

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	VII
-------------------	-----

## **Oddíl A – Předmět, metody a historie podnikového hospodářství**

<b>1. Předmět a metody podnikového hospodářství</b> .....	3
1.1 Hospodářství a hospodářský princip .....	3
1.2 Podnik jako předmět podnikového hospodářství .....	4
1.3 Členění podniků (typologie podniků) .....	6
1.4 Podnikové hospodářství jako věda .....	11
1.4.1 Podstata a úkoly vědy .....	11
1.4.2 Postavení podnikového hospodářství v systému věd .....	12
1.4.2.1 Začlenění ekonomických věd .....	12
1.4.2.2 Vztah ekonomických a sociálních věd .....	13
1.5 Podnikové hospodářství jako teoretická a aplikovaná věda .....	15
1.5.1 Poznávací možnosti a metody teoretického podnikového hospodářství .....	15
1.5.2 Podnikohospodářské modely .....	17
1.5.2.1 Možnosti a hranice tvorby modelů .....	17
1.5.2.2 Kritéria pro systemizaci podnikohospodářských modelů .....	19
1.5.3 Princip výběru v aplikovaném podnikovém hospodářství .....	21
1.5.3.1 Maximalizace zisku, nebo celospolečenská hospodárnost jako výběrový princip? .....	21
1.5.3.2 Kritické námitky proti maximalizaci zisku .....	23
<b>2. Historický vývoj podnikového hospodářství v Německu</b> .....	26
2.1 Vývoj podnikového hospodářství do II. světové války .....	26
2.2 Vývoj podnikového hospodářství po II. světové válce .....	28
2.2.1 Podnikové hospodářství zaměřené na produktivitu .....	29
2.2.2 Přístup zaměřený na rozhodování .....	30
2.2.3 Systémově orientované podnikové hospodářství .....	31
2.2.4 Pojetí podnikového hospodářství zaměřené na chování .....	31



2.2.5	Podnikové hospodářství zaměřené na životní prostředí	32
2.2.6	Institucionálně-ekonomický přístup podnikového hospodářství	34

## **Oddíl B – Výstavba podniku**

ČÁST I. ZÁKLADNÍ PŘEHLED .....	39
<b>3. Předmět podnikového hospodářství .....</b>	41
3.1 Podnik – předmět podnikového hospodářství .....	41
3.2 Hospodaření podniku – předmět poznání podnikového hospodářství .....	44
3.3 Podnik v systému tržní ekonomiky .....	46
3.4 Rozhodování v podnikovém hospodářství .....	49
3.5 Vztah podnikového hospodářství k jiným vědním disciplínám .....	51
<b>4. Členění podnikového hospodářství .....</b>	54
4.1 Funkční členění podnikového hospodářství .....	54
4.2 Institucionální členění podnikového hospodářství .....	56
4.3 Genetické členění podnikového hospodářství .....	56
4.4 Procesně orientované členění podnikového hospodářství .....	57
ČÁST II. ŘÍZENÍ PODNIKU .....	59
<b>5. Základní pojmy a souvislosti .....</b>	61
5.1 Úkoly řízení podniku (managementu) .....	61
5.1.1 Tvorba cílů .....	62
5.1.2 Realizace .....	62
5.1.3 Kontrola .....	62
5.1.4 Informace .....	62
5.1.5 Koordinace .....	63
5.2 Zájmové skupiny a jejich vztah k podniku .....	63
5.2.1 Přístup akcionářů (shareholders) .....	64
5.2.2 Přístup manažerů a ostatních zájmových skupin (stakeholders) .....	64
5.2.3 Převaha přístupu akcionářů (shareholders) v podnikové praxi .....	66
5.3 Dělba moci při řízení podniku .....	68
5.3.1 Podniky řízené vlastníky .....	69
5.3.2 Podniky řízené managementem .....	70
5.4 Corporate Governance .....	71
5.4.1 Cíle Corporate Governance .....	72
5.4.2 Cíle a nástroje Corporate Governance .....	72
5.4.2.1 Struktury, procesy a lidé .....	73
5.4.2.2 Transparentnost .....	74
5.4.2.3 Kontrola .....	74
5.4.3 Realizace Corporate Governance .....	75



21.4.2 Optimální doba využitelnosti . . . . .	513
21.4.2.1 Jednorázová investice . . . . .	514
21.4.2.2 Dvakrát se opakující investice . . . . .	515
21.4.2.3 Nekonečný řetězec investic . . . . .	516
21.4.3 Investiční modely zohledňující daně ze zisku . . . . .	518
21.4.4 Další vývoj základních modelů investičních propočtů . . . . .	521
21.4.4.1 Deanův model . . . . .	521
21.4.4.2 Simultánní investiční a finanční plánování . . . . .	523
21.4.4.3 Simultánní investiční a výrobní plánování . . . . .	524
21.5 Investiční propočty za nejistoty . . . . .	525
21.5.1 Metoda korekce . . . . .	526
21.5.2 Analýza citlivosti . . . . .	527
21.5.3 Analýza rizika . . . . .	528
21.5.4 Metoda rozhodovacího stromu . . . . .	530
21.5.5 Teorie portfolia . . . . .	533
<b>22. Oceňování podniku . . . . .</b>	<b>534</b>
22.1 Účel ocenění podniku . . . . .	535
22.2 Odhadce . . . . .	536
22.3 Regulace v oblasti oceňování podniku . . . . .	536
22.4 Přehled metod pro odhad hodnoty podniku . . . . .	538
22.4.1 Metody majetkové . . . . .	538
22.4.2 Metody výnosové . . . . .	541
22.4.2.1 Odhad budoucích volných peněžních toků . . . . .	541
22.4.2.2 Odhad diskontní míry . . . . .	544
22.4.3 Opční modely . . . . .	560
22.4.4 Metody tržní . . . . .	562
22.5 Základní činitele hodnoty podniku (value drivers/destroyers) . . . . .	563
<b>23. Základy finančního plánování . . . . .</b>	<b>565</b>
23.1 Finanční plánování jako dílčí podnikové plánování . . . . .	565
23.2 Cíle finančního plánování . . . . .	566
23.3 Nástroje finančního plánování . . . . .	568
23.4 Druhy finančního plánování . . . . .	570
23.4.1 Strategické finanční plánování . . . . .	571
23.4.2 Střednědobé finanční plánování . . . . .	571
23.4.3 Krátkodobé finanční plánování . . . . .	572
<b>24. Zdroje vnějšího financování . . . . .</b>	<b>575</b>
24.1 Financování z vlastních zdrojů (kapitálové vklady a podíly) . . . . .	575
24.1.1 Financování podílů u podniků schopných emise . . . . .	576
24.1.1.1 Akcie s jmenovitou hodnotou – podílové akcie . . . . .	576

24.1.1.2 Kmenové akcie – přednostní akcie .....	576
24.1.1.3 Zásobní akcie – vlastní akcie .....	579
24.1.1.4 Akcie na jméno – akcie na majitele .....	580
24.1.2 Podílové financování podniků, které nejsou schopny emise .....	581
24.1.2.1 Podílové kapitálové společnosti .....	582
24.1.2.2 Společnosti rizikového kapitálu (Venture-Capital-Gesellschaft) .....	582
24.1.2.3 Podílové společnosti podniků .....	582
24.2 Financování z cizích zdrojů (financování z úvěru) .....	583
24.2.1 Dlouhodobé financování z cizích zdrojů .....	584
24.2.1.1 Průmyslové obligace .....	584
24.2.1.2 Konvertibilní dlužní úpisy .....	585
24.2.1.3 Opětné dlužní úpisy .....	587
24.2.1.4 Ziskové dlužní úpisy .....	587
24.2.1.5 Půjčky na záštavní listy .....	588
24.2.1.6 Požitkové listy a participační listy .....	589
24.2.2 Srovnávání mezi financováním účastními a financováním dlouhodobým cizím kapitálem .....	590
24.2.2.1 Rozhodovací kompetence a likvidita .....	590
24.2.2.2 Rozdíly ve zdanění .....	590
24.2.3 Leasing .....	591
24.2.3.1 Smlouvy o operačním leasingu .....	591
24.2.3.2 Smlouvy o finančním leasingu .....	592
24.2.4 Krátkodobé financování cizím kapitálem .....	594
24.2.4.1 Dodavatelský úvěr .....	594
24.2.4.2 Zálohy .....	596
24.2.4.3 Kontokorentní úvěr .....	596
24.2.4.4 Směnečný úvěr .....	597
24.2.4.5 Lombardní úvěr .....	598
24.2.4.6 Úvěr záruční .....	599
24.2.4.7 Faktoring .....	599
24.2.4.8 Remboursní úvěr .....	600
24.2.4.9 Negociační úvěr .....	602
24.2.4.10 Forfaiting .....	603
24.3 Inovované finanční nástroje .....	603
24.3.1 Příčiny inovací .....	603
24.3.2 Inovace v zájazdích .....	604
24.3.2.1 Půjčky s nulovým kupónem (Zerobonds) .....	604
24.3.2.2 Proměnlivé úročené půjčky .....	605
24.3.2.3 Půjčky s dvojí měnou .....	605
24.3.3 Nástroje financování na evropském trhu .....	606
24.3.4 Nástroje omezení rizik změny úroku a kurzu .....	607

24.3.4.1 Forward Rate Agreement (FRA) . . . . .	607
24.3.4.2 Caps a floors . . . . .	608
24.3.4.3 Termínované devizové obchody . . . . .	609
24.3.4.4 Futures . . . . .	609
24.3.4.5 Swaps . . . . .	610
24.3.4.6 Opce . . . . .	611
<b>25. Zdroje vnitřního financování . . . . .</b>	<b>613</b>
25.1 Pojem a formy vnitřního financování . . . . .	613
25.2 Samofinancování . . . . .	615
25.2.1 Formy samofinancování . . . . .	615
25.2.2 Otevřené samofinancování . . . . .	616
25.2.3 Tiché samofinancování . . . . .	617
25.2.4 Hodnocení samofinancování . . . . .	618
25.3 Financování z rezerv . . . . .	619
25.4 Financování z odpisů . . . . .	621
25.5 Financování z neplánované restrukturalizace majetku . . . . .	626
<b>26. Optimalizace nástrojů finanční politiky . . . . .</b>	<b>629</b>
26.1 Pravidla financování a struktura kapitálu . . . . .	629
26.1.1 Vertikální pravidla financování . . . . .	630
26.1.2 Horizontální pravidla financování . . . . .	631
26.1.3 Hodnocení pravidel financování . . . . .	632
26.2 Optimalizace struktury kapitálu . . . . .	633
26.2.1 Finančně-teoretické základy . . . . .	633
26.2.2 Pákový efekt . . . . .	637
26.2.3 Tradiční teze o optimální struktuře kapitálu . . . . .	639
26.2.4 Modigliani-Millerova teze . . . . .	642
26.3 Úvěrové riziko a náklady financování . . . . .	646
26.4 Riziko změny úroku a náklady financování . . . . .	649
26.5 Model kapitálového trhu . . . . .	652
26.5.1 Teorie portfolia . . . . .	653
26.5.2 Capital Asset Pricing Model (CAPM) . . . . .	658
<b>Oddíl F – Podnikové výkaznictví</b>	
<b>ČÁST I. ZÁKLADNÍ PŘEHLED . . . . .</b>	<b>667</b>
<b>27. Úkoly a členění podnikového výkaznictví . . . . .</b>	<b>669</b>
27.1 Výkaznictví jako součást podnikového informačního systému . . . . .	669
27.2 Externí účetnictví . . . . .	670
27.3 Interní účetnictví . . . . .	671

27.3.1	Účetnictví nákladů a výkonů	671
27.3.2	Rozpočetnictví	672
27.4	Základní účetní pojmy	672
27.4.1	Informace pro finanční plánování	672
27.4.2	Informace pro investiční plánování	673
27.4.3	Informace pro externí uživatele	673
27.4.4	Informace pro krátkodobé plánování výroby a odbytu	673
27.4.4.1	Přijaté úhrady – placené úhrady	673
27.4.4.2	Příjmy – výdaje	674
27.4.4.3	Výnosy – náklady (v účetnictví)	674
27.4.4.4	Výkony – náklady (v kalkulaci)	676
27.4.4.5	Celkový výsledek hospodaření – provozní výsledek hospodaření	679
27.4.4.6	Výkaz cash flow	680
<b>ČÁST II. ROČNÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKA</b>		683
<b>28. Základy sestavování rozvahy</b>		685
28.1	Formální struktura rozvahy	685
28.2	Individuální ocenění v rozvaze	687
28.3	Druhy rozvah	689
28.4	Formální struktura výkazu o hospodaření	692
28.5	Úkoly roční účetní závěrky	694
28.5.1	Složky roční účetní závěrky	694
28.5.2	Funkce roční účetní závěrky	697
28.6	Vliv subjektivních očekávání na sestavování rozvahy a vykazování výsledku hospodaření	698
<b>29. Zjišťování výsledku hospodaření</b>		702
29.1	Úkoly a konstrukce výsledovky (výkazu zisků a ztrát)	702
29.1.1	Forma účtová nebo stupnicová	703
29.1.2	Brutto nebo netto princip	703
29.1.3	Oddělení provozního výsledku a neutrálního výsledku	704
29.1.4	Výpočet podle výroby nebo podle obratu (prodeje)	705
29.2	Obchodně právní předpisy ke konstrukci a obsahu výsledovky	707
29.2.1	Členění	707
29.2.2	Vysvětlivky k jednotlivým položkám	711
29.2.2.1	Provozní výnosy	711
29.2.2.2	Daně	712
29.2.2.3	Vykazování vztahů ke sdruženým podnikům (k podnikům ve skupině)	713
29.2.2.4	Roční přebytek – bilanční zisk	714

<b>30. Příloha a situační zpráva</b>	716
30.1 Úkoly a sestavení	716
30.2 Povinné informace v příloze a situační zprávě	717
30.2.1 Příloha	717
30.2.2 Situační zpráva	719
30.3 Dobrovolně uváděné dodatečné informace	720
30.3.1 Výkaz o zdrojích a užití kapitálu (výkaz o změně finanční situace)	720
30.3.2 Zpráva o segmentu	723
30.3.3 Zpráva o sociální a ekologické politice	724
<b>31. Ověření a předložení roční účetní závěrky</b>	726
31.1 Audit roční účetní závěrky	726
31.1.1 Audit účetní evidence	727
31.1.2 Audit rozvahy	727
31.1.3 Audit výkazu zisků a ztrát	728
31.1.4 Audit přílohy a situační zprávy	728
31.1.5 Zpráva a výrok auditora	728
31.2 Předložení účetní závěrky	729
31.2.1 Cíle	729
31.2.2 Druh a rozsah	730
<b>32. Výkaznictví v mezinárodním kontextu</b>	732
32.1 Mezinárodní kapitálový trh a mezinárodní výkaznictví	732
32.2 Systémy mezinárodního výkaznictví	733
32.3 International Financial Reporting Standards (IFRS)	735
32.3.1 Cíle a adresáti IFRS	735
32.3.2 Rozsah působnosti IFRS	736
32.3.3 Základní koncepce IFRS	737
32.3.4 Součásti roční účetní závěrky	739
32.4 Základní principy výkaznictví podle IFRS	741
32.5 Rozvaha dle IFRS	745
32.5.1 Obsah rozvahy	745
32.5.2 Členění rozvahy	748
32.5.2.1 Koncepce členění	748
32.5.2.2 Stručná charakteristika jednotlivých položek rozvahy	749
32.5.3 Hodnotící kritéria	751
32.5.4 Zásady oceňování	752
32.5.5 Možnost volby metody: model pořizovacích nákladů versus model nového ocenění	755
32.5.5.1 Metoda pořizovacích nákladů	755

32.5.5.2 Metoda nového ocenění .....	755
32.5.6 Bilancování a oceňování vybraných aktiv .....	756
32.5.6.1 Věcné investice .....	756
32.5.6.2 Nehmotné investice .....	757
32.5.6.3 Nemovitosti držené jako finanční investice .....	759
32.5.6.4 Zásoby .....	760
32.5.6.5 Pohledávky a cenné papíry (financial assets) .....	762
32.5.6.5.1 Celková zásada fair value pro cenné papíry .....	764
32.5.6.5.2 Alternativní ocenění cenných papírů .....	764
32.5.6.5.3 Pravidla oceňování pro položky, které nejsou cennými papíry .....	767
32.5.7 Přehled bilancování a oceňování aktiv .....	769
32.5.8 Bilancování a oceňování vybraných pasiv .....	772
32.5.8.1 Vlastní kapitál .....	772
32.5.8.2 Cizí kapitál .....	775
32.5.8.2.1 Liabilities jako nadřazený pojem .....	775
32.5.8.2.2 Závazky .....	777
32.5.8.2.3 Rezervy .....	779
32.5.9 Přehled bilancování a oceňování pasiv .....	780
32.6 Výkaz zisků a ztrát podle IFRS (income statement) .....	781
32.7 Další nástroje roční účetní závěrky dle IFRS .....	784
32.7.1 Příloha podle IFRS (notes) .....	785
32.7.2 Výkaz o změnách vlastního kapitálu podle IFRS (statement of changes in equity) .....	785
32.7.3 Výkaz o zdrojích a užití kapitálu .....	786
32.7.4 Výkaz o segmentu podle IFRS (segment reporting) .....	787
<b>33. Bilanční politika a analýza .....</b>	<b>789</b>
33.1 Bilanční politika .....	789
33.1.1 Cíle bilanční politiky .....	790
33.1.2 Nástroje bilanční politiky .....	793
33.1.2.1 Uzpůsobování ekonomických skutečností před rozvahovým dnem .....	794
33.1.2.1.1 Volba rozvahového dne .....	794
33.1.2.1.2 Transakce před rozvahovým dnem .....	795
33.1.2.1.3 Zobrazení ekonomických skutečností po rozvahovém dni .....	796
33.1.2.1.4 Politika využití zisku .....	798
33.2 Bilanční analýza .....	802
33.2.1 Cíle a úkoly bilanční analýzy .....	802
33.2.2 Úprava dat roční účetní závěrky .....	804

33.2.2.1 Kvalitativní úprava dat roční účetní závěrky .....	804
33.2.2.2 Strukturovaná rozvaha .....	805
33.2.2.3 Rozčlenění výsledku hospodaření .....	806
33.2.3 Výpočet a vyhodnocení ukazatelů .....	809
33.2.3.1 Vyhodnocení finančních ukazatelů .....	810
33.2.3.2 Vyhodnocení ukazatelů výsledku hospodaření .....	814
33.2.4 Hranice bilanční analýzy .....	819
<b>34. Bilanční teorie .....</b>	<b>821</b>
34.1 Klasické pojetí rozvahy .....	822
34.1.1 Statické pojetí rozvahy .....	822
34.1.2 Dynamické pojetí rozvahy .....	822
34.1.3 Organické pojetí rozvahy .....	824
34.2 Novější přístupy .....	824
34.2.1 Účetní koncepce zaměřené na zachování kapitálu .....	824
34.2.1.1 Zachování kapitálu .....	825
34.2.1.2 Zachování substance .....	825
34.2.1.3 Teorie ekonomického zisku .....	826
34.2.2 Koncepce zdokonalení rozvahy .....	826
34.2.3 Protirozvahová koncepce .....	827
<b>ČÁST III. NÁKLADOVÉ ÚČETNICTVÍ .....</b>	<b>829</b>
<b>35. Úloha, dílčí složky a systémy nákladového účetnictví .....</b>	<b>831</b>
<b>36. Provozní odpočet .....</b>	<b>836</b>
36.1 Zúčtování nákladových druhů .....	836
36.1.1 Pojem a členění nákladových druhů .....	836
36.1.2 Zjišťování nejdůležitějších nákladových druhů .....	839
36.1.2.1 Osobní náklady .....	839
36.1.2.2 Materiálové náklady .....	839
36.1.2.3 Vykazování nákladů při časovém rozlišování výdajů .....	841
36.1.2.4 Kalkulační druhy nákladů .....	841
36.2 Střediskové účetnictví .....	849
36.2.1 Úloha a členění středisek .....	849
36.2.2 Určení vztahových veličin .....	852
36.2.3 Zúčtování vnitropodnikových výkonů .....	855
36.2.3.1 Úseková metoda .....	856
36.2.3.2 Stupňovitá metoda .....	857
36.2.3.3 Matematická metoda (metoda rovnic) .....	858
36.2.4 Výkaz nákladových středisek .....	859
36.2.4.1 Pomocná a hlavní nákladová střediska .....	861

36.2.4.2 Druhy nepřímých nákladů . . . . .	861
36.2.4.3 Rozvržení režijních nákladů . . . . .	861
36.2.4.4 Prvotní režijní náklady na nákladové středisko . . . . .	861
36.2.4.5 Vnitropodnikové zúčtování výkonů . . . . .	861
36.2.4.6 Stanovení primárních a sekundárních režijních nákladů . . . . .	862
36.2.4.7 Stanovení kalkulačních sazeb . . . . .	862
<b>37. Kalkulace nákladů na kalkulační jednici</b>	
(kalkulace vlastních nákladů) . . . . .	864
37.1 Základní pojmy a úloha . . . . .	864
37.2 Kalkulace dělením . . . . .	865
37.2.1 Jednostupňová kalkulace dělením . . . . .	865
37.2.2 Dvou- a vícestupňová kalkulace dělením . . . . .	866
37.2.3 Kalkulace dělením s ekvivalentními čísly . . . . .	867
37.3 Přirážková kalkulace . . . . .	869
37.3.1 Sumační přirážková kalkulace . . . . .	869
37.3.2 Diferencovaná přirážková kalkulace . . . . .	870
37.3.3 Kalkulace vázaných výrobků (sdružené produkty) . . . . .	873
37.3.3.1 Podstata sdružené výroby . . . . .	873
37.3.3.2 Odečítací metoda (propočet zbytkové hodnoty) . . . . .	874
37.3.3.3 Rozčítací metoda . . . . .	875
<b>38. Kalkulace krátkodobých výsledků</b> . . . . .	878
38.1 Úkoly a druhy . . . . .	878
38.2 Kalkulace krátkodobých výsledků na bázi úplných nákladů . . . . .	879
38.3 Kalkulace krátkodobých výsledků na bázi dílčích nákladů . . . . .	882
38.3.1 Výpočet příspěvku na úhradu na bázi celkových nákladů . . . . .	882
38.3.2 Výpočet příspěvku na úhradus poměrnými jednicovými náklady . . . . .	885
38.4 Analýza výsledku a plánování výroby a odbytu pomocí příspěvku na úhradu . . . . .	886
<b>39. Kalkulace plánovaných nákladů</b> . . . . .	890
39.1 Úkoly kalkulace plánovaných nákladů . . . . .	890
39.2 Systémy kalkulace plánovaných nákladů . . . . .	892
39.2.1 Pevná kalkulace plánovaných nákladů . . . . .	892
39.2.2 Operativní kalkulace plánovaných nákladů . . . . .	894
39.2.3 Variabilní kalkulace plánovaných nákladů na bázi dílčích nákladů (kalkulace plánovaných mezních nákladů) . . . . .	896
39.3 Struktura kalkulace plánovaných mezních nákladů . . . . .	898

*Obsah*

39.3.1	Plánování jednicových nákladů .....	898
39.3.2	Plánování režijních nákladů .....	900
39.3.3	Plánovaná kalkulace .....	902
39.4	Kontrola nákladů .....	903
	<b>Literatura .....</b>	<b>909</b>
	<b>Rejstřík .....</b>	<b>923</b>

<b>6. Cíle podniku</b> .....	76
6.1 Shareholders vs. stakeholders .....	76
6.1.1 Ekonomické cíle a právní normy .....	78
6.1.2 Převaha sociálních a ekologických cílů .....	78
6.1.3 Strategie slučitelnosti ekonomických, sociálních a ekologických cílů .....	78
6.2 Vlastnosti a členění cílů .....	79
6.3 Systém cílů .....	82
<b>7. Plánování rozhodování</b> .....	84
7.1 Úkoly a struktura plánování .....	84
7.2 Časová a hierarchická struktura plánování .....	86
7.2.1 Zásadní plánování .....	87
7.2.2 Strategické plánování .....	87
7.2.3 Taktické a operativní plánování .....	88
7.3 Koordinace dílčích plánů .....	90
7.3.1 Retrográdní/progresivní plánování .....	90
7.3.2 Pohyblivé plánování .....	91
7.3.3 Zákon vyrovnaného plánování .....	92
7.4 Cíle a nástroje strategického plánování .....	93
7.4.1 Analýza silných a slabých stránek .....	95
7.4.2 Analýza zkušenostní křivky .....	95
7.4.3 Analýza životního cyklu výrobku .....	96
7.4.4 Analýza portfolia .....	96
7.4.5 PIMS koncept .....	98
7.5 Teorie a techniky rozhodování .....	99
7.5.1 Základy ekonomické teorie rozhodování .....	99
7.5.2 Podstata teoretických modelů rozhodování .....	101
7.5.3 Rozhodování za jistoty .....	104
7.5.4 Rozhodování za rizika .....	104
7.5.5 Rozhodování za nejistoty .....	105
7.5.6 Teorie her .....	107
7.5.7 Operační výzkum .....	109
7.5.7.1 Pojem a úkoly operačního výzkumu .....	109
7.5.7.2 Metody operačního výzkumu .....	110
7.5.7.3 Hranice využití operačního výzkumu .....	112
<b>8. Organizování – součást podnikového řízení</b> .....	114
8.1 Základní přehled a souvislosti .....	114
8.2 Organizační výstavba podniku .....	117
8.2.1 Jednotlivé oblasti organizační struktury podniku .....	117
8.2.2 Analýza a syntéza úkolů .....	118

8.2.3	Vytváření pracovních pozic a oddělení . . . . .	120
8.2.3.1	Řídící a výkonné pracovní pozice, rozpětí řízení . . . . .	121
8.2.3.2	Utváření hierarchické struktury . . . . .	121
8.2.3.3	Liniové pozice, štábni a funkčně specializované organizační jednotky . . . . .	122
8.2.3.4	Delegování kompetencí a odpovědnost . . . . .	123
8.2.3.5	Organizační schéma, popis pracovních pozic a funkční diagram . . . . .	124
8.2.4	Systém řízení . . . . .	125
8.2.4.1	Jednoliniový a víceliniový systém . . . . .	125
8.2.4.2	Liniově štábni systém . . . . .	125
8.2.4.3	Divizionální organizace . . . . .	127
8.2.4.4	Maticová organizační struktura . . . . .	128
8.2.5	Projektové organizační formy . . . . .	129
8.3	Organizace průběhu výroby . . . . .	130
8.4	Manažerské techniky . . . . .	132
<b>9.</b>	<b>Řízení lidských zdrojů . . . . .</b>	<b>136</b>
9.1	Základní pojmy a souvislosti . . . . .	136
9.2	Plánování zaměstnanců . . . . .	138
9.2.1	Plánování počtu zaměstnanců . . . . .	139
9.2.1.1	Požadovaný počet zaměstnanců . . . . .	140
9.2.1.2	Pravděpodobný úbytek počtu pracovníků . . . . .	141
9.2.1.3	Pravděpodobný přírůstek počtu pracovníků . . . . .	142
9.2.1.4	Očekávaná potřeba/převis pracovníků . . . . .	142
9.2.2	Plánování získávání pracovníků . . . . .	142
9.2.2.1	Možnosti získávání pracovníků . . . . .	143
9.2.2.2	Nábor zaměstnanců . . . . .	144
9.2.2.3	Výběr pracovníků . . . . .	144
9.2.3	Plánování snižování počtu pracovníků . . . . .	144
9.2.4	Plánování využití pracovníků . . . . .	146
9.2.4.1	Zahájení práce . . . . .	147
9.2.4.2	Organizace a náplň práce . . . . .	147
9.2.4.3	Pracovní místo a pracovní doba . . . . .	148
9.2.5	Plánování rozvoje pracovníků . . . . .	149
9.2.5.1	Vzdělávání pracovníků . . . . .	149
9.2.5.2	Podpora pracovníků . . . . .	150
9.3	Řízení a motivace pracovníků . . . . .	151
9.3.1	Odměna za práci . . . . .	152
9.3.1.1	Cíle a určující faktory stanovení odměny za práci . . . . .	152
9.3.1.2	Metody hodnocení práce . . . . .	153
9.3.1.3	Mzdové formy . . . . .	155

## *Obsah*

9.3.2	Dobrovolné sociální požitky . . . . .	161
9.3.3	Podíl na výsledku . . . . .	162
9.3.4	Podnikové klima . . . . .	163
9.3.5	Styly řízení . . . . .	164
<b>10. Kontrola . . . . .</b>		<b>167</b>
10.1	Kontrola jako součást řízení podniku . . . . .	167
10.2	Druhy a úkoly podnikové kontroly . . . . .	169
10.2.1	Personální vazby na kontrolu . . . . .	169
10.2.2	Funkce kontroly . . . . .	170
10.2.3	Předmět kontroly . . . . .	171
10.2.4	Kontroly z časového hlediska . . . . .	171
<b>11. Informační management . . . . .</b>		<b>173</b>
11.1	Úkoly informačního managementu . . . . .	173
11.2	Dílčí oblasti informačního managementu . . . . .	174
11.3	Informační a komunikační koncept . . . . .	175
11.4	Informační a komunikační systémy . . . . .	178
11.4.1	Informační management a organizační struktura . . . . .	178
11.4.2	Operativní informační systémy – horizontální integrace . . . . .	180
11.4.2.1	Dílčí systémy . . . . .	180
11.4.2.2	Horizontální integrace . . . . .	181
11.4.3	Analytické informační systémy – vertikální integrace . . . . .	182
11.4.4	Utváření informačních a komunikačních systémů . . . . .	185
11.5	Základy informačně komunikačních technologií . . . . .	187
11.5.1	Hardware . . . . .	187
11.5.2	Software . . . . .	188
11.5.3	Sítě . . . . .	188
11.6	Potenciál využití počítačově podporovaného informačního managementu . . . . .	189
11.6.1	Dopad na organizaci podniku . . . . .	189
11.6.2	Internet . . . . .	190
11.6.3	Dopad na řízení podniku . . . . .	192
11.6.4	Náklady a rizika . . . . .	193
<b>12. Controlling . . . . .</b>		<b>194</b>
12.1	Základní pojmy a souvislosti . . . . .	194
12.2	Funkce controllingu . . . . .	195
12.3	Řízení podniku zaměřené na hodnoty . . . . .	196
12.3.1	Dlouhodobá maximalizace zisku a maximalizace Shareholder Value . . . . .	196
12.3.2	Model více období . . . . .	199

12.3.3 Model jednoho období: Koncept EVA .....	203
12.3.3.1 EVA jako nástroj kontroly .....	204
12.3.3.2 EVA jako nástroj plánování a řízení .....	205
12.3.3.3 EVA jako nástroj odměňování .....	207
12.4 Oblasti controllingu .....	207
12.4.1 Vzájemná koordinace různých podsystémů řízení .....	208
12.4.2 Vnitřní koordinace jednotlivých řídících podsystémů .....	208
12.5 Nástroje controllingu .....	209
12.5.1 Základní přehled .....	209
12.5.2 Rozpočtování .....	210
12.5.3 Systém ukazatelů a cílů .....	214
12.5.3.1 Druhy a úkoly .....	214
12.5.3.2 ROI – systém ukazatelů .....	217
12.5.3.3 Balanced Scorecard .....	218
12.5.4 Zúčtovací a vnitropodnikové ceny .....	219
12.5.4.1 Zúčtovací ceny na bázi tržních cen .....	221
12.5.4.2 Zúčtovací ceny na bázi úplných nákladů .....	222
12.5.4.3 Zúčtovací náklady na bázi mezních nákladů .....	222
<b>ČÁST III. ZÁKLADNÍ ŘÍDÍCÍ ROZHODNUTÍ .....</b>	<b>223</b>
<b>13. Volba právní formy jako rozhodovací problém .....</b>	<b>225</b>
13.1 Základní přehled .....	225
13.1.1 Soukromé podniky .....	226
13.1.2 Veřejnoprávní podniky .....	226
13.2 Statistické údaje .....	227
13.3 Spojování podnikatelů jako rozhodovací problém .....	229
13.3.1 Pojem a formy spojování podnikatelů .....	229
13.3.2 Stanovování cílů podnikatelských spojení .....	231
13.3.2.1 Cíle v oblasti odběratelské .....	232
13.3.2.2 Cíle v oblasti výrobní .....	233
13.3.2.3 Cíle ve financování .....	233
13.3.2.4 Cíle v dodavatelské oblasti .....	234
13.3.2.5 Daňové cíle .....	234
13.3.2.6 Další cíle kooperace .....	234
13.3.3 Formy kooperace .....	235
13.3.3.1 Příležitostná společenství .....	235
13.3.3.2 Zájmová společenství .....	237
13.3.3.3 Kartely .....	237
13.3.3.4 Joint-venture .....	238
13.3.4 Formy koncentrace .....	239
13.3.4.1 Kapitálová účast .....	239
13.3.4.2 Koncern .....	240
13.3.4.3 Fúze .....	242

13.4 Volba sídla jako rozhodovací problém .....	243
13.4.1 Základní přehled .....	243
13.4.2 Místní faktory jako rozhodovací kritéria .....	244
13.4.2.1 Použití zboží .....	244
13.4.2.2 Odbyt zboží .....	248
13.4.2.3 Rozhodovací proces při volbě sídla .....	248
 <b>Oddíl C – Výroba</b>	
<b>14. Výroba a její základní souvislosti .....</b>	<b>253</b>
14.1 Pojem „výroba“ .....	253
14.2 Výroba jako hlavní funkce podniku .....	254
14.2.1 Plánování výroby jako dílčí plánování .....	254
14.2.2 Plánování výroby z hlediska věcného členění .....	256
14.2.3 Plánování výroby z hlediska časového členění .....	257
14.2.4 Vzájemné vazby mezi dílčími oblastmi plánování výroby .....	259
14.2.5 Vzájemné závislosti plánování výroby a jiných dílčích plánů podniku .....	260
14.3 Výroba a životní prostředí .....	261
<b>15. Produkční teorie a teorie nákladů .....</b>	<b>263</b>
15.1 Cíle a dílčí oblasti produkční teorie a teorie nákladů .....	263
15.2 Základy produkční teorie .....	264
15.2.1 Výrobní modely a funkce .....	264
15.2.2 Substituovatelnost a limitovanost .....	268
15.2.3 Parciální a komplexní analýza .....	272
15.2.4 Základní pojmy produkční teorie .....	275
15.2.4.1 Analýza izokvant .....	275
15.2.4.2 Analýza parciální změny výrobního faktoru .....	277
15.2.4.3 Analýza celkové změny faktorů .....	279
15.2.4.4 Shrnutí a příklad .....	285
15.3 Základy teorie nákladů .....	289
15.3.1 Vztah mezi produkčními a nákladovými funkcemi .....	289
15.3.2 Odvození funkce celkových nákladů .....	290
15.3.2.1 Nákladové izokvantity .....	290
15.3.2.2 Nákladové minimum u limitovaných produkčních funkcí .....	292
15.3.2.3 Nákladové minimum u substitučních produkčních funkcí .....	295
15.3.2.4 Odvození dlouhodobých funkcí celkových nákladů .....	299
15.3.2.5 Odvození krátkodobých funkcí celkových nákladů .....	301
15.3.2.6 Fixní a variabilní náklady .....	304

15.3.3 Speciální nákladové pojmy .....	306
15.3.4 Přehled určujících faktorů nákladů .....	308
<b>16. Plánování výrobního programu .....</b>	<b>311</b>
16.1 Dlouhodobé plánování výroby .....	311
16.2 Plánování vnitropodnikového rozmístění a vnitropodnikové přepravy ..	312
16.3 Krátkodobé plánování výrobního programu .....	313
16.4 Materiálové hospodářství .....	317
16.4.1 Úkoly materiálového hospodářství .....	317
16.4.2 Stanovení materiálové potřeby .....	318
16.4.2.1 Programové stanovení materiálové potřeby .....	319
16.4.2.2 Stanovení materiálové potřeby založené na spotřebě ..	321
16.4.2.3 Klasifikace materiálu pomocí analýzy ABC .....	321
16.4.3 Průzkum nákupního trhu a výběr dodavatelů .....	323
16.4.4 Skladové plánování .....	325
16.4.4.1 Dlouhodobé plánování skladových kapacit .....	326
16.4.4.2 Krátkodobé plánování skladových kapacit .....	326
16.5 Plánování výroby .....	329
16.5.1 Formy výroby .....	330
16.5.2 Plánování průběhu výroby .....	332
16.5.2.1 Plánování velikosti dávky .....	332
16.5.2.2 Termínování průběžných dob .....	334
16.5.2.3 Kapacitní termínování .....	337
16.5.2.4 Plánování posloupnosti a obsazenosti strojů .....	339
16.5.2.5 Nastavení montážní linky .....	342
16.6 Plánování odpadového hospodářství .....	343
<b>17. Nové přístupy k řízení výroby .....</b>	<b>345</b>
17.1 MRP II (Manufacturing Ressource Planning) .....	346
17.2 OPT (Optimized Production Technology) .....	347
17.3 Schválení zakázky podle zatížení strojů .....	348
17.4 Metoda Kanban .....	349
17.5 Koncept pořadových čísel .....	350
17.6 CIM koncept (Computer Integrated Manufacturing) .....	351
17.7 Perspektivy využití elektronického zpracování dat při plánování a řízení výroby .....	354
<b>Oddíl D – Odbyt</b>	
<b>18. Cíle odbytu a jeho plánování .....</b>	<b>359</b>
18.1 Odbyt jako hlavní funkce podniku .....	359
18.2 Odbyt versus marketing .....	361

18.3 Plánování odbytu a odbytová politika .....	364
18.4 Cíle odbytové politiky .....	366
<b>19. Získávání informací v oblasti odbytu .....</b>	<b>369</b>
19.1 Potřeba informací při plánování odbytu .....	369
19.2 Výzkum trhu .....	372
19.2.1 Úkoly výzkumu trhu .....	372
19.2.2 Pracovní postupy (techniky) výzkumu trhu .....	373
19.2.2.1 Definice cíle .....	373
19.2.2.2 Volba výzkumného pojetí .....	374
19.2.2.3 Získávání informací .....	378
19.2.2.4 Vyhodnocování informací .....	382
19.3 Vybrané oblasti použití výzkumu trhu .....	383
19.3.1 Kupní chování .....	383
19.3.1.1 Impulzivní kupní rozhodování .....	384
19.3.1.2 Zvykové kupní rozhodování .....	384
19.3.1.3 Extenzivní kupní rozhodování .....	384
19.3.1.4 Limitované (zjednodušené) kupní rozhodování .....	385
19.3.2 Segmentace trhu .....	388
19.3.3 Tržní a odbytové prognózy .....	390
<b>20. Nástroje odbytové politiky .....</b>	<b>393</b>
20.1 Základní přehled .....	393
20.1.1 Tržní podmínky a konkurence .....	393
20.1.2 Prostředky pro posílení konkurenčního postavení .....	396
20.2 Výrobková politika .....	397
20.2.1 Cíle a dílčí oblasti výrobkové politiky .....	397
20.2.2 Jádro výrobkové politiky .....	399
20.2.2.1 Výrobkové inovace .....	401
20.2.2.2 Výrobkové varianty .....	408
20.2.2.3 Vyřazení výrobku .....	409
20.2.3 Okrajové oblasti výrobkové politiky .....	411
20.2.3.1 Výrobková a sortimentní politika .....	411
20.2.3.2 Obalová a značková politika .....	414
20.2.3.3 Politika služeb pro zákazníky .....	418
20.3 Cenová politika .....	421
20.3.1 Cíle a dílčí oblasti cenové politiky .....	421
20.3.2 Cenová politika v klasické teorii cen .....	424
20.3.2.1 Základy teorie cen .....	424
20.3.2.2 Tvorba cen v monopolu .....	428
20.3.2.3 Tvorba cen v oligopolu .....	431
20.3.2.4 Tvorba cen v dokonalé konkurenci .....	434
20.3.2.5 Tvorba cen v nedokonalé konkurenci .....	436

20.3.3 Cenová politika v podnikové praxi . . . . .	440
20.3.3.1 Principy tvorby cen . . . . .	440
20.3.3.2 Strategie cenové politiky . . . . .	446
20.3.4 Politika prodejních podmínek . . . . .	449
20.3.4.1 Rabaty . . . . .	449
20.3.4.2 Dodací a platební podmínky . . . . .	451
20.4 Komunikační politika . . . . .	452
20.4.1 Cíle a dílčí úseky komunikační politiky . . . . .	452
20.4.2 Reklama . . . . .	454
20.4.2.1 Plánování reklamy . . . . .	456
20.4.2.2 Kontrola úspěšnosti reklamy . . . . .	467
20.4.3 Podpora prodeje . . . . .	469
20.4.4 Public Relations . . . . .	471
20.5 Distribuční politika . . . . .	472
20.5.1 Cíle a dílčí oblasti distribuční politiky . . . . .	472
20.5.2 Distribuční politika z hlediska maloobchodu . . . . .	474
20.5.2.1 Přání zákazníků v oblasti distribuce . . . . .	474
20.5.2.2 Volba způsobu prezentace . . . . .	476
20.5.2.3 Volba umístění . . . . .	478
20.5.3 Distribuční politika z hlediska výrobce . . . . .	480
20.5.3.1 Volba mezi přímým a nepřímým prodejem . . . . .	482
20.5.3.2 Možnosti uspořádání nepřímého prodeje . . . . .	483
20.5.3.3 Možnosti uspořádání přímého prodeje . . . . .	485
20.5.4 Optimalizace fyzické distribuce . . . . .	487
20.6 Optimalizace nástrojů odbytové politiky – marketingový mix . . . . .	488
 <b>Oddíl E – Investice a financování</b>	
<b>21. Investiční plánování a investiční propočet . . . . .</b>	<b>493</b>
21.1 Základy investičního plánování . . . . .	493
21.2 Využití tabulky plateb pro investiční propočet . . . . .	497
21.3 Statistické metody investičního propočtu . . . . .	499
21.3.1 Porovnání nákladů . . . . .	500
21.3.2 Porovnání zisků . . . . .	501
21.3.3 Porovnání rentability . . . . .	501
21.3.4 Propočet amortizace . . . . .	502
21.3.5 Zhodnocení statistických metod . . . . .	503
21.4 Dynamické metody investičního propočtu . . . . .	504
21.4.1 Základní model dynamického investičního propočtu . . . . .	506
21.4.1.1 Metoda čisté současné hodnoty . . . . .	506
21.4.1.2 Anuitní metoda . . . . .	508
21.4.1.3 Metoda vnitřního výnosového procenta . . . . .	511