

# BKH\_EKPO

Ekonomika podnikání

# Kontakt

62765

- ▶ IS MU
- ▶ MS Teams
- ▶ [@mail.muni.cz](mailto:is@munich.muni.cz) [@muni.cz](mailto:is@munich.muni.cz)



# Podmínky

- ▶ Seminární práce
- ▶ Dva průběžné online testy
- ▶ Zkouškový test

# Organizace jako součást národního hospodářství

- Hospodářství a hospodářský princip
- Pojetí organizace
- Organizace a hospodářský systém
- Typologie organizace

# Hospodářství a hospodářský princip

Podnikové hospodářství je součástí ekonomických věd.

**Předmětem zkoumání ekonomických věd je hospodářství (ekonomika).**

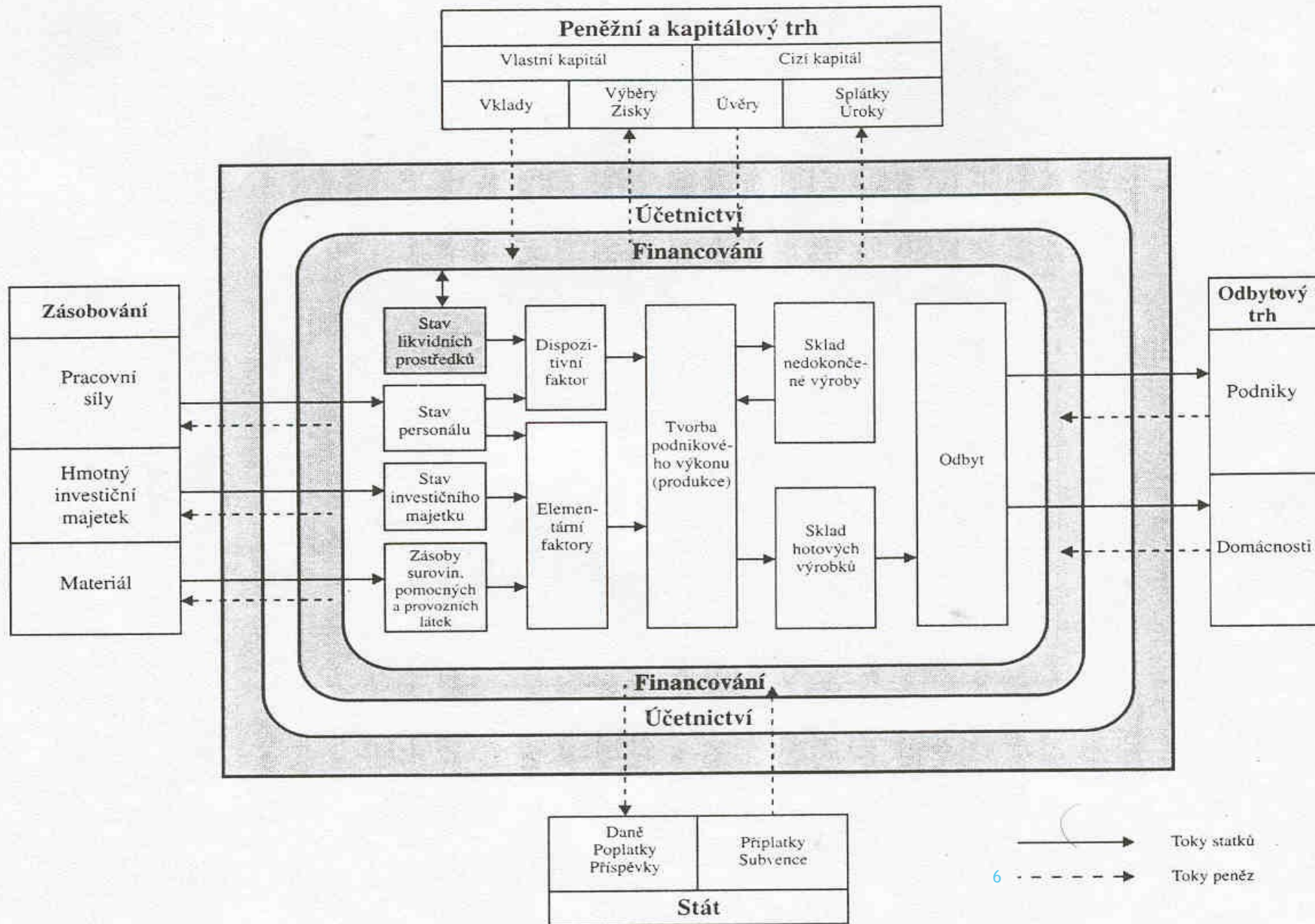
Hospodářství = oblast lidské činnosti, která se zabývá uspokojováním lidských potřeb.

**Lidské potřeby jsou neomezené.**

x

**Statky (výrobky a služby) jsou omezené.**

Napětí mezi neomezenými potřebami a omezenými statky nutí člověka, aby hospodařil.



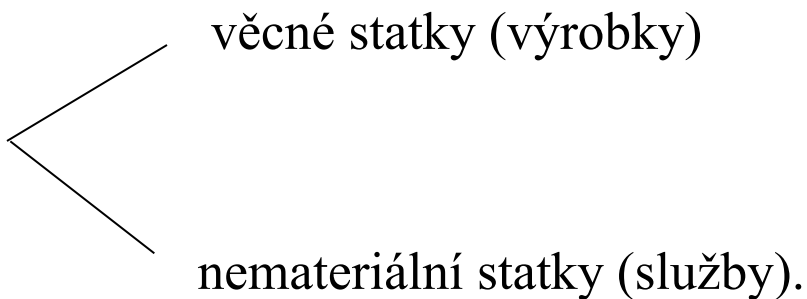
# Hospodářství a hospodářský princip

**Hospodářská činnost = využívání existujících výrobních prostředků (faktorů) tak, aby bylo dosaženo co největšího uspokojení potřeb.**

Rozhoduje se o:

- výrobě statků (podniky a organizace)
- spotřebě statků (zákazníci).

Předmětem výroby jsou:



- věcné statky (výrobky)
- nemateriální statky (služby).

# Hospodářství a hospodářský princip

Hospodářské jednání podléhá obecnému principu racionality:

- ▶ Určitého užitku (cíle) je třeba dosáhnout s co nejmenší obětí (s co nejmenším vynaložením prostředků)
- ▶ Co nejvyššího užitku (cíle) je třeba dosáhnout s určitou obětí (s určitým množstvím vynaložených prostředků).

princip racionality  $\approx$  ekonomický princip  $\approx$  princip hospodárnosti.



## Princip racionality

Obecná formulace	Princip hospodárnosti (ekonomický princip)		Optimalizace rentability		
	Produktivita (kvantitativní nebo technická hospodárnost).	Hospodárnost (hodnotově vyjádřená hospodárnost).	Maximalizace rentability celkového kapitálu.	Maximalizace rentability vlastního kapitálu.	Minimalizace nákladů cizího kapitálu.
$\frac{\text{cíl}}{\text{prostředky}} = \frac{\text{užitek}}{\text{obět'}}$ <p>Optimálního cíle má být dosaženo daným vkladem prostředků.</p> <p>Stanoveného cíle má být dosaženo minimálním vkladem prostředků.</p>	$\frac{\text{kvantitativní výnos (získané množství)}}{\text{kvantitativní vklad (množství použitých faktorů)}}$ <p>Maximálního kvantitativního výnosu má být dosaženo daným množstvím faktorů.</p> <p>Stanoveného kvantitativního výnosu má být dosaženo minimálním množstvím faktorů.</p>	$\frac{\text{hodnotový výnos}}{\text{hodnotový vklad (prostředky)}}$ <p>Maximálního hodnotového výnosu má být dosaženo daným vkladem.</p> <p>Stanoveného hodnotového výnosu má být dosaženo minimálním vkladem.</p>	$\frac{\text{zisk} + \text{úrok} = \text{cizího kapitálu}}{\text{celkový kapitál}}$ <p>Maximálního celkového výnosu (zisk+úrok z cizího kap.) má být dosaženo daným vkladem celkového kapitálu (vl. kap. + cizí kap.)</p> <p>Stanoveného celkového výnosu (zisk + úrok z cizího kap.) má být dosaženo s minimálním celkovým kapitálem (vlastní + cizí kapitál)</p>	$\frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$ <p>Maximálního zisku má být dosaženo daným vkladem vlastního kapitálu.</p> <p>Stanoveného zisku má být dosaženo s nejnižším možným vkladem vlastního kapitálu.</p>	$\frac{\text{úrok} = \text{cizího kapitálu}}{\text{cizí kapitál}}$ <p>Minimální výše úroku z cizího kap. má být dosaženo při daném vkladu cizího kapitálu.</p> <p>Stanovené sumy úroků z cizího kapitálu má být dosaženo z co největší výpůjčky cizího kapitálu.</p>

# Hospodářství a hospodářský princip

**Princip hospodárnosti** (ekonomický princip) **je ryze formální princip**  
- nevypovídá nic o cílech a motivech jednání.

Podnikatelský subjekt může usilovat nejen o zisk, ale např. o:

- zlepšení zásobování obyvatelstva statky
- získání hospodářské moci či politického vlivu
- zvýšení podílu na trhu, ...

**Hospodářství je souhrnem všech plánovitých lidských činností, které se uskutečňují na ekonomickém principu (principu hospodárnosti), jejichž účelem je uspokojování (neomezených) lidských potřeb omezenými statky.**

# Pojetí organizace

Proces zhotovování statků a poskytování služeb, jejich odbyt a jejich spotřeba se uskutečňuje v organizovaných hospodářských jednotkách – **organizacích** (samostatných hospodářstvích).

**Organizace**

**produkční hospodářství** (podniky)

**spotřební hospodářství** (soukromé domácnosti a organizace veřejné správy)

# Organizace

**= plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují (produkuje) a distribuují (spotřebovávají, prodávají) věcné statky a služby.**

**Předmětem** podnikového hospodářství je chování a rozhodování v podniku. Sem patří rozhodování o:

- ✓ cílech podniku
- ✓ výstavbě podniku
- ✓ způsobu zhotovování a zhodnocování výkonů.

⇒ všechna rozhodnutí o využívání výrobních faktorů v podniku při dosahování stanovených cílů

# Organizace - členění



# Organizace - jiné členění



# Organizace a hospodářský systém

## Organizace

- v centrálně plánovacím systému
- v tržním systému.

## Znaky podniku

```
graph TD; A[Znaky podniku] --- B[Systémově indiferentní]; A --- C[Systémově podmíněné];
```

### Systémově indiferentní

- Kombinace výrobních faktorů
- Princip hospodárnosti
- Princip finanční rovnováhy

### Systémově podmíněné

- Princip autonomie
- Výdělečný princip
- Princip soukromého vlastnictví



Faktory nezávislé na  
hospodářském systému

Faktory závislé na  
hospodářském systému

Výrobní  
faktory (práce  
- hmotný  
investiční  
majetek -  
materiál)

Princip  
hospodárnosti

Finanční  
rovnováha

Podnik

A.  
Tržní  
hospodářství  
(autonomní  
podnik)

B.  
Plánované  
hospodářství  
(podnik =  
výkonný orgán  
národního  
hospodářství)

Autonomní určová-  
ní hospodářského  
plánu  
(princip autonomie)

Výdělečný princip  
(maximalizace  
zisku)

Princip soukromého  
vlastnictví

Centrální  
národohospodářský  
plán

Princip plnění  
plánu

Princip  
společenského  
vlastnictví



# Systemově indiferentní znaky

**1. Kombinace výrobních faktorů** - k uskutečňování výroby je třeba výrobních faktorů (podnikohospodářských):

- **výkonná práce**
- **dispozitivní práce**
- **dlouhodobý majetek**
- **materiál**

## **2. Princip hospodárnosti**

- omezenost zdrojů x neomezenost potřeb  $\Rightarrow$  organizace musí podřídít své jednání ekonomickému principu (minima či maxima)

## **3. Princip finanční rovnováhy**

Organizace může dlouhodobě existovat pouze tehdy, jestliže je schopna dostát svým platebním povinnostem (závazkům) ve stanovených termínech.

# Systemově podmíněné znaky (pro tržní hospodářství)

## 1. Princip autonomie:

Podnik určuje své plány sám, na základě tržní situace, **bez zásahů státu.**

## 2. Výdělečný princip:

Důvodem podnikání je **dosáhnout** (maximální) **zisk.**

## 3. Princip soukromého vlastnictví

Výrobní faktory patří **soukromým osobám** (ne státu), které poskytly vlastní kapitál

## Přednosti tržního hospodářského systému

- osobní svoboda daná zárukou soukromého vlastnictví, soukromého dědického práva a autonomií podniku
- rychlost využívání technického pokroku
- motivace a efektivnost ziskového principu

## Organizace veřejné správy (včetně podniků státu nebo obcí)

- ▶ princip soukromého vlastnictví pro ně neplatí
- ▶ princip autonomie a princip ziskovosti je u nich (často v důsledku sociálních ohledů) zrušen, omezen nebo nahrazen:
  - ▶ snahou o dosahování přiměřeného zisku,
  - ▶ snahou o pokrytí nákladů dosaženými příjmy
  - ▶ snahou o zajištění zaměstnanosti...

# Slabiny tržního systému

## **1. Tendence ke koncentraci**

Podnik úspěšný v tržní soutěži roste a vytlačuje své méně úspěšné konkurenty, čímž se omezuje až odstraňuje tržní soutěž.

## **2. Tendence k nerovnému rozdělování**

Tržní systém umožňuje diferenciaci příjmů z práce podle výkonů a příjmů z vloženého vlastního kapitálu podle míry zisku, díky čemuž je příjem z jednotky práce a kapitálu odlišný, což vede k velkým příjmovým rozdílům mezi jednotlivci, které vedou k nerovnému rozdělení celkového majetku.

## **3. Tendence ke konjunkturálním výkyvům**

Rozdíly mezi nabídkou a poptávkou jsou vyrovnávány konjunkturálními výkyvy - v konjunkturu je nadvýroba, rostou ceny, roste zaměstnanost a inflace a v období recese se naopak snižuje výroba a roste nezaměstnanost.

# Slabiny tržního systému - řešení?

## **Odstranění slabin tržní ekonomiky**

Zpravidla pomocí systémově konformních (systému přizpůsobených) legislativních zásazích státu:

- zajišťují fungování tržní soutěže (např. pomocí ÚOHS)
- odstraňují systémově imanentní (systému vlastní) slabiny (např. zákon o ochraně hospodářské soutěže)
- legislativní úpravy rozdělování a záruky příjmů (např. progresivní daň z příjmů, ochrana práce pomocí zákoníku, úprava tvorby majetku atd.) koriguje nerovné rozdělování důchodů a majetku
- monetární a především fiskální politika (s proticyklickým působením)

# Typologie organizací

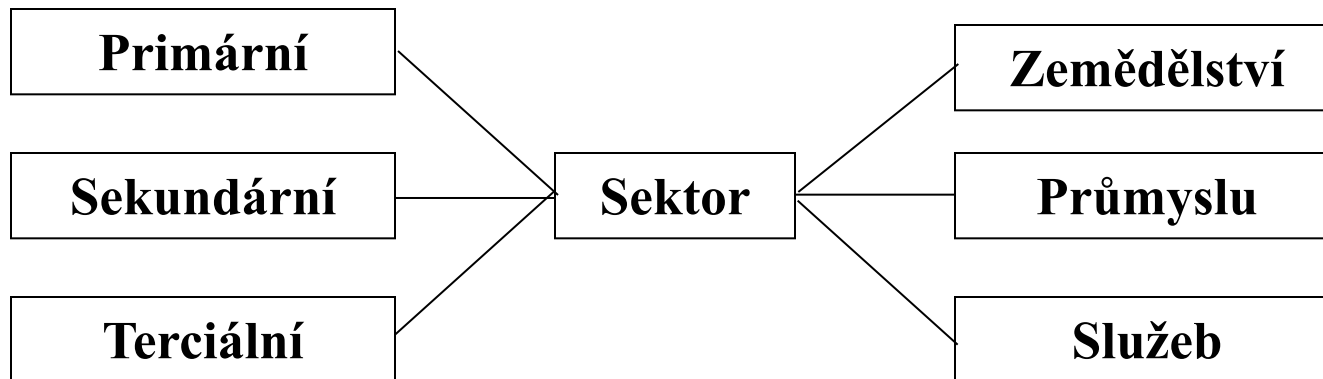
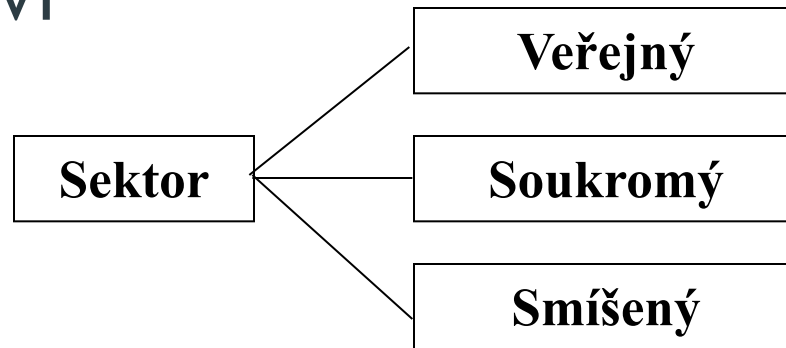
Nejdůležitější třídící hlediska:

- **Podle sektorů a hospodářských odvětví**
- **Podle druhu výkonů**
- **Podle způsobu zhotovování výkonů** (pouze podniky)
- **Podle převládajícího výrobního faktoru**
- **Velikost organizace**

Další třídící hlediska:

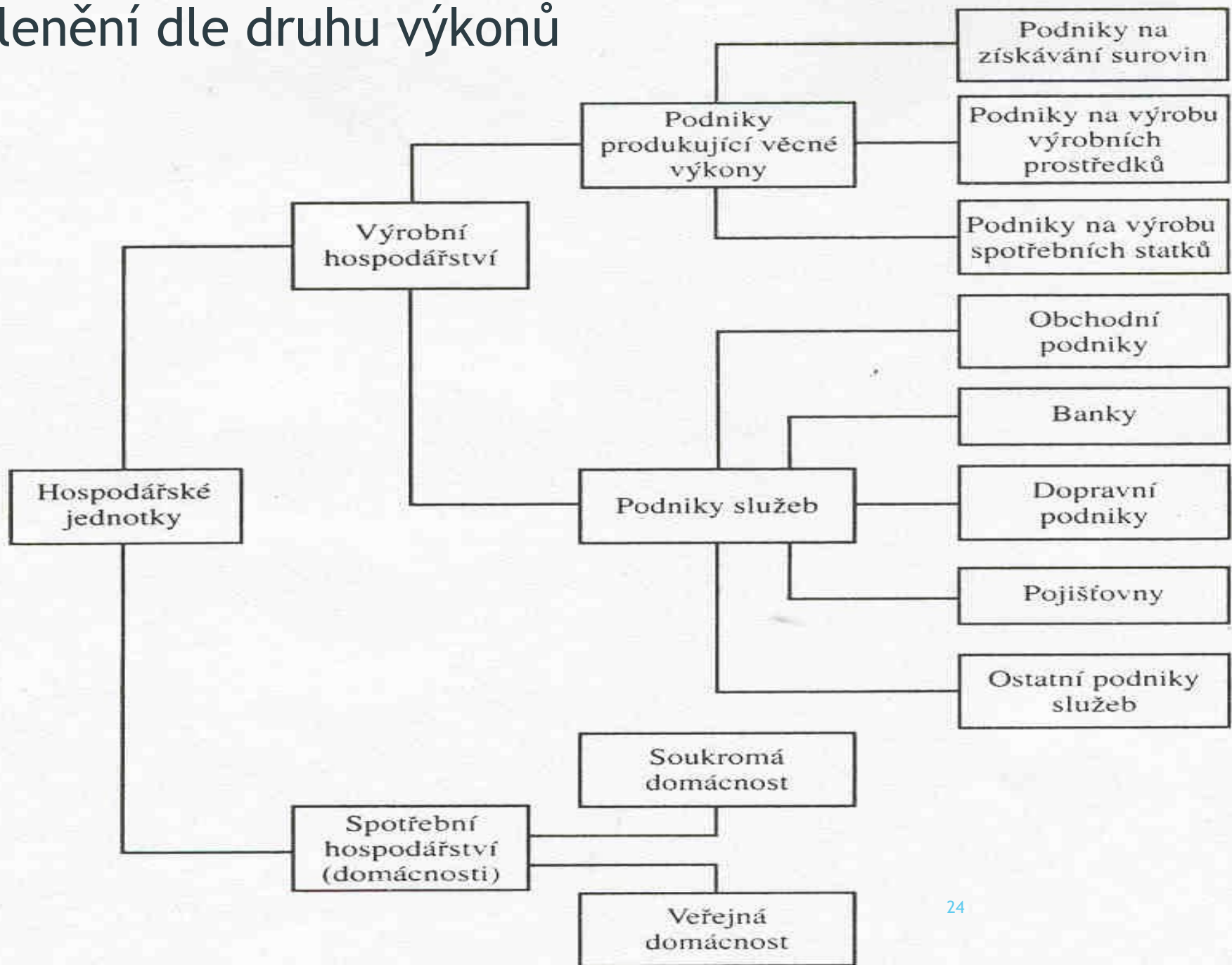
- **závislost na stanovišti**
- **pohyblivost**
- **organizačně právní forma podnikání** (pouze podniky)

# Členění dle sektorů a hospodářských odvětví



V ČR členění průmyslu, zemědělství a služeb podle **CZ-NACE**

# Členění dle druhu výkonů





## Členění dle způsobu zhotovování výkonů

- **podle výrobních principů** (výrobních typů)
  - východiskem opakovanost výroby
- **podle výrobních způsobů** (organizačních typů výroby)
  - vychází z rozdílů ve způsobu rozmístění strojů, resp. z rozdílů v uspořádání pracovišť.

## Členění dle převládajícího výrobního faktoru

- **pracovně intenzivní**
- **investičně náročné**
- **materiálově intenzivní**

		Plánování	
		krátkodobé	dlouhodobé
Výrobní	program	zavádění výrobních variant, množství jednotlivých výrobků (s ohledem na odbyt)	základní struktura výrobního programu, inovace, výrobní postup (druh HIM, personalistika)
	proces	určení velikosti dávky (s ohledem na technologii a proces samotný), lhůtové plánování, plánování kapacit	výrobní typ, organizační typ výroby

# Členění dle velikosti

Členící kritéria:

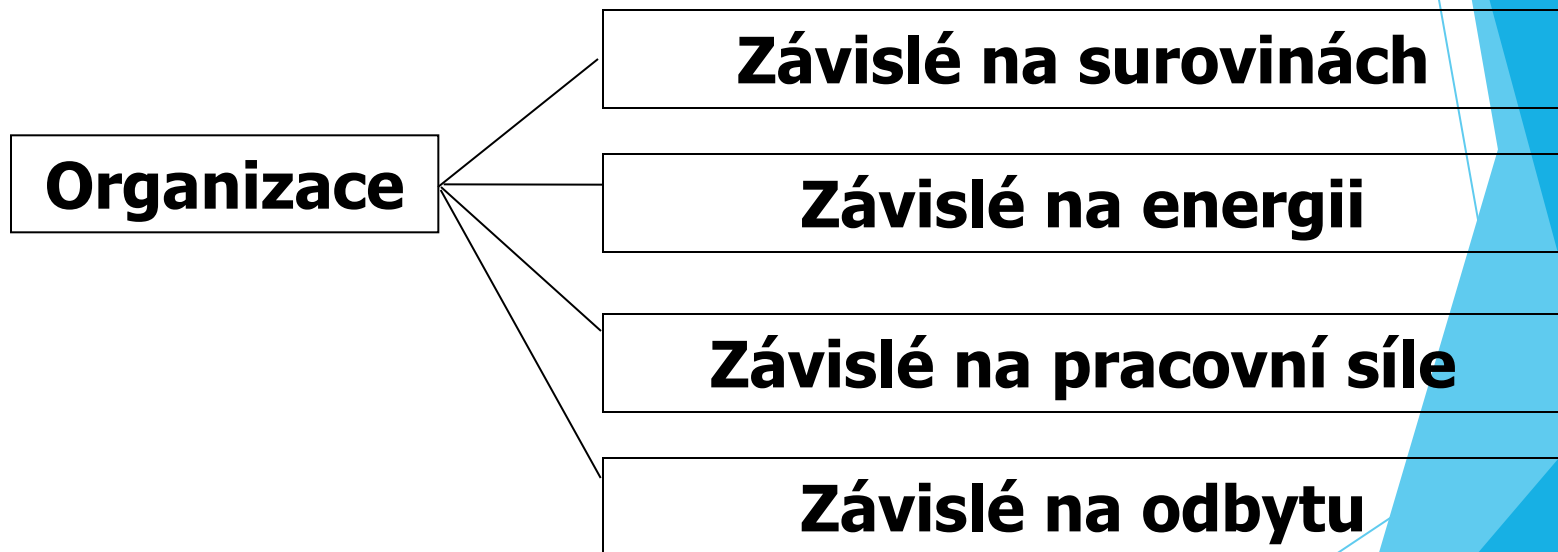
- počet zaměstnanců
- obrat
- velikost majetku



Organizace:

- malé
- střední
- velké

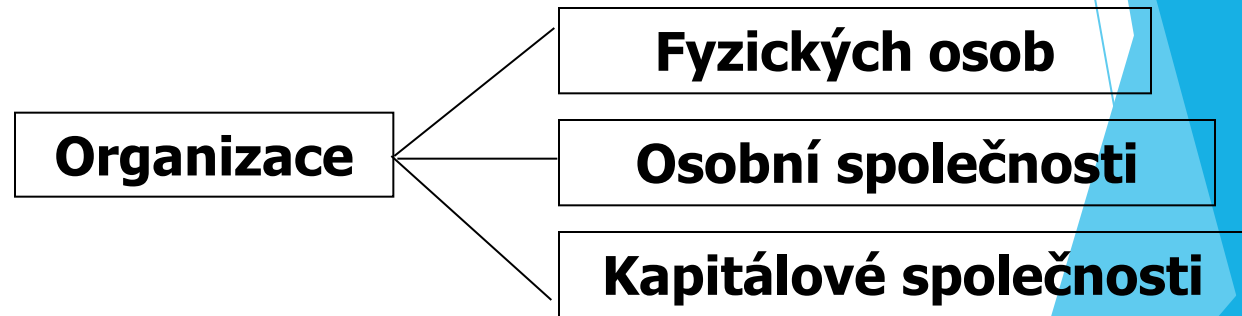
## Členění dle závislosti na stanovišti



## Členění dle pohyblivosti

- organizace **zcela nebo z části vázané na stanoviště**
- **cestující organizace.**

## Členění dle organizačně-právní formy



Kritéria:

- **ručení** – omezené x neomezené
- **daňové zatížení**
- **možnosti financování**

# Členění organizací veřejného sektoru

Používaná kritéria:

- ▶ **Charakter statků** (soukromé, veřejné, smíšené)
- ▶ **Finanční toky** (k institucím, k obyvatelstvu)
- ▶ **Zakladatel** (obec, subjekt státní správy, ze zákona)
- ▶ **Funkce** (ekonomická, sociální, politická, etická)
- ▶ **Podíl vlastnictví majetku** (soukromé, obecní, státní)
- ▶ **Potřeby** (výrobní, finální - společenské nebo individuální)

# Životní cyklus organizace

- ▶ Životní cyklus podniku
- ▶ Životní cyklus organizací veřejné správy

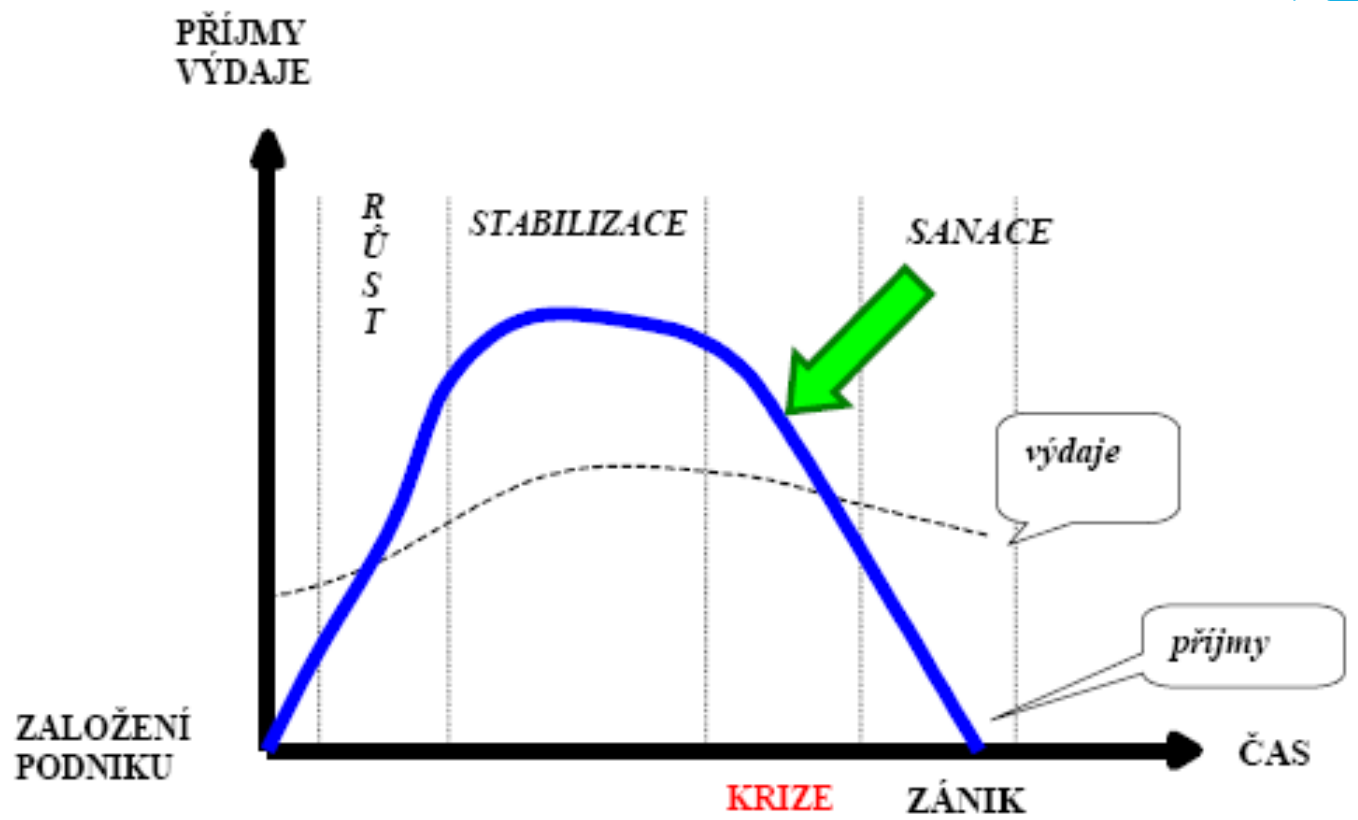
# Životní cyklus podniku

Existence podniku je časově omezena jeho vznikem - počátkem podnikání a ukončením jeho podnikatelské aktivity.

Podnik může procházet čtyřmi fázemi životního cyklu

- založení,
- růst,
- stabilizace,
- krize (sanace),
- zánik podniku.





# 1. Zakládání podniku

Ve fázi zakládání (sepsání a podepsání zakladatelské smlouvy.) a posléze vznikání (zápis do O.R.) podniku dostává, ve zvolené právní formě, idea podnikatele podniku reálnou podobu.

Založení podniku předchází obvykle vypracování průzkumu trhu, analýzy disponibilních zdrojů, zakladatelského projektu.

Součástí zakladatelského projektu je zakladatelský rozpočet, který určuje potřebnou výši základního kapitálu pro nově zakládaný podnik.

## 2. Růst

Podnik v důsledku neustálého zvyšování obrátu rozšiřuje objem poskytovaných služeb, investice rostou rychleji než odpisy dlouhodobého majetku a roste podíl na trhu.

Růst podniku je kvalitativní nebo kvantitativní.

**Kvalitativní růst** - v době prosperity - podnik je oblastí přebytku.

**Kvantitativní růst** - zvyšování obrátu, zisku, počtu zaměstnanců a zvyšování majetku.

Růst podniku může mít interní a externí formu.

**Interní růst** = maximalizace využití výrobních faktorů podniku (zvyšování kvalita i produktivity práce, reinvestice zisku apod.).

**Externí růst** = použití externích zdrojů - finančních (např. úvěry), externích vkladů majetku, přijetím nového společníka, fúze podniku apod.

### 3. Stabilizace

Podnik prosperuje, s ohledem k trhu má optimální velikost, jeho investice se rovnají odpisům dlouhodobého majetku.

Podnik uskutečňuje různá opatření s cílem podnik udržet v pásmu prosperity a nedostat podnik do fáze krize.

Probíhají analýzy postavení podniku, komparace s konkurencí na trhu.

Jedná se o analýzy:

- ekonomických výsledků (produktivity práce, ziskovosti, ukazatelů hospodárnosti),
- tržního podílu včetně predikce dalšího vývoje (v porovnání s konkurencí),
- porovnání dalších faktorů, které mají vliv na hospodářský výsledek podniku.

## 4. Krize

**Krize** = takové narušení rovnováhy, které může ohrozit dosahování cílů podniku, nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence.

**Krize** = hospodářský proces v podniku má po delší dobu (3-5 let) nepříznivý vývoj, klesají tržby a zisk, klesá likvidita.

Krizové situaci (většího nebo menšího rozsahu) se nevyhne žádný podnik  $\Rightarrow$  podnik s nimi musí počítat, být na ně připraven a musí je úspěšně zvládnout.

Obvykle je krize podniku spojována s předlužením.

Krize se projevuje dříve (např. ztrátou konkurenceschopnosti). To vede ke ztrátě trhů, poklesu tržeb a zisku a dalším finančním problémům.

## Krizové řízení

Proces krizového řízení je důležité zahájit dříve, než finanční krize nastane.

V případě oslabení podniku je záchrana obtížnější a s postupujícím časem prudce klesá úspěšnost záchranného procesu.

Krizové řízení = souhrn opatření, která vedou k eliminaci vzniku některých krizových situací. Například:

- diagnostika stavu podniku (povaha krize),
- opatření pro případ postupující krize (konsolidace, sanace podniku),
- preventivní likvidace,
- reorganizace,
- insolvenční řízení.

## 5. Řešení krize (sanace)

**Konsolidace** = obvykle zůstává předmět a rozsah podnikání, organizační struktura. Většinou dojde k výměně managementu, podnik mění řídicí styl, metody kontroly a přijímají se úsporná opatření s cílem zvýšit hospodárnost.

**Sanace** = soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku k ozdravení a obnově finanční výkonnosti a prosperity podniku.

Sanační strategie podle časového horizontu může mít následující podobu:

- krátkodobý sanační program - obnovuje likviditu podniku (odklad plateb),
- střednědobý sanační program - změna výrobního programu (např. změna v řízení, propouštění zaměstnanců, snižování nákladů),
- dlouhodobý sanační program.

## Sanace

Sanace podniku je zpravidla náročnější než konsolidace, protože podnik se již nachází v krizi.

Na základě diagnostiky podniku se vyhledávají části, které jsou perspektivní pro podnik, zbytek se zlikviduje.

Sanace může proběhnout vlastními (autonomními), nebo cizími prostředky (heterogenními).

Výsledkem systému krizového řízení je buď revitalizace podniku, nebo jeho likvidace.

Ukončení existence podniku má dvě fáze - zrušení a zánik.

Existují dva způsoby zrušení společnosti: s likvidací a bez likvidace.



## Fúze

**Fúze** podniku nastává splynutím s dalším podnikem = formální zánik bez likvidace.

Při **transformaci** podniku podnik zaniká pouze formálně dochází k přeměně na jinou právní formu, nebo se rozděluje na více podniků.

Zvláštní důvody zrušení podniku jsou:

- smrt společníka,
- zánik právnické osoby, která je společníkem,
- zbavení nebo omezení právní způsobilosti společníka,
- výpověď společníka ,
- prohlášení insolvenčního řízení.

## Insolvenční řízení

K insolvenčnímu řízení dochází většinou za situace, kdy se podnik dostává do úpadku a nemůže řádně plnit své závazky.

Úkolem insolvenčního řízení je umožnit spravedlivé poměrné vypořádání věřitelů vůči dlužníkovi a vyřešení situace dlužníka tak, aby mohl někdy v budoucnu vůbec dál hospodářsky fungovat.

Při reorganizaci je možné, aby úpadce více spolupracoval s věřiteli a nabízel jim výhodnější podmínky uspokojení; tento postup nevede k jeho hospodářské a právní likvidaci.

## Insolvenční řízení

- ▶ Prohlašuje soud na návrh věřitele nebo samotného dlužníka

Existují 3 druhy insolvenčního řízení:

- ▶ Konkurz = hospodářská likvidace podniku + malé uspokojení věřitelů
- ▶ Oddlužení (pouze v případě fyzické osoby)
- ▶ Reorganizace = postupné uspokojování závazků + zachování podnikání

## 6. Zánik

Podnik zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku.

Zániku obchodní společnosti předchází její zrušení.

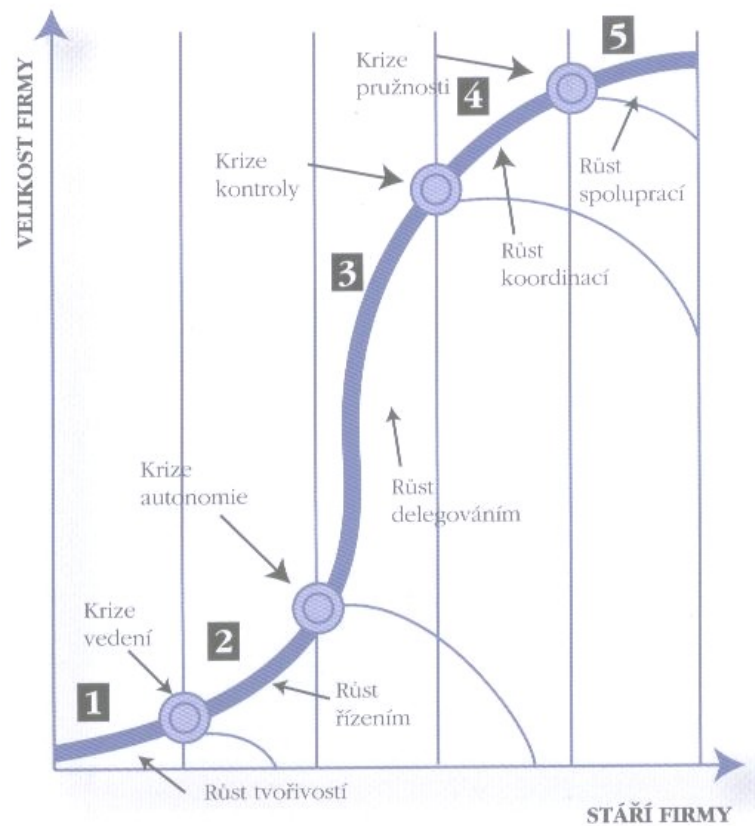
Zrušení obchodní společnosti se může uskutečnit s likvidací nebo bez likvidace, přechází-li její jmění na právního nástupce.

Obecné důvody zrušení jsou:

- uplynutí doby, na kterou byl podnik založen,
- dosažení účelu, pro který byl zřízen,
- rozhodnutí společníků o zrušení podniku,
- rozhodnutí soudu o zrušení podniku,
- rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo transformace v jinou společnost nebo družstvo.

# Krize růstu

## S-křivka vývoje podniku



# Krize růstu

## Symptomy krize růstu:

- ▶ **nedostatek času** (zjištění, že není čas dokončit započatou práci pod tlakem nových problémů),
- ▶ **pocit chaosu** (jeden problém řeší více lidí),
- ▶ **stížnost zaměstnanců**,
- ▶ **nedostatek prostoru** (přeplněné kanceláře, sklady),
- ▶ **nízká pracovní morálka**,
- ▶ **růst pracovního zatížení**,
- ▶ **platební problémy** apod.

## Mezi hlavní příčiny problémů patří:

- ▶ **postavení na trhu** (kdy podnik neví, čím je jeho růst způsoben),
- ▶ **absence vizí a cílů**,
- ▶ **struktura organizace** (absence organizační struktury není problém u podniku s pěti zaměstnanci, ale je problém u podniku s dvaceti nebo třiceti zaměstnanci),
- ▶ **styl řízení**

# Krize růstu

- ▶ **Fáze růstu tvořivostí** - Manažeři se zaměřují na výrobu a prodej, styl řízení je individualistický (individuální), majitelé podniku zpravidla vykonávají veškerou manažerskou činnost.
- ▶ **Krize vedení** - na vlastníky podniku jsou kladeny stále vyšší manažerské nároky, které nezvládají. V podniku dochází k organizačním zmatkům, nikdo nenesé konečnou odpovědnost, všichni dělají všechno, chybí organizační struktura, nejsou jasné specifikované cíle, majitelé a zaměstnanci si nerozumí.
- ▶ **Fáze růstu řízením** - Management se zaměřuje na efektivnost prováděných činností, styl řízení je direktivní, odměňování je postaveno na výkonnosti.
- ▶ **Krize autonomie** - S lepší organizací řízení a direktivních opatřeních se kreativní zaměstnanci cítí omezení, původní zaměstnanci se cítí nespokojeni. Veškeré pravomoci jsou v rukách top-managementu, chybí delegace pravomocí, v podniku je centralizovaná organizační struktura, není využíván potenciál pracovníků.
- ▶ **Fáze růstu delegováním** - Podnik se zaměřuje na rozvoj a expanzi na trhu, styl řízení je nelegující a systém odměňování je zaměřen na individuální prémie.

# Krize růstu

- ▶ **Krize kontroly** - dochází k růstu autonomie organizačních jednotek, poslání podniku začíná být vnímáno zúženě skrz příslušnou odbornost nebo útvar. Vznikají meziútvarové konflikty, vážné koordinace a komunikace, nejsou sdíleny ani plněny cíle podniku jako celku, nejsou odhalovány skutečné příčiny podnikových problémů, dochází k upřednostňování osobních ambic a cílů, k lobování jednotlivých skupin a útvarů.
- ▶ **Fáze růstu koordinací** - Řízení podniku je zaměřeno na konsolidaci, vrcholový management se zaměřuje na kontrolu a dohled, odměňování je postaveno na podílech ze zisku.
- ▶ **Krize pružnosti** - Roste počet administrativních pracovníků, schůzí, porad apod., komunikace se stává jednosměrnou nebo formální, organizační struktura je hierarchická, manažeři se soustředí na správné postupy. Množství papírování omezuje akceschopnost nižšího a středního managementu, převládá rutina, dochází k nepochopení různých úrovní řízení, podnik není schopen pružně reagovat na měnící se požadavky trhu.
- ▶ **Fáze růstu spoluprací** - Řízení je zaměřeno na řešení problémů a inovace, styl řízení je participativní, systém odměňování využívá týmové prémie.



# Životní cyklus organizací veřejné správy

Podléhá specifikám, typickým pro organizace veřejného sektoru:

- ▶ Příjmy a zisk nejsou rozhodujícím kritériem (pokud vůbec hrají nějakou roli)
- ▶ Důvodem pro vznik není komerční zájem (zisk, touha vydělat), ale veřejný zájem (politické rozhodnutí), který může být lokální, národní nebo mezinárodní ( např. EU)
- ▶ Změna nebo zánik veřejného zájmu je důvodem zániku organizace (neuvýkonnost nebo nekonkurenceschopnost)
- ▶ Růst organizace je způsoben spíše legislativně (navyšováním kompetencí ⇒ rozšiřování agendy)
- ▶ Krize organizace je způsobena spíše růstem byrokracie - organizování (administrativa, organizační struktura)

# Právní forma organizace

- ▶ Právní formy podniku
- ▶ Veřejnoprávní organizace

## Právní forma podniku

**Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.**

**Podnikem se rozumí soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.**

**Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu (par. 502 Obč. zák.)**

**Základním třídícím znakem podniků je zpravidla právní forma vlastnictví, rozlišujeme:**

- podniky jednotlivců
- osobní společnosti
- kapitálové společnosti
- evropská společnost
- evropské hospodářské zájmové sdružení
- družstva
- evropská družstevní společnost
- veřejné (státní) podniky (organizace)

**Výše uvedené právnické osoby však mohou být založeny i za jiným účelem než je zisk (např. správa vlastního majetku).**

## Podnik jednotlivce

Podnikatelský subjekt vlastněný jedinou fyzickou osobou.

Výhody:

- snadnost a nízké náklady založení,
- volné disponování se ziskem,
- flexibilita,
- daňová výhoda,
- utajení obchodního tajemství.

Nevýhody:

- neomezené ručení,
- existence podniku spojena s konkrétním vlastníkem,
- limitovaná schopnost získání úvěru,
- omezené podnikatelské zkušenosti a znalosti,
- nedostatek příležitostí pro zaměstnance.

## Osobní společnosti

Jsou zakládány a vlastněny dvěma nebo více společníky.

Vytváří vhodnější podmínky pro získávání kapitálu i pro překonávání kvalifikační omezenosti podnikatele.

Nevýhodou společností je závislost jejich úspěšné existence na vzájemných vztazích mezi společníky.

Existují dvě formy osobních společností:

- **Veřejná obchodní společnost,**
- **Komanditní společnost.**

## **Veřejná obchodní společnost**

**Veřejná obchodní společnost sdružuje nejméně dva společníky.**

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku jejíž součástí je označení „veřejná obchodní společnost“ (ve zkratce „v. o. s.“).

Společnost je právnickou osobou.

**Společníci nemají povinnost vložit do společnosti vklad.**

**Za závazky společnosti ručí společníci společně a nerozdílně, celým svým majetkem.**

**Každý ze společníků je oprávněn k obchodnímu vedení společnosti (tzn. každý z nich je statutárním orgánem).**

Pokud ve společenské smlouvě není přijata odlišná úprava, rozdělují si společníci zisk rovným dílem.

V případě společníků - fyzických osob se tak uplatňuje **pouze jedno zdanění a to daní z příjmů fyzických osob.**

## Komanditní společnost

Komanditní společnost zakládají a provozují dva (nebo více) společníci, z nichž jeden (nebo více) ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu (tzv. **komanditista**) a jeden (nebo více) ručí věřitelům společnosti celým svým majetkem (tzv. **komplementář**).

Komanditista je povinen vložit do **základního kapitálu** společnosti vklad ve výši stanovené společenskou smlouvou, **minimálně však 5000,- Kč (zrušeno)**.

**Zisk se v komanditní společnosti rozděluje na dvě části: na část připadající komanditistům a na část připadající komplementářům.**

## Kapitálové společnosti

Společníci se podílejí se na podnikání společnosti kapitálově, předem určeným vkladem.

Společníci ručí za závazky vzniklé hospodářskou činností společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu.

Právní předpisy v České republice umožňují uplatnění **dvou forem kapitálových společností**:

- společnost s ručením omezeným
- akciovou společnost.



## **Společnost s ručením omezeným**

**Společnost s ručením omezeným povinně vytváří základní kapitál.**

Může být založena a provozována fyzickými i právnickými osobami (i jednou osobou).

Dolní hranice základního kapitálu není přímo stanovena ale lze ji dovodit z výše individuálních vkladů, přičemž **minimální výše individuálního vkladu je 1,- Kč.**

**Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada.**

**Statutárním orgánem je jednatel nebo jednatelé.**

**Zisk se zdaňuje daní z příjmu právnických osob a následně se rozděluje mezi společníky podle výše kapitálového vkladu (pokud není společenskou smlouvou stanoveno jinak).**

**Individuální podíly společníků pak ještě podléhají daní z příjmů fyzických osob (zdanění příjmů z kapitálových vkladů).**

## Akciová společnost

**Akciová společnost (ve zkratce „a. s.“) je kapitálovou společností, ve které je základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě.**

Může být založena jedním zakladatelem (i fyzickou osobou).

**Zákon o obchodních korporacích vyžaduje základní kapitál ve výši nejméně 2 mil. Kč (80 tis. EUR); veřejnost nabídky akcií se neřeší, společnost je nutné založit jednorázově.**

Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, akcionář za závazky společnosti neručí.

Stanovy musí obsahovat jaký model vnitřní struktury společnosti byl zvolen (představenstvo + dozorčí rada nebo statutární ředitel a správní rada) včetně pravidel pro určení počtu členů orgánů společnosti.

Musí mít zřízeny internetové stránky.

## Družstvo

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založeným za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.

Základní kapitál musí být min. 50 000 Kč (zrušeno - v současné době není tato výše explicitně stanovena), výše základního členského vkladu je pro všechny členy družstva stejná.

Družstvo má nejméně **tři členy** (bez ohledu na to, zda jsou fyzickými nebo právníckými osobami).

Nejvyšším orgánem družstva je **členská schůze**, statutárním orgánem je **představenstvo**, kontrolním orgánem je **kontrolní komise**.

Družstvo ručí za své závazky celým svým majetkem, členové za závazky družstva neručí.

# Veřejnoprávní organizace

- ▶ Organizace, které zajišťují některé důležité služby (železniční a vodní doprava, televize, výroba elektřiny, apod.)
- ▶ Zřízeny přímo zákonem (např. Česká televize, veřejná vysoká škola) nebo vznikají na základě zákona (občanská sdružení) nebo zřízeny organizací státní správy, event. samosprávy (Lesy ČR, s.p., Budějovický Budvar, n.p.)
- ▶ Organizace zcela ve vlastnictví státu nebo územně samosprávních celků (Budějovický Budvar, n.p., Lesy ČR, s.p.) nebo smíšené vlastnictví (ČEZ, a.s.) - zajišťují produkty, které by mohly být zajištěny zcela soukromými subjekty
- ▶ Neziskové organizace - jejich primárním cílem není zisk, ale splnění poslání (díky tomu existuje celá řada veřejných (Česká televize, svazky obcí apod.) i soukromých neziskových organizací (politické strany, profesní komory apod.)

## Neziskové organizace:

- ▶ Rozpočtové organizace (školy, soudy, státní zdravotnická zařízení apod.)
- ▶ Příspěvkové organizace (divadla, knihovny, galerie apod.)

# Živnostenské podnikání

- ▶ Živnostenské podnikání
- ▶ Malé a střední organizace

## **Živnosti – základní charakteristika**

**Živností je soustavná činnost provozovaná podnikatelem samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.**

**Živnost je určitou ekonomickou, organizační a právní jednotkou, kterou vlastní jeden podnikatel (fyzická nebo právnická osoba).**

**Živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba.**

**Živnost provozovaná průmyslovým způsobem = souhrnná živnost nahrazující větší počet živností podniku. (zrušena od 1.7. 2008)**

# Vymezení živností

Co není živnost (par. 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání):

- ▶ a) provozování činnosti vyhrazené zákonem státu nebo určené právnické osobě,
- ▶ b) využívání výsledků duševní tvůrčí činnosti, jejich původci nebo autory,
- ▶ c) výkon kolektivní správy práva autorského a práv souvisejících s právem autorským podle zvláštního právního předpisu,
- ▶ d) restaurování kulturních památek nebo jejich částí,
- ▶ e) provádění archeologických výzkumů.
- ▶ f) činnost fyzických osob prováděná dle zvláštních předpisů (např. lékařů, advokátů, notářů, soudních exekutorů, znalců, tlumočnicků, auditorů, daňových poradců apod.)
- ▶ g) dále např.: činnost bank, pořádání loterií a jiných podobných her, hornická činnost, výroba přenos a distribuce elektřiny a plynu, zemědělství, námořní doprava a mořský rybolov, provozování dráhy a drážní dopravy, výzkum, výroba a distribuce léčiv, zahraniční obchod s vojenským materiálem, výkon inspekce práce, provozování rozhlasového a televizního vysílání, nabízení nebo poskytování služeb směřujících bezprostředně k uspokojování sexuálních potřeb, zprostředkování zaměstnání, provozování STK, provozování letišť, provozování pohřebišť, provozování zoologických zahrad na základě licence vydané Ministerstvem životního prostředí, archivnictví, pronájem nemovitostí,

## Živnosti, jejich provozování a členění

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba (PO vždy prostřednictvím odpovědného zástupce) po splnění zákonných podmínek:

- **Dosažení věku 18 let**
- **Způsobilost k právním úkonům**
- **Bezúhonnost**

Za bezúhonného se nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin, jestliže byl spáchán v souvislosti s podnikáním.

Překážkou provozování živnosti je zákaz činnosti podnikající osoby.

Živnosti se z hlediska způsobu získání živnostenského oprávnění dělí na:

- **Živnosti ohlašovací**
- **Koncesované živnosti**



## Druhy živností

Podle podmínek, které musí uchazeč o živnostenskou oprávnění splňovat při ohlášení živnosti, se rozlišují tři druhy ohlašovacích živností:

- **řemeslné živnosti**
- **vázané živnosti**
- **volné živnosti** (v současné době jich existuje 80)

**Koncesované živnosti vyžadují ověření odborné a jiné způsobilosti, uplatňují se tam, kde je ohroženo lidské zdraví nebo život. Na vydání koncese není právní nárok!**

Z hlediska předmětu podnikání se živnosti člení na:

- **obchodní živnosti**
- **výrobní živnosti**
- **živnosti poskytující služby**

# Živnostenský rejstřík

- ▶ Pro vydání živnostenského oprávnění (udělení koncese) je nutné zaplatit správní poplatek (dle zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích):
  - a) 1 000 Kč (ohlášení živnosti nebo přijetí žádosti o koncesi při vstupu do živnostenského podnikání),
  - b) 500 Kč (další ohlášení živnosti, přijetí další žádosti o koncesi, změna rozhodnutí o udělení koncese a vydání rozhodnutí o schválení odpovědného zástupce pro koncesovanou živnost)
  - c) 100 Kč (vydání výpisu z ŽR po provedení oznámené změny)
- ▶ Splnil-li ohlašovatel všechny podmínky stanovené zákonem, provede živnostenský úřad zápis do živnostenského rejstříku do 5 dnů ode dne doručení ohlášení a vydá podnikateli výpis. <sup>66</sup>
- ▶ V případě řízení o koncesi se postupuje obdobně

## Malé a střední organizace

Kriteria posuzování velikosti podniků (podle EU):

- počet zaměstnanců
- obrat
- bilanční suma

	Počet zaměstnanců	Obrat	Bilanční suma
Drobný podnik	do 10	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malý podnik	do 50	do 10 mil EUR	do 10 mil EUR
Střední podnik	51 - 250	10 - 50 mil. EUR	10 - 43 mil. EUR
Velký podnik	nad 250	nad 50 mil. EUR	nad 43 mil. EUR

## **Výhody a nevýhody malých a středních organizací**

Charakteristickým rysem malého a středního podnikání je osobní spjatost vlastníka s podnikem.

**Výhody malých a středních podniků:**

- **pružné reagování na změny**
- **inovativnost**
- **vytváření nových pracovních příležitostí**
- **odolnost proti hospodářské recesi**
- **rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí**

**Nevýhody malých a středních podniků:**

- **omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti**
- **vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky**
- **omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce**
- **omezené prostředky na propagaci a reklamu**

## **Podpora malého a středního podnikání**

Podpora poskytovaná malému a střednímu podnikání se zaměřuje do následujících oblastí:

- **zakládání a rozvoj malých a středních podniků,**
- **vytváření nových pracovních míst,**
- **rozvoj vědy a techniky,**
- **zavádění pokrokových výrobků a technologií,**
- **ochrana životního prostředí,**
- **podpora vývozu apod.**

Podpora státu má různé podoby. Její hlavní formy jsou:

- **poskytování úvěrů**
- **záruky za úvěry**
- **dotace**
- **příspěvky a finanční výpomoci**
- **úhrady části nebo celé výše úroků z úvěru.**

# Výrobní faktory v organizaci

- ▶ Systém výrobních faktorů v organizaci
- ▶ Funkce řízení v organizaci
- ▶ Dělbba moci při řízení organizace
- ▶ Corporate governance

# **System výrobních faktorů v organizaci**

**Pracovní výkony, dlouhodobý hmotný majetek a materiál jsou tři elementární faktory, které se v organizaci kombinují**

**druhy pracovních výkonů:**

- **prováděcí (výkonná) práce**
- **řídící (dispozitivní) práce**

**Řízení je samostatný výrobní faktor**

**V podniku (výrobním) se rozlišují čtyři výrobní faktory:**

- **výkonná práce,**
- **materiál,**
- **dlouhodobý hmotný majetek a**
- **dispozitivní práce**

**Dispozitivní práce jako výrobní faktor se dále člení na:**

- **původní (originální)**
- **odvozované (derivativní)**





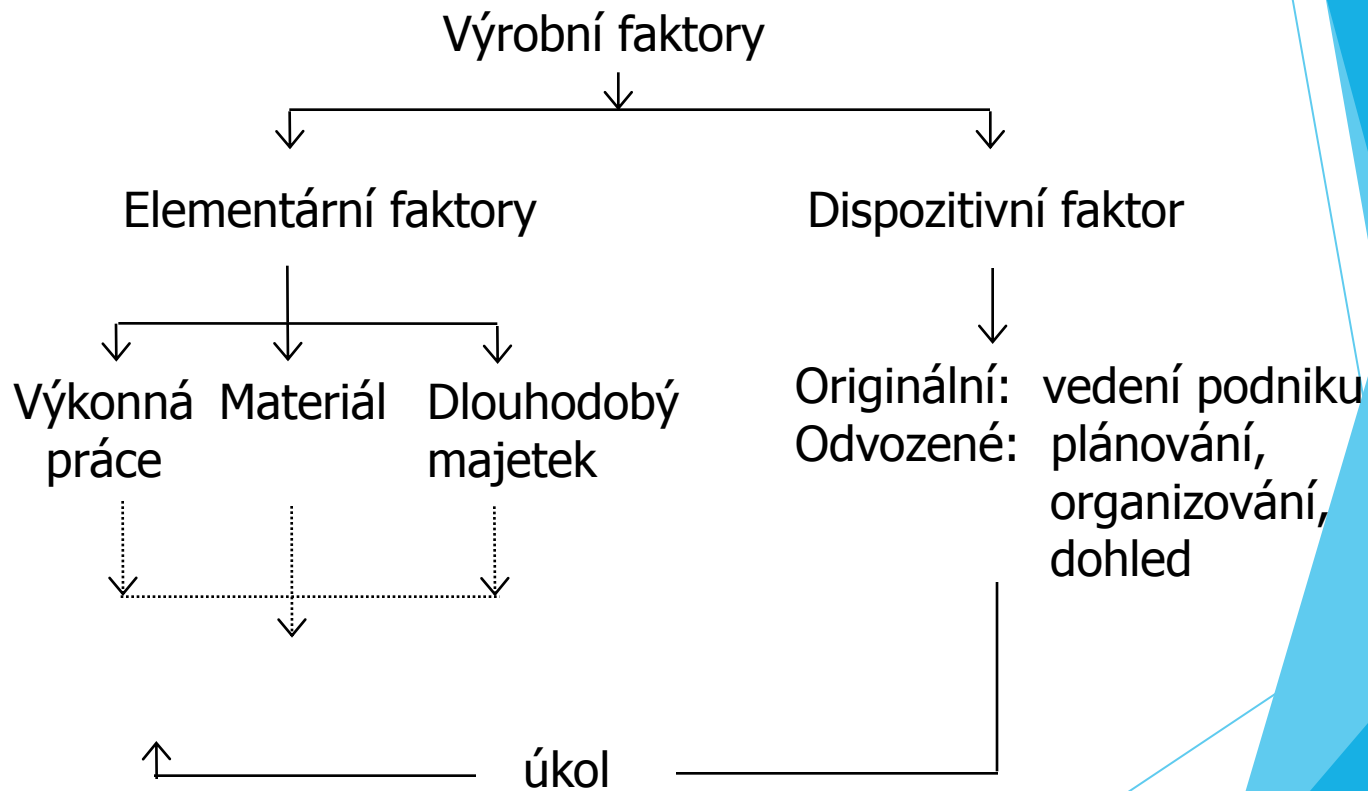
## System výrobních faktorů v organizaci

- ▶ Výše uvedené členění výrobních faktorů je typické pro výrobní podnik kde převládá dlouhodobý hmotný majetek a materiál
- ▶ z účetního hlediska se majetek organizace člení na **oběžný majetek** (zásoby materiálu a zboží, pohledávky, finanční majetek) a **dlouhodobý majetek** (dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek)
- ▶ V účetním pohledu se mísí **vstupy - výrobní faktory** (dlouhodobý majetek a materiál, event. dodávané zboží) s **výstupy** (vyrobené výrobky, zboží připravené k distribuci, pohledávky)
- ▶ Peníze jsou z účetního pohledu zvláštní zboží, které zprostředkovává hospodářskou činnost organizace - nejsou ani výstupem ani vstupem

Z pohledu organizací tak lze vyčlenit výrobní faktory takto:

- ▶ Výkonná práce
- ▶ Dispozitivní práce
- ▶ Dlouhodobý majetek (hmotný, nehmotný a finanční)
- ▶ Materiál (a zboží)

## System výrobních faktorů v organizaci



## **Funkce řízení v organizaci**

**Vrcholným cílem podniku v tržním hospodářství je dosahovat dlouhodobě a při plnění určitých vedlejších podmínek co nejvyššího zisku. Vrcholové cíle organizací veřejné správy mohou být (a zpravidla jsou) jiné (nejsou zaměřeny na zisk).**

**Pro splnění cíle se vytváří jednotné podnikové řízení, které plánuje kombinaci výrobních faktorů, organizuje jejich vynakládání a kontroluje průběh a výsledky podnikových procesů ⇒ řídicí (dispozitivní) práce**

**Úlohou řízení organizace je přijímat (řídicí) rozhodnutí**

**Vrcholným úkolem řízení organizace je stanovení konkrétních cílů**

**Pro uskutečňování těchto cílů jsou využívány zdroje (výrobní faktory)**

**Funkce řízení v organizaci pak lze vyjádřit sledem kroků řídicích činností:**

- **stanovení cílů**
- **plánování**
- **rozhodování**
- **realizování (organizování)**
- **kontrolování**

## Funkce řízení v organizaci

**Stanovení cílů je výchozím bodem úkolů dispozičního faktoru.** Jeho obsahem je vymezení žádoucích stavu, o který je usilováno.

**Cíle organizace** jsou chápány, jako **uspořádaný systém.**

Tento systém má:

**horizontální rozměr** = hlavní a vedlejší cíle

**vertikální rozměr** = hlavní cíle, mezicíle a dílčí cíle.

**Plánování je funkcí řízení organizace, jejímž obsahem je hledání alternativních cest k dosažení stanovených cílů.**

**Rozhodování** je řazeno za plánování  $\Rightarrow$  výstupem plánovacího procesu jsou varianty plánu.

Z nabízených variant cest k dosažení stanoveného cíle je třeba určit tu, která nejlépe umožní dosažení cíle  $\Rightarrow$  **výběr jedné (optimální) varianty plánu.**

## Funkce řízení v organizaci

**Realizování je uskutečňováním vybrané varianty plánu.**

Zahrnuje rozdělení úkolů a uspořádání lidí, věcných prostředků a informací v intencích přijatého plánu.

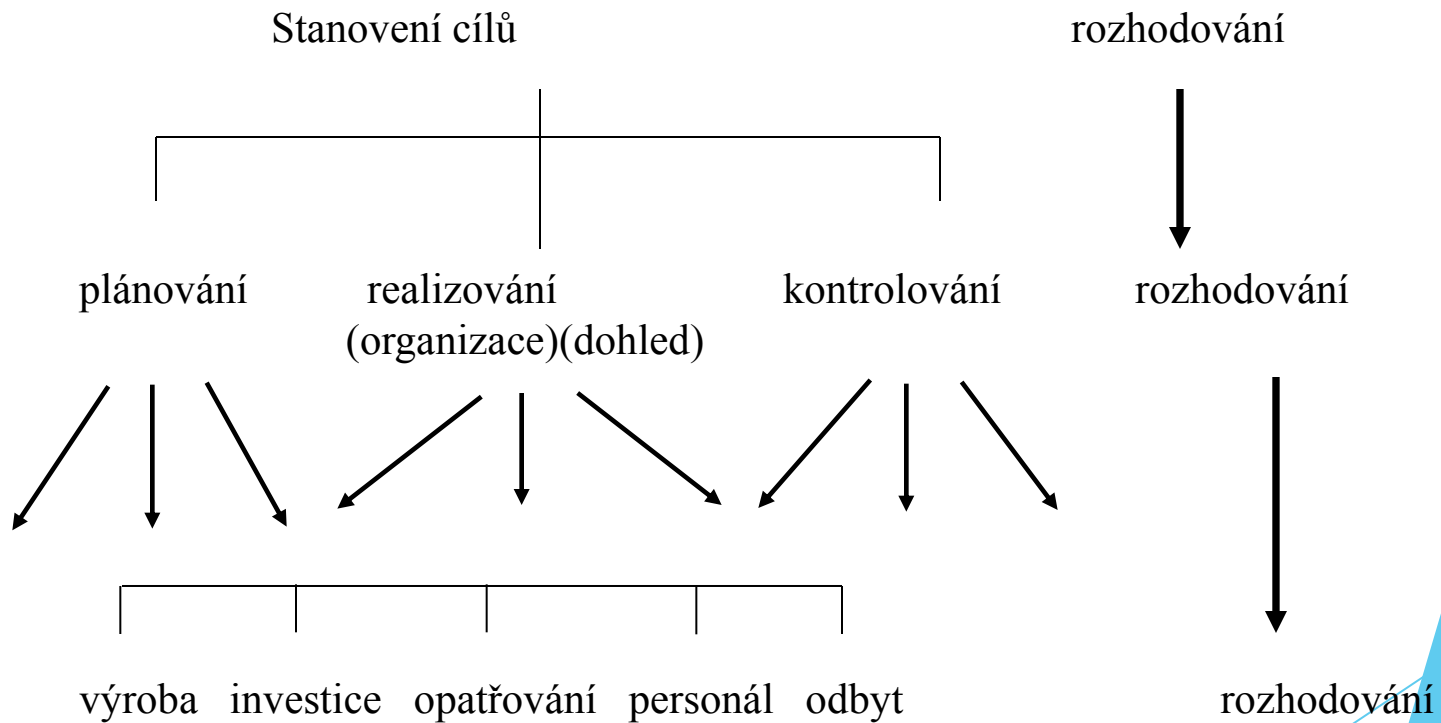
Obsahem realizování není provádění jednotlivých věcných úkolů ⇒  
**realizování = organizování**, resp. organizace.

**Kontrolování** je funkcí podnikového řízení, která uzavírá modelové vysvětlení úkolů dispozičního faktoru.

**Prostřednictvím kontrolování získává dispoziční faktor informace o tom, do jaké míry a jakým způsobem jsou stanovené cíle dosahovány.**

Jednotlivé funkce po sobě nemusí následovat ve výše uvedeném pořadí ⇒ vzájemně se prolínají a kombinují ⇒ **existují mezi nimi vzájemné souvislosti a zpětné vazby.**

# Funkce řízení organizace a funkce organizace



## **Dělbá moci při řízení organizace**

**V tržním hospodářském systému jsou nositeli řídicích rozhodnutí v organizaci buď vlastníci (zřizovatel) nebo jimi vytvořené orgány - vedoucí, manažeři**

**Organizace lze podle tohoto hlediska členit na:**

- **vlastnické podniky**
- **manažerské podniky**

**Na vytváření rozhodnutí organizace se podílí (mohou podílet) i zaměstnanci.**

**Pokud tvoří vrcholové řízení několik osob, organizuje se způsob dospívání k rozhodnutí využitím dvou principů:**

- **direktoriální princip**
- **kolegiální princip**

# Corporate governance

= řízení a správa společností, která se zabývá **nejlepším možným rozdělením dispozičních práv (kompetencí) pro úspěšné řízení a kontrolu organizace**

## Úkoly CG:

- **Zajistit výběr a ustanovení schopného managementu**
- **Udat strategický směr rozvoje podniku**
- **Dohlížet na vysokou výkonnost podniku**

## Základní principy CG:

- **Osobní odpovědnost řídicích orgánů (dělba moci, motivace, aktuální informace)**
- **Transparentnost (transparentní a kompletní informace)**
- **Kontrola (tržní, institucionalizovaná)**



# System cílů organizace, nástroje a principy řízení

- ▶ Typologie cílů organizace
- ▶ Vztahy mezi cíli, členění cílů
- ▶ Cílové konflikty
- ▶ Nástroje řízení
- ▶ Manažerské techniky

## Typologie cílů organizace

**Cíle organizace jsou požadované stavy, o které tato organizace usiluje. Vrcholovým cílem podniku v tržní ekonomice je dlouhodobá maximalizace zisku. Vrcholové cíle organizací veřejné správy jsou zpravidla odlišné (např. zajištění příslušné služby obyvatelstvu)!**

**Nejčastěji sledované cíle podniku jsou:**

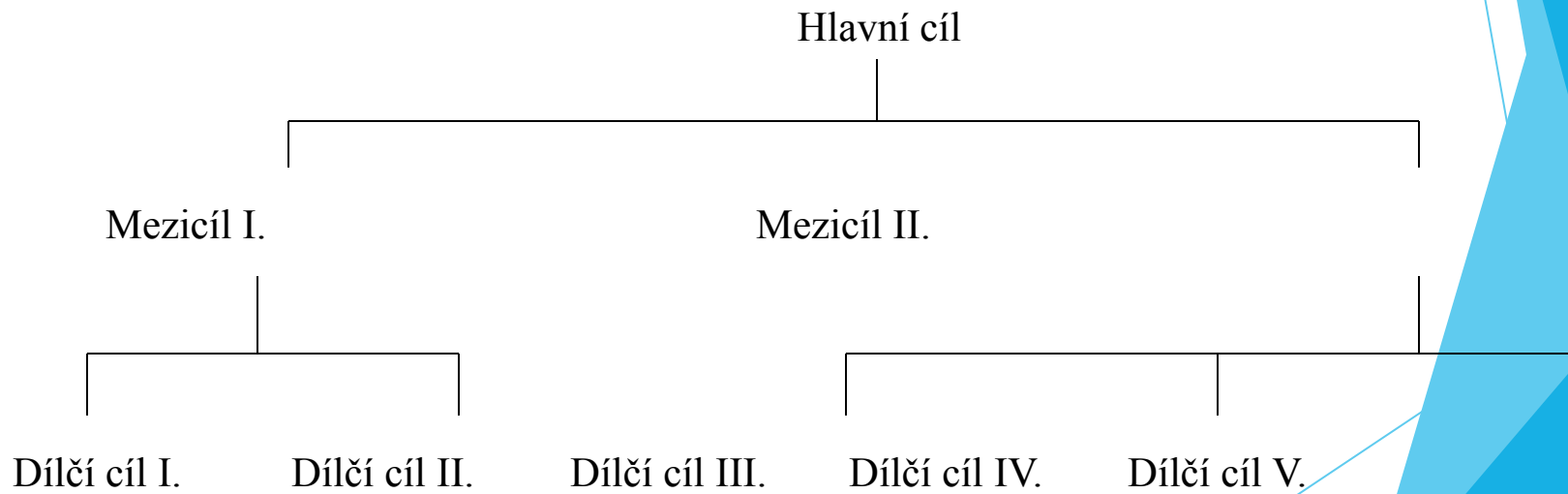
- **zajištění zisku nebo rentability**
- **co nejvyšší obrat**
- **ovládnutí trhu, pozice na trhu**
- **dlouhodobé zajištění podniku - uložení majetku, zdroj výtěžku**
- **zajištění pracovních míst - sociální odpovědnost**
- **důraz na nezávislost podniku**
- **zajištění ochrany životního prostředí atd.**

**Více cílů = svazek cílů = cílový systém = cílová funkce**

**Základní členění cílů:**

- **monetární**
- **nemonetární – ekonomické**
  - **mimoekonomické**

## Schematické znázornění systému cílů



## Vztahy mezi cíli, členění cílů

**Mezi cíli mohou nastat čtyři základní druhy vztahů:**

- **komplementarita**
- **konkurence**
- **protikladnost**
- **indiference**

**Při existenci konkurenčních vztahů mezi cíli je nezbytné stanovit pořadí, resp. závažnost cílů**

**Z ideální představy jsou odvozovány hlavní cíle.  
Vedlejší cíle mají zpravidla podobu vedlejších podmínek.**

**Členění sledovaných cílů z časového pohledu:**

- **krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle**
- **statické a dynamické cíle**

## **Cílové konflikty**

**Cíle podniku představují kompromis mezi představami vůdčích a satelitních skupin podílejících se na stanovení cílů**

**Satelitní skupiny:**

- **zaměstnanci**
- **poskytovatelé cizího kapitálu**
- **dodavatelé**
- **zákazníci**
- **odbory**
- **státní instituce**

**Cílové konflikty v organizaci mohou vznikat v případě konkurenčních cílů.**

**Lze je rozčlenit na:**

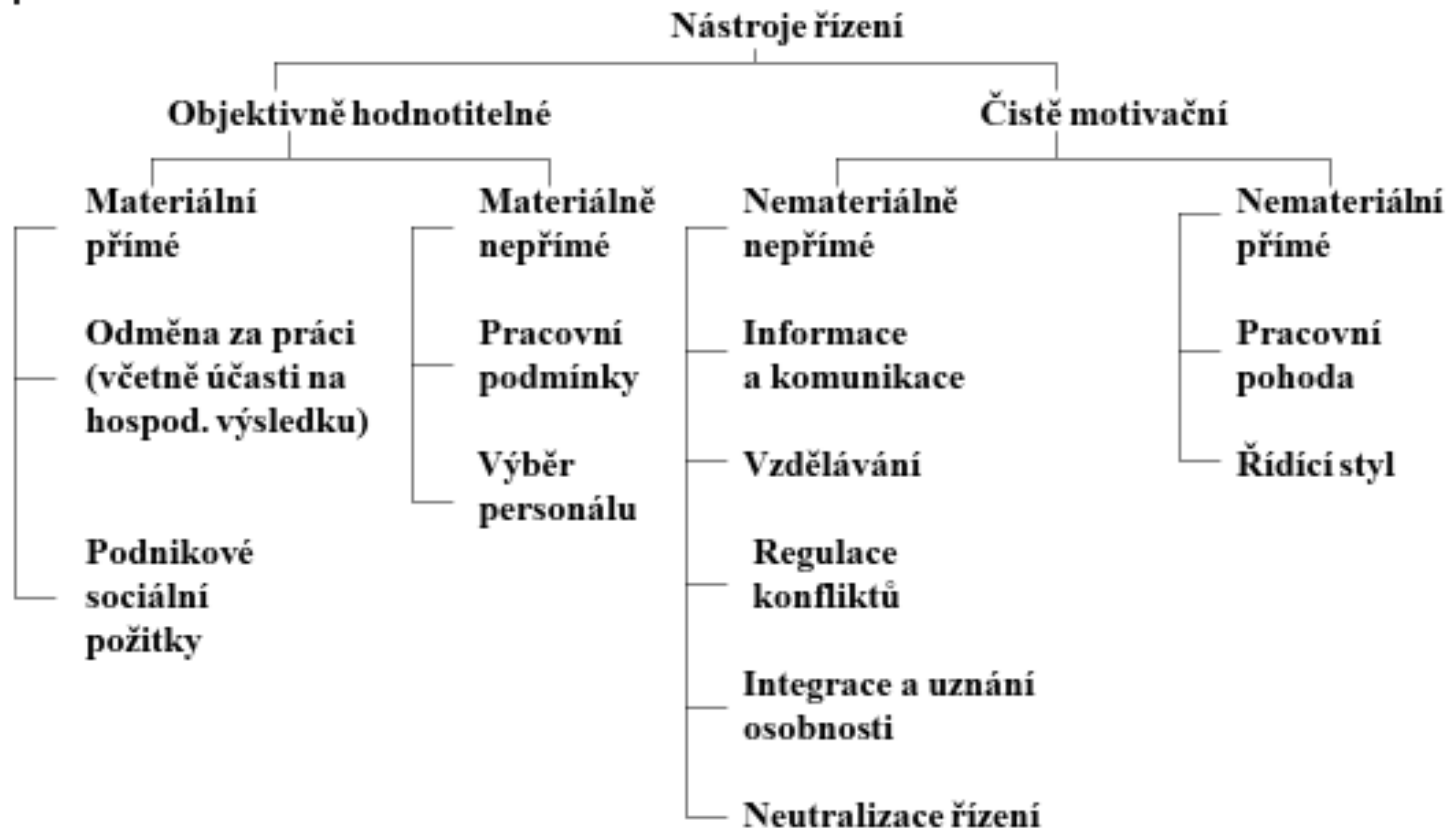
- **individuální cílové konflikty**
- **hierarchicky podmíněné cílové konflikty**
- **cílové konflikty uvnitř organizace**

## Nástroje řízení

**Nástrojů řízení využívá vedení podniku k ovlivnění pracovního chování zaměstnanců.**

**Optimální využívání řídicích nástrojů podnikovým řízením se uskutečňuje tehdy, když se dosáhne shody mezi cíli organizace a osobními cíli pracovníků.**

# Nástroje řízení



## Manažerské techniky

**Principy řízení mají:**

- **uvolnit vedoucí pracovníky pro zásadní řídicí úkoly a zbavit je rutinních činností**
- **přinést podřízeným pracovníkům více samostatnosti při výkonných činnostech a umožnit tak využití jejich tvůrčích sil**
- **optimálně podněcovat podnikovou výkonnost a přizpůsobivost měnícím se podmínkám okolí, při plnění dlouhodobých cílů podniku**

**Mezi nejdůležitější manažerské techniky patří:**

- **řízení podle výjimek (management by exception)**
- **řízení delegací úkolů (management by delegation)**
- **řízení pomocí regulace systému (management by systems)**
- **řízení podle cílů (management by objectives)**