výsledků z předchozího příkladu rozhodněte, v jakém pořadí jednotlivých částí by bylo nejvhodnější linku inovovat, v případě, že se manažeři podniku rozhodli navýšit maximální technickou kapacitu linky na 65 000 košil za rok?

**Příklad 10.6.4.**

Ze známých údajů vypočítejte průměrnou cenu za košili v roce 2013 a průměrnou hodinovou produktivitu švadleny, pokud víte, že švadleny pracují na dvousměnný osmihodinový provoz, kdy v každé směně je 8 švadlen.

**Příklad 10.6.5.**

Vypočítejte potřebnou průměrnou hodinovou produktivitu švadlen v případě, že by podnik skutečně vyráběl plánovaných 65 000 košilí za rok. Jaká opatření bude potřeba přijmout, pokud víme, že jedna švadlena zvládne vyrobit maximálně 2 košile za hodinu (bez dopadů na kvalitu)?

**Příklad 10.6.6.**

Určete materiálové náklady pro rok 2013 celkem a rovněž náklady na materiál na jednu košili, pokud znáte kalkulace uvedené níže a dosaženou reálnou spotřebu (vycházející z kalkulace a realizovaného odpadu).

**Tabulka 30: Kalkulace materiálu při výrobě košilí**

Položka	Jednotka	Jednotková cena	Průměrný odpad
<b>Látka</b>	Košile	130 Kč	15%
<b>Barvy</b>	Košile	60 Kč	30%
<b>Knoflíky</b>	Košile	5 Kč	2%
<b>Nitě</b>	Směna	400 Kč	25%
<b>Čistidla</b>	Směna	1 500 Kč	5%
<b>Prostředky na údržbu strojů</b>	Měsíc	8 000 Kč	10%
<b>Elektrická energie</b>	Měsíc	160 000 Kč	0%



## **Rozšiřující příklady**

### **Příklad 10.6.7.**

Z uvedených údajů vypočítejte náročnost podniku na výrobní faktory, pokud zároveň víte, že průměrné osobní náklady na zaměstnance (se započtením všech zaměstnanců a zákonných odvodů) v roce 2013 byly 20 300 Kč.

### **Příklad 10.6.8.**

Sestavte modelovou organizační strukturu, pokud znáte následující údaje o zaměstnancích podniku:

- 2 jednatele – jeden na pozici výrobního a druhý ekonomického ředitele, 2 jednatele bez zaměstnaneckého poměru.
- Na každé ze dvou směn je 8 švadlen, 1 obsluha šicí linky, 3 zaměstnanci barvírny a dva pracovníci expedice.
- Na ranní směně pracují dva technici na vstupním skladu a údržbě prostor.
- Na technickohospodářských pozicích pracuje kromě jednatelů (ředitelů) jedna účetní, jeden marketér, dva ekonomové a jeden logistik.

### **Příklad 10.6.9.**

Určete podíly na zisku v roce 2013 u jednotlivých společníků, pokud víte následující:

- Dosažený hospodářský výsledek činil 3 940 000 Kč.
- Zúročení kapitálových vkladů je ve výši 10%.
- Společníkovi výrobnímu řediteli (A) náleží podnikatelská mzda 120 000 Kč a Společníkovi ekonomickému řediteli (B) 180 000 Kč.
- Dělení zisku probíhá dle celkového ručení.
  - Společník A    Kapitálový vklad 1 000 000 Kč    Osobní majetek 1 500 000 Kč
  - Společník B    Kapitálový vklad 2 350 000 Kč    Osobní majetek 700 000 Kč
  - Společník C    Kapitálový vklad 200 000 Kč    Osobní majetek 150 000 Kč
  - Společník D    Kapitálový vklad 500 000 Kč    Osobní majetek 3 800 000 Kč

## Testové otázky – kapitola 10

**Příklad 10.7. Vyberte právě jednu správnou odpověď**

**Příklad 10.7.1. Dlouhodobý majetek je z podnikohospodářského hlediska charakteristický:**

- a) Dobou použitelnosti delší než jeden výrobní cyklus
- b) Slouží velmi krátkou dobu
- c) Synonymem je pojem kapitál
- d) Náklady jsou vyjádřeny pořizovací cenou

**Příklad 10.7.2. Materiál je z podnikohospodářského hlediska charakteristický:**

- a) Možností opakovaného použití
- b) Spotřebou v jednom výrobním cyklu
- c) Odepisováním v pořizovací ceně
- d) Maximální pořizovací cenou 50 000 Kč

**Příklad 10.7.3. Odpisy vyjadřují:**

- a) Sumu vyřazeného dlouhodobého hmotného majetku
- b) Úbytek materiálu za účetní období
- c) Opotřebení dlouhodobého majetku za účetní období
- d) Změnu produktivity dlouhodobého majetku

**Příklad 10.7.4. Mezi dlouhodobý hmotný majetek nepatří:**

- a) Nedokončená výroba
- b) Zvířata
- c) Budovy
- d) Stroje

**Příklad 10.7.5. Technická životnost je doba, během níž dlouhodobý hmotný majetek:**

- a) Poskytuje technicky nezávadný užitek
- b) Poskytuje optimální užitek
- c) Poskytuje maximální výrobní kapacitu
- d) Poskytuje užitek bez nutnosti dodatečných servisních nákladů

**Příklad 10.7.6. Technická kapacita vyjadřuje:**

- a) Množství produkce, které dlouhodobý majetek nemůže překročit
- b) Minimální množství produkce, které dlouhodobý majetek může vytvořit
- c) Množství technicky nezávadné produkce
- d) Množství produkce vyráběné pro dosažení optimálního užitku

**Příklad 10.7.7. Ekonomická kapacita vyjadřuje:**

- a) Množství produkce vyráběné s maximálními náklady
- b) Množství produkce vhodné vyrábět s ohledem na ekonomickou výhodnost
- c) Množství technicky nezávadné produkce
- d) Množství produkce, které dlouhodobý majetek nemůže překročit

**Příklad 10.7.8. Kalendářní časový fond zařízení je:**

- a) Fond odvozený od počtu dnů v kalendáři
- b) Fond odvozený od počtu pracovních dnů v kalendáři
- c) Fond odvozený od počtu měsíců v kalendáři
- d) Fond odvozený od počtu odpracovaných hodin v kalendářním roce

**Příklad 10.7.9. Využitelný časový fond výrobního zařízení je:**

- a) Fond vyjádřený minimálním časem provozu
- b) Fond vyjádřený maximálním časem provozu
- c) Fond vyjádřený skutečným časem provozu
- d) Fond vyjádřený optimálním časem provozu

**Příklad 10.7.10. Surovina je definována jako:**

- a) Materiál, který je ve výrobním procesu přetvářen a tvoří hlavní část produktu
- b) Materiál, který vstupuje do produktu, ale netvoří jeho hlavní část
- c) Materiál, který se spotřebovává při výrobě, ale nevstupuje do produktu
- d) Materiál, který není ve výrobním procesu přetvářen, ale je zabudován do produktu

**Příklad 10.7.11. Pomocná látka je definována jako:**

- a) Materiál, který je ve výrobním procesu přetvářen a tvoří hlavní část produktu
- b) Materiál, který vstupuje do produktu, ale netvoří jeho hlavní část
- c) Materiál, který se spotřebovává při výrobě, ale nevstupuje do produktu
- d) Materiál, který není ve výrobním procesu přetvářen, ale je zabudován do produktu

**Příklad 10.7.12. Provozní látka je definována jako:**

- a) Materiál, který je ve výrobním procesu přetvářen a tvoří hlavní část produktu
- b) Materiál, který vstupuje do produktu, ale netvoří jeho hlavní část
- c) Materiál, který se spotřebovává při výrobě, ale nevstupuje do produktu
- d) Materiál, který není ve výrobním procesu přetvářen, ale je zabudován do produktu

**Příklad 10.7.13. Hotová součástka je definována jako:**

- a) Materiál, který je ve výrobním procesu přetvářen a tvoří hlavní část produktu
- b) Materiál, který vstupuje do produktu, ale netvoří jeho hlavní část
- c) Materiál, který se spotřebovává při výrobě, ale nevstupuje do produktu
- d) Materiál, který není ve výrobním procesu přetvářen, ale je zabudován do produktu

**Příklad 10.7.14. Jestliže podniku Slévárny a.s. vzniká při tavení jako vedlejší produkt tepelná energie, potom pro toto teplo platí:**

- a) Lze je recyklovat
- b) Lze je zpracovat na vedlejší produkty
- c) Jedná se o zmetek
- d) Nelze je ekonomicky využít

**Příklad 10.7.15. Jestliže podnik Hrníčky s.r.o. vyrobí keramický hrnek s uchem vevnitř, potom pro tento hrnek platí:**

- a) Lze ji recyklovat
- b) Lze ji zpracovat na vedlejší produkty
- c) Jedná se o zmetek
- d) Nelze ji ekonomicky využít

## 11 Funkce organizace

Funkce organizace jsou činnosti, které musí organizace zajistit, aby mohla správně a efektivně fungovat. Tyto funkce jsou zmíněny v celé své šíři v DSO na str. 131 – 143. Pojetí funkcí organizace je však v DSO provedeno povrchně, abyste získali představu o šíři činností, které musí každá organizace zvládnout a zajistit. Do hloubky jsou jednotlivé funkce organizace probírány ve specializovaném předmětu Nauka o podniku.

### *Členění funkcí organizace*

Funkce organizace lze v zásadě členit na primární a podpůrné. Mezi primární funkce bývá tradičně zahrnována výroba, odbyt a zásobování, někdy k nim bývají zařazovány i funkce finanční a investiční. Mezi podpůrné funkce pak patří správa, technická funkce, vědecko-výzkumná funkce, personální funkce apod. Jak DSO tak tato cvičebnice se zaměřuje na charakteristiku primárních funkcí (včetně finanční a investiční funkce).

#### ***Příklad 11.1.***

Zařaďte následující činnosti do systému podnikových funkcí v obecném i dílčím pojetí:

- A. Primární funkce
  - B. Podpůrná funkce
1. Distribuce výrobků do maloobchodu
  2. Emise akcií za účelem získání prostředků
  3. Inzerce volného pracovního místa
  4. Kontrola stavu zásob nakupovaných polotovarů
  5. Laboratorní testování polotovarů
  6. Lakování vyrobených rámu
  7. Měsíční vyúčtování a vyplacení mezd
  8. Odborné školení zaměstnanců
  9. Odkup kontrolního balíků akcií dceřiné společnosti
  10. Pořízení krátkodobého bankovního úvěru
  11. Pořízení nového obráběcího stroje
  12. Propagace výrobků v rádiu
  13. Rozvržení materiálu ve skaldech
  14. Seřízení stroje dle požadavků výrobní dávky
  15. Vývoj kvalitnějších konstrukcí výrobků
  16. Zajištění aktuálního software

**Příklad 11.2.**

Vysvětlete pět hlavních charakteristik služeb na uvedených příkladech.

1. Veřejná vysoká škola
2. Finanční poradenství

***Odbytová politika***

**Příklad 11.3.**

Zařaďte následující příklady do politik a dílčích nástrojů odbytové politiky:

- A. Cenová politika
  - B. Distribuční politika
  - C. Komunikační politika
  - D. Výrobní politika
1. Inzerce v novinách
  2. Možnost vrátit nepoužité zboží do 14 dnů
  3. Nabídka produktů v patnácti příchutích
  4. Ocenění produktu dle kalkulace nákladů
  5. Odložení splatnosti faktur o 30 dní
  6. Označení výrobku značkou kvality KLASA
  7. Poskytnutí množstevní slevy
  8. Prodej produktů ve specializované prodejně
  9. Prodej produktu zákazníkům přes maloobchod
  10. Uspořádání ochutnávky produktu na veletrhu
  11. Uspořádání tiskové konference
  12. Zajištění přepravy výrobků k odběrateli
  13. Zavedení nové řady telefonů

***Financování a investování***

**Příklad 11.4.**

Charakterizujte níže uvedené způsoby financování dle původu kapitálu (vlastní – cizí) a právního postavení původce kapitálu (vnitřní – vnější).

1. Financování ze zisku
2. Financování z rezerv
3. Financování z emisního ážia

4. Financování z bankovního úvěru
5. Financování z rezervního fondu
6. Financování ze základního kapitálu
7. Financování ze závazků vůči dodavatelům
8. Financování ze závazků vůči zaměstnancům

***Příklad 11.5.***

Vysvětlíte, jak se následující operace promítnou v rozvahových položkách na straně aktiv a pasiv a jak celkově.

1. Splacení bankovního úvěru z běžného účtu
2. Splacení ztráty z minulých let ze zisku z běžného účetního období
3. Zaplacení závazků vůči zaměstnancům z bankovního úvěru
4. Splacení emise vlastních akcií podniku akcionáři
5. Prodej vlastních výrobků zákazníkům na fakturu
6. Pořízení stroje za hotové
7. Splacení základního kapitálu dceřiné společnosti z bankovního úvěru
8. Vyplacení dividend (v hotovosti) akcionářům

## Vzorový podnik – Bobule s.r.o.

### Příklad 11.6.

Firma Bobule s.r.o. provozuje v Brně síť maloobchodních vinoték a vináren. Specializuje se na nabídku Moravských vín, okrajově prodává i vína zahraniční. Doplnkový prodej představují pochutiny vhodné ke konzumaci vína a dárkové předměty. Nabídka je tvořena jak vínem ke konzumaci na místě, tak sudovým vínem k zakoupení a konzumaci jinde.

### Příklad 11.6.1.

Sestavte dle zjednodušeného vzoru výkaz zisků a ztrát společnosti v roce 2010, pokud znáte následující údaje z daného roku (v tisících Kč):

- Daň z příjmu právnické osoby ..... 19%
- Nákladové úroky ..... 90 Kč
- Náklady na prodej zboží..... 16 940 Kč
- Odpisy ..... 3 950 Kč
- Osobní náklady ..... 4 360 Kč
- Tržby za prodej zboží..... 28 980 Kč
- Výkonová spotřeba..... 1 780 Kč
- Výkony..... 2 350 Kč

**Tabulka 31: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát**

Tržby za prodej zboží	
Náklady na prodej zboží	
Obchodní marže	
Výkony	
Výkonová spotřeba	
Přidaná hodnota	
Osobní náklady	
Odpisy	
Provozní výsledek hospodaření	
Nákladové úroky	
Finanční výsledek hospodaření	
Výsledek hospodaření před zdaněním	
Daň z příjmu	
Výsledek hospodaření z běžné činnosti	

### Příklad 11.6.2.

Podnik Bobule s.r.o. provedl v roce 2011 několik operací v oblasti financování. Zařaďte dané zdroje financování dle původce (vlastní – cizí) a původu (vnitřní – vnější) kapitálu. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

1. Dosažení tržeb z prodeje zboží ..... 28 440 Kč
2. Nákup obligací ..... 400 Kč
3. Navýšení závazků k dodavatelům ..... 400 Kč
4. Pořízení dlouhodobého bankovního úvěru.... 2 500 Kč
5. Vytvoření zisku ..... 3 588 Kč
6. Zvýšení základního kapitálu ..... 1 200 Kč

**Příklad 11.6.3.**

Zařaďte investice podniku Bobule s.r.o. realizované v průběhu roku 2011 mezi investice hmotné, nehmotné a finanční. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

1. Inovace stáčecího vybavení..... 75 Kč
2. Nákup akcií dodavatelského vinařství ..... 1 313 Kč
3. Odkup prostor pro novou pobočku ..... 800 Kč
4. Pořízení desetiletých státních dluhopisů ..... 2 000 Kč
5. Poskytnutí zálohy na prostory prodejny..... 3 500 Kč
6. Vytvoření rezervy na daň z příjmu..... 400 Kč

**Příklad 11.6.4.**

Na základě informací z předešlých příkladů sestavte zjednodušenou rozvahu společnosti za rok 2011. Vstupní data z rozvahy 2010 jsou uvedena níže a od ostatních změn v organizaci během roku v tuto chvíli abstrahujte.

**Tabulka 32: Rozvaha společnosti Bobule s.r.o. 2010**

<b>Aktiva celkem</b>	<b>10 605 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>10 605 Kč</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>9 800 Kč</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>8 335 Kč</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	150 Kč	Základní kapitál	3 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	9 600 Kč	Výsledek hospodaření minulých let	1 925 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	50 Kč	Výsledek hospodaření za účetní období	3 410 Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>805 Kč</b>	<b>Cizí kapitál</b>	<b>2 270 Kč</b>
Materiál	480 Kč	Rezervy	500 Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	15 Kč	Krátkodobé závazky	1 420 Kč
Peníze	310 Kč	Bankovní úvěry a výpomoci	350 Kč

**Rozšiřující příklady**

**Příklad 11.6.5.**

Na základě znalostí z kapitoly 2 (Životní cyklus organizace), uvedených dat a dat v tabulce níže určete pravděpodobnou fázi životního cyklu podniku v roce 2012.



**Tabulka 33: Výkaz zisků a ztrát podniku Bobule s.r.o. v letech 2011 - 2012 (v tis. Kč)**

	<b>2 011 Kč</b>	<b>2012</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	28 440 Kč	38 650 Kč
<b>Náklady na prodej zboží</b>	14 500 Kč	21 660 Kč
<b>Obchodní marže</b>	13 940 Kč	16 990 Kč
<b>Výkony</b>	690 Kč	320 Kč
<b>Výkonová spotřeba</b>	180 Kč	1 670 Kč
<b>Přidaná hodnota</b>	14 450 Kč	15 640 Kč
<b>Osobní náklady</b>	5 490 Kč	4 950 Kč
<b>Odpisy</b>	4 210 Kč	4 600 Kč
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	4 750 Kč	6 090 Kč
<b>Nákladové úroky</b>	320 Kč	80 Kč
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	- 320 Kč	- 80 Kč
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	4 430 Kč	6 010 Kč
<b>Daň z příjmu</b>	842 Kč	1 142 Kč
<b>Výsledek hospodaření z běžné činnosti</b>	3 588 Kč	4 868 Kč

**Příklad 11.6.6.**

Na základě znalostí z kapitoly 6 (Systém cílů, nástroje a řízení v organizaci) a výsledků předešlého příkladu formulujte vhodné strategické cíle podniku pro období 2013 – 2015. Dané cíle kvantifikujte tak, aby výsledek hospodaření po zdanění vykazoval v následujících letech stabilní tempo růstu.

**Příklad 11.6.7.**

Na základě znalostí z kapitoly 5 (Výrobní faktory v organizaci) určete náročnost podniku v jednotlivých letech na výrobní faktory.

**Příklad 11.6.8.**

Na základě znalostí z kapitoly 7 (Plánování a rozhodování v organizaci) a analýzy vnějšího prostředí v odvětví (maloobchod s vinnými produkty) sestavte příležitosti a hrozby podniku Bobule s.r.o.

## Testové otázky – kapitola 11

**Příklad 11.7.** *Vyberte právě jednu správnou odpověď*

**Příklad 11.7.1.** *Mezi primární funkce organizace nepatří:*

- a) Odbyt
- b) Zásobování
- c) Výroba
- d) Správa

**Příklad 11.7.2.** *Mezi podpůrné funkce organizace nepatří funkce:*

- a) Investiční
- b) Personální
- c) Finanční
- d) Skladování

**Příklad 11.7.3.** *V nejužším pojetí se výrobou rozumí:*

- a) Vytváření přidané hodnoty
- b) Distribuce statků
- c) Zhotovování výrobků
- d) Přeměna vstupů na výstupy

**Příklad 11.7.4.** *Mezi nástroje odbytové politiky organizace patří:*

- a) Výrobová politika
- b) Personální politika
- c) Skladová politika
- d) Nákupní politika

**Příklad 11.7.5.** *Do výrobové politiky nespadá:*

- a) Odbytové cesty
- b) Sortiment
- c) Jakost
- d) Služby zákazníkům

**Příklad 11.7.6.** *Do distribuční politiky nespadá:*

- a) Prodávající organizace
- b) Fyzická distribuce
- c) Podpora prodeje
- d) Odbytové cesty

**Příklad 11.7.7.** *Do cenové politiky nespadá:*

- a) Reklama
- b) Rabaty
- c) Platební podmínky
- d) Skonta

**Příklad 11.7.8.**      **Do komunikační politiky nespadá:**

- a) Reklama
- b) Platební podmínky
- c) Public relations
- d) Podpora prodeje

**Příklad 11.7.9.**      **Mezi hlavní charakteristiky služeb nepatří:**

- a) Proměnlivost
- b) Pomíjivost
- c) Vlastnictví
- d) Nehmotnost

**Příklad 11.7.10.**      **Opatřováním se myslí:**

- a) Nákup a příprava materiálů
- b) Nábory zaměstnanců
- c) Pořizování dlouhodobého majetku
- d) Pořizování výrobních faktorů obecně

**Příklad 11.7.11.**      **Financování znamená:**

- a) Opatřování stálých aktiv
- b) Opatřování kapitálu
- c) Opatřování finančních prostředků
- d) Žádná z možností není správná

**Příklad 11.7.12.**      **Investování znamená:**

- a) Vytváření základního kapitálu
- b) Opatřování kapitálu
- c) Opatřování stálých aktiv
- d) Žádná z možností není správná

**Příklad 11.7.13.**      **Právní postavení původce kapitálu dělí kapitál na:**

- a) vlastní – cizí
- b) dlouhodobý – krátkodobý
- c) vnitřní – vnější
- d) základní – ostatní

**Příklad 11.7.14.**      **Mezi formy vnitřního financování nepatří:**

- a) Financování ze zisku
- b) Financování z dlouhodobých rezerv
- c) Financování reinvestic z tržeb
- d) Financování z vkladů a podílů

**Příklad 11.7.15.**      **Mezi hmotné investice nepatří:**

- a) Zásoby
- b) Nakupované služby
- c) Podíly
- d) Pozemky