

Nauka o podniku II

Neoficiální sylaby strukturované podle zkuškových okruhů a zpracované podle přednášek Doc. Novotného a Úvodu do podnikového hospodářství (Wöhe); jaro 2006

J.Čerbák, J.Frieser, O.Melichar a někdo další; 2006

Obsah:

1. Výroba.....	4
Plánování výroby.....	4
Plánování výrobního programu.....	5
Plánování výrobního procesu.....	5
2. Nákup, doprava a skladování.....	7
Oblasti a úkoly nákupu a skladování.....	7
Plánování spotřeby.....	9
Plánování nákupu.....	9
Plánování dopravy.....	10
Plánování skladování.....	10
3. Základy produkční teorie.....	10
Výrobní modely a funkce.....	10
Substituovatelnost a limitovanost.....	11
Parciální a komplexní analýza.....	11
4. Základy teorie nákladů.....	12
Vztah mezi produkčními a nákladovými funkcemi.....	12
Odvození funkce celkových nákladů.....	12
Typologie nákladů.....	13
Nákladové determinanty.....	14
Break event point analýza (BEP).....	14
5. Vědecko-technický rozvoj, výrobní a procesní inovace.....	15
Schumpeterova triáda, výrobní a procesní inovace.....	15
Kroky inovačního procesu.....	17
Kvantitativní a kvalitativní stránka inovačního procesu.....	17
6. Odbyt jako hlavní funkce podniku a odbytová politika.....	19
Vztah odbytu a marketingu.....	20
Cíle odbytové politiky a její oblasti + plánování.....	21
Informace v oblasti odbytu.....	22
7. Členění nástrojů odbytové politiky a výrobní a cenová politika.....	24
Nástroje odbytové politiky.....	25
Výrobní a cenová politika.....	25

Cenová politika	26
Politika prodejních podmínek	27
8. Komunikační a distribuční politika podniku.....	29
Komunikační politika	29
Distribuční politika.....	31
9. Investice a financování	33
Pojmy investice a financování	33
Podnikový obrat	34
Likvidita.....	35
Druhy financování	35
Druhy investic	37
10. Investiční plánování a investiční propočty.....	37
Hodnocení efektivnosti investic	37
Metody investičních propočtů.....	38
11. Majetková a kapitálová výstavba podniku	41
Majetková struktura podniku I.....	41
Majetková struktura podniku II.....	42
Kapitálová struktura podniku.....	42
Pravidla financování	43
Zjištění kapitálové potřeby	44
12. Podnikové účetnictví.....	44
Úkoly podnikového účetnictví	44
Členění podnikového účetnictví.....	45
Základní pojmy podnikového účetnictví	47
13. Účetní závěrka	48
Rozvaha (balance).....	48
Výkaz zisku a ztrát (výsledovka)	49
Příloha a výroční zpráva	49
Controlling a dohled	50

1. Výroba

- jako hlavní podniková funkce, plánování výrobního programu a procesu

- definičním znakem podniku

* **PODNIK** = plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, kde dochází ke zhotovování produktů (výrobky a služby) a jejich zhodnocení

Pojem výroba a jeho obsah

3 rozdílné obsahy tohoto pojmu:

- **veškeré podnikové funkce** (nejširší pojetí)
 - § zahrnuje obstarávání VF a kapitálu – dopravování, odbyt, zhotovování, správa a kontrola všech činností (průběh toků v rámci podniku) doprava a skladování vstupů → zhotovování zboží a poskytování služeb → realizace (odbyt) → správa a kontrola
- **podnikové výkony**
 - § zahrnujeme pod pojem výroba základní podnikové funkce: nákup → doprava a skladování → zhotovení (poskyt. služeb) → správa a kontrola
 - § výroba jako přeměna materiálu ve výrobek
 - § aktivity v rámci průmyslu a řemesel
 - § služby: banky, obchod, pojišťovny a přepravu (správa a kontrola = administrativa)
- **zhotovování**
 - § přeměna vstupu ve výstup

Vztah výroby k odbytu, investování a financování

- máme zde zastoupeny všechny hlavní podnikové funkce

- bereme definici výroba = podnikové výkony

- vychází z rozdělení podnikového procesu na 3 oblasti:

Výroba ve smyslu výkonů

Odbyt ve smyslu zhodnocení výkonů

Financování a investování – zahrnuje financování (= obstarávání prostředků ve formě vlastního a cizího kapitálu) a investování (= vázání peněžních prostředků v aktivech)

- tyto 3 klíčové oblasti musí být koordinovány a vzájemně plánovány

rozhodující oblast je ta, která se jeví jako úzký profil (většinou prodej, někdy výroba) plánování ostatních oblastí se pak podřídí oblasti, která limituje ostatní

Plánování výroby

- plánování = hledání alternativních cest k dosažení stanovených cílů
- plánování výroby je cílené plánování a formování podnikového výrobního procesu – obsahem 3 částí:
 - **Výrobní program** vyrábět Co? Kolik? Kdy?
 - **Výrobní proces** Jak? (jaké výrobní postupy)
 - **Připravenost VF** Jaké VF? A jak je zajišťovat?

Plánování výrobního programu

- cílem je určit optimální výrobní program (otázky Co? Kolik? Kdy?)
 - o **Dlouhodobé plánování** = LR(zahrnuje i střednědobý horizont)
 - § vymezuje základní strukturu výrobního a odbytového programu
 - § stanovuje vývoj nových produktů
 - § rozhoduje o podnikových postupech; komponenty:
 - HIM – užívá jej pracovní síla na materiálový vstup
 - Potřebný stav pracovních sil
 - o **Krátkodobé plánování** = SR
 - § Navazuje na plánování dlouhodobé; vychází z HIM a disponibilních pracovních sil
 - § Ovlivňuje
 - strukturu OA (zásoby, materiál)
 - varianty konstrukce a designu výrobku
- V LR i SR je nutno dbát na:
 - o Dosažení stálého využití kapacit HIM a pracovních sil
 - o Dosažení co nejnižšího stavu zásob (snížení skladovacích nákladů; dodávky just-in-time)
- tyto podmínky mohou být v rozporu: 100% využití HIM a práce vede k růstu zásob hotových výrobků. Tyto rozpory se projeví především v situaci, kdy kolísá odbyt.
 - o **Odbyt je konstantní**
 - § Výroba se optimalizuje pro konstantní výši odbytu
 - o **Odbyt sezónně kolísá**
 - § Výkyvy jsou způsobeny: klimatickými vlivy (léto, zima, povodně)
společenskými zvyklostmi (Vánoce, šk.rok, Valentýn)
 - § Možné způsoby řešení:
 - *Přizpůsobit výrobu výkyvům* (způsobuje výkyvy ve využití kapacit)
 - *Konstantní výroba* (na sklad; není vždy možné – např. zmrzlina)
 - *Úprava výrobního programu* (vyrábět v létě plavky, v zimě šály)
 - *Vyrábět pro jinou značku* (při poklesu D po vlastní produkci = výř. ve mzdě)
 - o **Nákup surovin je sezónní**
 - § Např. cukrovary (výroba jen v sezónu) a prodejny ovoce (dovoz surovin)
 - o **Konjunkturální výkyvy v hospodářství**
 - § Delší časová období s propadem D
 - § Např. ve VW reakce byla snížení výroby při zachování mezd (silné odbory) → pokles konkurenceschopnosti

Plánování výrobního procesu

- Vyrábět Jak? Kdy? Kde? a v jakých střediscích plánované množství
- Na otázku Kde? odpovídá **nákladové středisko** = organizační jednotka ekonomické struktury podniku hodnocený podle nákladů (další střediska: ziskové, rentabilní a investiční)

- **Dlouhodobé plánování výrobního procesu** určuje konkrétní výrobní postup (ten určuje strukturu HIM a pracovní síly, dále umožní vyrábět s nejnižšími náklady); rozlišujeme 2 hlediska výř. postupů:
 - o **Organizační hledisko**
 - § Vychází z uspořádání HIM, tedy cesta výrobku ve výrobním procesu
 - § = členění na organizační typy výroby
 - o **Hledisko opakování výroby**
 - § Členění výrobních postupů podle toho, kolik podobných typů výrobků se vyrobí v SR
- **organizační typy výroby**
 - o **proudová výroba**
 - § = pásavá výroba – výroba na *předmětném principu* podle výrobních operací
 - § kontinuální výrobní proces, minimální skladování polotovarů, dělá práce – rutina
 - § výhody: nízké VC, nízké skladovací N, snadno se monitoruje potřeba materiálu
 - § nevýhody: vysoké FC, nízká univerzálnost výř.linek
 - o **díleňská výroba**
 - § uspořádání pracovišť do dílen – *technologický princip* uspořádání
 - § výhody: flexibilní pro výkyvy D a pracovní síly
 - § nevýhody: skladovací N, nesladění kapacit dílen, N na přepravu mezi dílnami
 - o **skupinová výroba**
 - § = kombinace 2 předchozích typů; rozdělení na dílny – v dílnách proudová výroba
 - § např. podnik, kde se z unifikovaných dílů sestavuje několik druhů výrobků
 - o **výroba na stanovišti**
 - § týká se výrobků, které nemohou putovat po výrobní lince a mezi dílnami (domy, lodě)
 - § VF se přemisťují na stanoviště výrobku: nemovitosti
 - o **výrobní hnízdo**
 - § organizačně- prostorové sdružení VF pro zpracování podobných dílů nebo výrobků
 - § letadla, lodě
 - § výhody: snazší organizace (5hnízd místo 50zam), substituce pracovníků v hnízdu → nehrozí rutina a výpadky kvůli nemocným, každé hnízdo má i své dispoziční VF
- **výrobní typy** – členění založeno na opakování výroby
 - o **kusová výroba**
 - § zakázková výroba, výroba prototypů
 - § domy, tankery, ... ; vysoké VC a nároky na univerzálnost kapitálu
 - o **opakovaná výroba**
 - § *hromadná výroba* 1 výrobek se vyrábí neustále dál (cement, čistička odpadních vod)
 - § *sériová výroba* vždy nutná úprava VF na novou sérii (auta)
 - § *druhá výroba* různé druhy výrobků na stejném zařízení (střih látek)
 - § *výroba v šaržích* množství (šarže) je dáno kapacitou výř.zařízení (léky) při závadě se stáhne z prodeje celá šarže
- **krátkodobé plánování výrobního procesu** určuje velikost výrobní dávky, kapacit, lhůtové plánování
 - o **určení velikosti výrobní dávky**

§ porovnává FC, VC, skladovací náklady; určuje objem zakázky sériové a druhové vyr.

§ $m_{opt} = \sqrt{(2 * M * FC / AVC * i)}$

- m_{opt} = velikost optimální výrobní dávky
- M = roční potřeba výrobků (poptávané množství / rok)
- VC = skladování, materiál, vázanost aktiv, ...

o **lhůtové plánování**

§ stanovení termínu zahájení a ukončení výroby výrobku

§ stanovení potřeby času na výrobu se zřetelem na technologické postupy bez ohledu na kapacity

o **plánování kapacit**

§ konfrontace lhůtového plánování s výrobními kapacitami vlastními a dodavatelů (outsourcing)

§ časově se stanovují pracovní postupy na základě lhůtového plánování (lhůtové plánování je vstupem), ale plánování se rozvíjí s ohledem na kapacity a usiluje o sladění kapacitní nabídky a poptávky (např. delší směny, výroba od subdodavatelů)

Typ výroby	Uspořádání pracovišť	Formy organizace výroby	Sortiment	Opakovatelnost	Produktivita	VC (N jednicové)	FC (na přípravu výroby)	Flexibilita
Kusová	technologické	fázová	široký	malá	nízká	vysoké	nízké	velká
Sériová	smíšené	skupinová	střední	střední	střední	střední	střední	střední
Hromadná	předmětné	proudová	úzký	velká	velká	nízké	vysoké	nízká

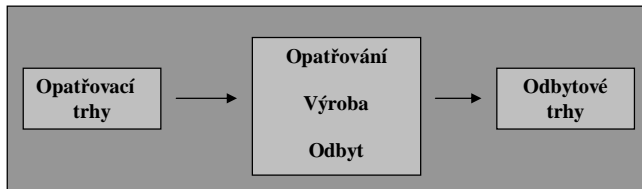
2. Nákup, doprava a skladování

Zahnuje plánování, nákup a spotřebu dopravy a skladování

Oblasti a úkoly nákupu a skladování

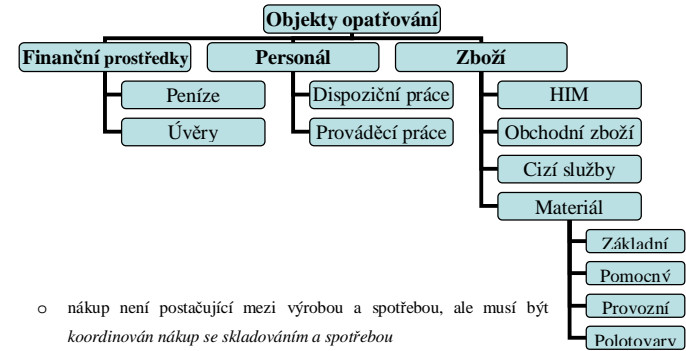
= pořizování VF

- podnik je spojen se svými okolními opatrovacími a odbytovými trhy



Opatřovací trhy

- o Podnik opatřuje VF (výkoná práce, HIM, materiál a další (viz níže)
- o Nákupuje se:
 - § **HIM** (souvisí s dlouhodobým plánováním, je organizován vedením)
 - Obnovovací investice – udržení stávající kapacity
 - Racionalizační investice – zvyšuje se hospodárnost výroby
 - Rozšiřovací investice – zvyšování kapacity
 - § **Materiál a zboží**
 - Provozní prostředky
 - Materiál: základní, pomocný, provozní, polotovary
 - Cizí služby (platbou jsou mzdy)
 - Obchodní zboží



- o nákup není postačující mezi výrobou a spotřebou, ale musí být *koordinován nákup se skladováním a spotřebou*
 - § **system just in time** – pořízený materiál jde ihned do výroby; výkyvy jsou jistěny pojistnou zásobou
 - § **pořizování s okamžitou spotřebou** – např. voda, plyn, ...
- o funkce skladování
 - § **vyrównávací** – řeší nesoulad mezi tokem dodávek materiálu a jeho spotřebou
 - § **zabezpečovací** – chrání před rizikem pozdních dodávek, rychlé spotřeby; poj. zásoba
 - § **výrobní** – víno, whisky, plísňové sýry
 - § **spekulativní** – cenné papíry, cizí měny, ...
- o umístění skladů s ohledem na materiální tok
 - § **vstupní sklady** – tlumí dopady rozdílného tempa dodávek a vstupu do výroby
 - § **pohotovostní sklady** (příruční) – umístěny podél linky proudové výroby
 - § **mezi sklady** – zřizovány, když nefunguje synchronizace výroby v pracovištích; poj.zás.
 - § **expediční sklady** – sklady hotových výrobků

Plánování spotřeby

- tj. zjišťování druhu, množství a okamžiku spotřeby požadovaných vstupů → východisko pro plánování nákupu
- a) zajištění potřeb, které byly vymezeny v rámci toho, co musí být spotřebováno, aby bylo dosaženo plánované produkce
- b) je nutno stanovit v rámci plánu jednotlivých vstupů pro daný druh výrobků:
 - o objednávací množství
 - o objednávací doba (okamžik spotřeby)
 - o výběr dodavatelů a sjezdání podmínek
- Východiska pro plánování spotřeby materiálu v podniku
 - o Výrobní struktura podle výr. vstupů (východiskem pro zpracování rozpisem → plánování)
 - § Kvantitativní rozpis (přehled jednotlivých komponent)
 - § Strukturní rozpis
 - § Montážní rozpis
 - o Očekávaný odbyt
 - o Výrobní kapacita (na základě odbytu)
- Metoda ABC (NE Activity Based Costing) – rozdělení materiálu podle významu pro výrobní proces
 - A) 80% hodnoty, 10% druhů materiálu; 1. číslo je podíl hodnoty mat. ve spotřebě
 - B) 15% hodnoty, 20% počtu druhů
 - C) 5% hodnoty, 70% počtu druhů
 - pro podnik je nejdůležitější plánování materiálu ze skupiny A
 - v reálných podmínkách jsou hranice volnější

Plánování nákupu

- stanovení dodávek materiálu a zboží pro krytí spotřeby
- členění nákupu podle druhů dodacích množství:
 - o příležitostné nákupy
 - § typické pro kusovou výrobu; každá zakázka (a tedy i dodávka) je jiná
 - o výrobně synchronizovaný nákup
 - § plně orientován na spotřebu – dodávky přímo do výrobního procesu (just in time)
 - § subdodavatelé dodávají materiál i několikrát za směnu (škoda)
 - o nákup do zásoby
 - § bez časové vazby na výrobu, ovšem s ohledem na spotřebu ve výrobě
- **Dodací lhůty**
 - o Taková doba, která je pro podnik co nejvhodnější s ohledem na pořizování a skladování N
 - o Synchronizace s tempem spotřeby
- **Výběr dodavatelů**
 - o Spolehlivost může být důležitější než cena (zastavení výroby by znamenalo vyšší náklady)
 - o Počet dodavatelů – čím víc dodavatelů, tím menší závislost na nich

Plánování dopravy

- o Přeprava zboží a osob z výchozího, do cílového místa
- o typy plánování:
 - § Dodavatelský (dod. přepraví zboží až do podniku; ve vyspělých zemích upřednostňováno: nenáročné na kapitál a personál)
 - § Vlastní dopravou (pokud jsou volné dopravní prostředky)
 - § 3. osobou (železnice, spediční firmy, pošta, ...)

Plánování skladování

- o Skladování je součástí opatřování materiálu; tlumí rozpor mezi dodávkami a spotřebou
- o Skladovací náklady:
 - § Náklady z vázanosti
 - § Náklady z předčasného vyčerpání zásob
 - § Prostorové náklady
 - § Udržovací náklady
- Systém opakovacích zásob
- Systém dodávkového cyklu
 - § Pevně stanoven termín dodávek (stejně časové intervaly mezi dodávkami)
 - § Proměnlivé je dodané množství; výpočet viz cvičení 2, úkol 3
- Systém signální hladiny zásob
 - § Pevně stanovené objednávací množství
 - § Stanovení *signálního stavu zásob* diferencované podle rychlosti spotřeby různých druhů zásob
 - Její spotřebování vystačí do další dodávky
 - Reflektuje proměnlivé dodací lhůty
 - § *odlišené pojistné zásoby* (pro mimořádné situace)

3. Základy produkční teorie

Výrobní modely a funkce

Výroba = přetváření vstupu na výstup

Opatřování VF (HIM, materiál, práce); Poměr mezi množstvím výstupu a jednotlivých VF = produkční funkce

Jednostupňová výroba

- kombinace 2 VF na vytvoření 1 výrobku

- technicky efektivní kombinace VF je taková, u níž je využit princip hospodárnosti
 - musí být splněny 2 předpoklady:
 - § daný objem výroby není možné vyrobit při daném využití 1 VF, aniž by bylo nezbytné zvýšit množství 2. VF
 - § s daným množstvím VF nelze vyrobit více výrobků
 - pokud předpokládáme neomezenou dělitelnost VF a jestliže předpokládáme homogenitu (vzájemnou zaměnitelnost 1 dílu 1 výrobku s jakýmkoliv jiným dílem jiného výrobku), pak to lze vyjádřit produkční funkcí $m=f(r_1, r_2)$ – platí pro každou technicky efektivní výrobu
 - v obecné formě lze objem výroby m pomocí funkce $f(r_1, r_2, \dots, r_n)$ – v reálu nelze spozorovat

Substituovatelnost a limitovanost

- **produkční izokvanta** = množina všech technicky efektivních kombinací, které vedou ke stejnému objemu výroby
- **produkční kopec** = množina všech technicky efektivních kombinací VF ve vztahu k výstupu
- **substituční produkční fce** – VF jsou substituty → vzájemně zaměnitelné
 - § alternativní substituce – lze zcela vypustit 1 VF
 - § periferní (omezená) substituce – nelze zcela vypustit ani žádný VF
- **limitní produkční fce** – VF jsou komplementy → je dán mezi nimi pevný poměr
 - § je nutné zastoupení VF v určitém poměru
 - § grafem je bod (produkční kopec = několik bodů; jen 1 procesní přímka)
- **procesní přímka** = spojení všech efektivních kombinací VF
 - § jednotlivé izokvanty jsou propojitelné procesními přímkami
 - § u limitních procesních fci musí být zachován limitní poměr VF
 - § jiný poměr VF je možný jen při zvolení jiného vyr. procesu (posun na jinou procesní přímku)
 - § při velkém množství možných vyr. procesů dostaneme jejich spojením produkční kopec tvořený množstvím substitučních produkčních funkcí

Parciální a komplexní analýza

- analyzujeme produkční kopec (vztah 3 proměnných: r_1, r_2, m), funkční vztah $m=f(r_1, r_2)$
- rozlišujeme 3 druhy pozorování:
 1. **Objem výroby je konstantní** – analyzujeme vrstevnice produkčního kopce - izokvanty
 2. **Množství jednoho VF je konstantní** – analyzuje se změna výstupu při konstantní výši r_1 a variabilním množstvím r_2 → provádíme parciální změnu faktoru
 3. **Všechny 3 veličiny jsou variabilní** – provádíme analýzu jedné procesní přímky → konstantní zůstává poměr $r_1:r_2$ (jedna procesní přímka)
- vztah 3 a více VF lze znázornit jen ve vícerozměrném grafu (3D nestačí)

Pozorování	Konstantní	Řez produkčním kopcem	Analýza
1	Objem výroby (m)	horizontální	Izokvant

2	Množství VF (r_1 , nebo r_2)	vertikální, paralelní k ose r_1, r_2	Parciální změny faktorů
3	Poměr VF ($r_1 : r_2$)	vertikální podél procesní přímky	Celkové změny faktorů

4. Základy teorie nákladů

Vztah mezi produkčními a nákladovými funkcemi

- pomocí produkční teorie lze z počtu vyr. procesů vybrat ty, které jsou optimální při dodržení principu hospodárnosti (neplýtvá se VF)
- nákladová teorie umožňuje vybrat ten výrobní proces, který vede k minimalizaci nákladů → ekonomická efektivnost (neplýtvá se prostředky na VF)
- fce celkových nákladů $N = c_1 \cdot r_1 + c_2 \cdot r_2 + \dots + c_n \cdot r_n$ (c =cena VF; r =VF) Náklady představují spotřebu VF oceněnou penězi (včetně veřejných výdajů), která je vyvolána tvorbou podnikových výkonů.
- náklady jsou funkcí množství produkce $N = f(m)$

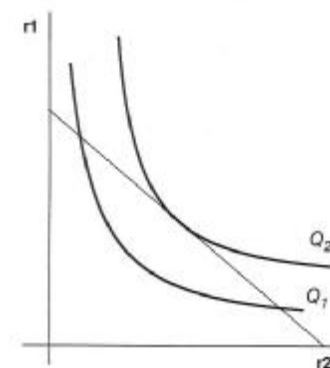
Odvození funkce celkových nákladů

Nákladové izokvanty

- zahrnují všechny kombinace r_1, r_2 , které vedou k realizaci nákladového rozpočtu
- pokud vycházíme z jednostupňové výroby (2 druhy VF a 1 druh produkce), pak platí $N = c_1 \cdot r_1 + c_2 \cdot r_2$
- ceny VF jsou konstantní (stanovuje trh) → N závisí jen na změně množství r_1 a r_2
- průsečky nákl. izokvanty představují spotřebu celého rozpočtu pouze na 1 VF

Nákladové optimum

- nastává v průsečku nákladové izokvanty s produkční izokvantou vyjadřující nejvyšší m
- nákladového minima dosáhneme, pokud vždy volíme takový proces, který při libovolném nákladovém rozpočtu umožňuje realizaci vyššího objemu výroby
- limitované produkční funkce
 - existuje-li jen 1 technicky efektivní kombinace VF, je to zároveň i kombinace s min. náklady
 - existuje-li více možných procesů, volíme takový proces, který při jakýchkoliv N umožňuje vyšší produkci než jiné procesy (nebereme v úvahu změnu cen VF)
- substituční produkční funkce
 - neexistuje průseček → rozpočet nestačí na výrobu
 - existuje 1 průseček → optimum



- o existují 2 průsečíky → m lze realizovat i při nižších N (anebo při daných N lze zvýšit m)

Typologie nákladů

N = spot.mat.surovin; služby a energie; osobní N; daně a poplatky; odpisy; fin. N; mimořádné N; ost.provozní

Fixní náklady

- o Jednorázový vklad nedělitelných VF
- o Jsou stálé (nemohou být v rámci zkoumaného období ovlivněny)
- o Pouze z krátkodobého pohledu, kdy využíváme disponibilní kapacity
- o Týkají se výrobní připravenosti
- o Nemění se s vyráběným množstvím
- o Z dlouhodobého pohledu nejsou žádné náklady fixní – jsou proměnlivé skokem
- o Závislé na čase

Celkové náklady

- o Součet veškerých nákladů na objem produkce

Další členění nákladů dle

- proporcionalita
- nadproporcionalita
- podproporcionalita

Náklady relevantní, irelevantní

- relevantní – ovlivnitelné rozhodovatelem v průběhu výrobního procesu (VC)
- irelevantní – nejsou rozhodovatelem ovlivnitelné (FC)
- není třeba se zabývat neovlivnitelnými náklady

Náklady užitečné – nezbytné ve výrobním procesu

- materiál, úkolová mzda

Náklady neužitečné – nenesou žádný efekt

- náklady na prostoje

Náklady: AFC, AVC, ATC, MC, celkové přírůstkové náklady

Typologie nákladů

- **implicitní náklady**
 - o skryté náklady
 - o např. mzda, kterou by podnikatel dostal při jiném zaměstnání
 - o úroky z vlastního kapitálu, které by podnikatel dostal jiným způsobem (namísto využití k podnikání)

Explicitní náklady

- o Takové náklady, které vyjadřují skutečné výdaje a jsou evidovány v účetnictví

Utopené náklady

- o Byly vynaloženy a nepřinášejí žádný užitek
- o Např. v případě uskutečňování letecké dopravy Concorde, která je ztrátová, ale provozuje se, protože náklady na udržování jsou provozem alespoň částečně kryty

Nákladové determinanty

- determinant = určující činitel, který v zásadní míře něco ovlivňuje
- **Akcí proměnné ve výrobní oblasti (ovlivnitelné)**
 - o velikost podniku (udává výrobní kapacitu)
 - o výrobní program
 - o výtěžnost (= využití kapacit, nese s sebou rychlejší obrát a vyšší masu nákladů)
 - o výrobní podmínky (podmínky, vytvářející prostředí pro realizaci produkce)
 - o kvalita faktorů (čím kvalitnější, tím dražší)
 - o cena faktorů (částečně ovlivnitelné)
- **Akcí proměnné v jiných dílčích oblastech podniku**
 - o Odbytová politika (vlastními silami je prodej výhodnější)
 - o Financování
 - o Výzkum a vývoj (drahá záležitost)
- **Data (objektivní fakta - neovlivnitelná)**
 - o Ceny faktorů
 - o Daňové sazby
 - o Pracovní dny za období
 - o Vlastnosti výrobních faktorů (ve vztahu k využitelnosti)
 - o Rámcové právní podmínky (zásadní rysy prostředí, jsou dány společenským rámcem, ve kterém podnik existuje – politické podmínky, sociální,...)

Break event point analýza (BEP)

- hledáme odpověď na otázku, jaké je minimální množství výroby které uhradí náklady, tedy od jakého objemu výroby je tvořen zisk
- takové výrobní množství, kdy nám příjem plně hradí náklady

$$T = c * m$$

$$N = n_f + m * n_v$$

$$Z = T - N$$

$$\text{Když } T = N \rightarrow c * m = n_f + m * n_v$$

$$m_p = n_f / (c - n_v); \text{ příspěvek na úhradu} = c - n_v$$

- Legenda:

m...počet výrobků

c...cena výrobků

n_v...proměnné náklady/kus výroby
 n_f...fixní náklady
 T...tržby
 Z...zisk
 N...náklady
 m_p...množství bodu zvratu

5. Vědecko-technický rozvoj, výrobní a procesní inovace

Schumpeterova triáda, výrobní a procesní inovace

- podnik, který usiluje aby se udržel na trhu či upevnil postavení na trhu, musí mít jako součást své koncepce vědecko-technický rozvoj = snahu na základě nejen vlastních technických poznatků zdokonalovat výrobu a služby a zlevňovat a zproduktivňovat používané procesy v podniku, technologické, správní procesy
- teoretikem inovací je Josef A. Schumpeter
 - o jako první se zabýval pojetím inovací
 - o inovace vymezoval jako nové kombinace výrobních činitelů, tedy jako „hlavní prostředek který uvádí do chodu kapitalistický stroj a pomáhá získávat nové výrobky, nové trhy a nových forem organizace podniku“
 - o za inovace považoval pouze první (celosvětově) uvedení výrobku, suroviny, technologického postupu,...
 - o je to první zhmotnění nové myšlenky (= invence)
 - o ostatní výrobce považoval za imitátory
 - o **invence** (= první myšlenka, která se posléze zhmotní v nějakém výrobku, surovině, technologickém postupu, vede ke změně ve struktuře vedení) – **inovace** (= realizace, zhmotnění myšlenky a zavedení na trh) – **imitace** (= napodobování prvního a původního výrobku, suroviny, postupu...)
 - o ne všechny invence se dostanou do fáze realizace (tedy inovace)
- současní autoři se odklánějí od Schumpetera, za inovace považují všechny případy, kdy je produkt (výrobek, služba, proces) nový z hlediska výrobce, tedy když je výrobcem subjektivně za nový považován

- Výrobní inovace

- § Zaměřeno na vyrábění zcela nových výrobků postavených na nové konstrukci (cílem náhrada zastaralých výrobků, snaha o zachování tržního podílu, získávání nových trhů)
 - Diferenciací
 - o Taková inovace, která je založena na nových konstrukčních koncepcích a konstrukcích
 - o Doplnění linie o nový výrobek
 - Diverzifikací

- o Zaměřena na uspokojení zcela nových potřeb, znamená vytvoření zcela nové výrobní linie

- Procesní inovace

- Technologické inovace
 - o Inovace, které se týkají průběhu výrobních procesů, jejich změn
- Inovace v řízení a správě
 - o Znamená odpoutat se, využít tvůrčí schopnosti, co jsou
- Cíle: snížení materiálové spotřeby, mzdových nákladů, energie, zmetkovitosti, zlepšení pracovních podmínek, zmenšení zatížení životního prostředí

§ kombinované

- Výrobní varianty

§ Zdokonalované varianty již vyráběných výrobků (např. větší obrazovky u televizorů)

- inovace velmi nákladná, může znamenat náskok před konkurencí, ale neúspěšná inovace může podnik zruinovat

Poptávka	Silná	Slabá
Konkurence		
Silná	Masové trhy - velké obraty - malé ziskové marže - prosazení velkých podniků	Smršťující se trhy - nadbytečné kapacity - klesající obraty - (značné) ztráty
Slabá	Trhy budoucnosti - chybějící technická řešení (např. kdyby někdo vyvinul lék proti AIDS, bude za vodou)	Výklenky trhu - malé obraty ale velké ziskové marže

Proces nalezení tržního výklenku

- 2 kroků: nalezení a zaplnění tržního výklenku:

- o prostor pro automobilové značky (viz Sobe obr. 33), spotřebitelů se dotazujeme, jaké značky jsou oblíbené a zařazují je s ohledem na sportovní charakter a hospodárnost
- o vytvoříme tržní mezeru (= místo na trhu, kde neexistuje nabídka)
- o druhým krokem je zjistit dotazováním spotřebitelů, jaký by měl být ideální výrobek (tyto představy se kryjí ve většině s oblíbenou částí trhu, ale jsou i v mezeře, kde neexistuje nabídka, když si vymezíme prostor tržní mezery, kde chybí nabídka ale je poptávka, vymezíme tak **tržní výklenek**

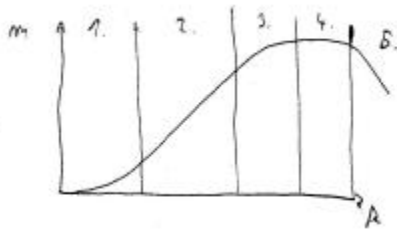
Kroky inovačního procesu

- obtížné, nákladné a časově náročné
- lze rozdělit do 6 fází (obr. 34)
 1. **tvorba námětu** (první stádium, výsledkem je relativně velký počet námětů), navazuje na zdroj informací
 - § uskutečňována výzkumem a vývojem
 2. **třídění a hodnocení námětů** (redukuje nám počet disponibilních na realizovatelné)
 - § testování respondentů – sem řadíme zjištění, jakým vlastnostem výrobků dávají přednost respondenti a jaká je jejich ochota ke koupi
 - § s pokračujícím vývojem rostou náklady
 - § pečlivý výběr snižuje náročnost na náklady
 3. **obchodní analýza námětu** (sem přichází nižší počet)
 - § zjistit externí údaje pro prognózu výnosů a nákladů (tedy vrcholový cíl podniku - zisk), propočít efektivnosti, analýza bodu zvratu (stanovení takového výrobního množství, které pokryje náklady)
 4. **vývoj výrobku v užším slova smyslu** – první zhmotnění námětu do podoby produktu, vývoj marketingové koncepce (= předběžné stanovení marketingových charakteristik jako cena, distribuce, balení, reklama apod.)
 5. **tržní test** – spočívá ve zjišťování, zda je náklad na výrobek nosný, rozhodující kritéria – četnosti nákupu při testování, zjištění počtu opakovaných nákupů (= počet spokojených opakovaných zákazníků)
 6. **zavedení a komercializace** – uvedení na trh (zahrnuje zahájení sériové výroby, sladění výroby a prodeje, distribuční kanály, kontrola, která pomůže komparovat zisky a sledování obrátů)
- přestože počet klesá, náklady s každou fází výrazněji
- je třeba ověřit mnoho námětů
- zdroje informací pro tvorbu námětů je zjišťování přání a potřeb kupujících a zdrojem jsou poprodejní služby – obchod, kde prodávající přichází do styku s kupujícími a průzkum trhu
- tvorba námětů navazuje na zdroje informací a je uskutečňována výzkumem a vývojem, který firma provádí

Kvantitativní a kvalitativní stránka inovačního procesu

- výrobek představuje v pojetí marketingovém komplex hmotných a nehmotných znaků, který je schopen uspokojovat určitou potřebu
- **Nejdůležitější atributy výrobku:**
 - o Funkčnost
 - o Trvanlivost (z pohledu času)
 - o Ovladatelnost
 - o Hygieničnost
 - o Bezpečnost užití

- o Estetická působivost
- o Ekologická nezávadnost
- **Výrobová politika**
 - o **Výrobové inovace**
 - § Aby docházelo k technickému pokroku nebo v posunu v potřebách (aby to lidé kupovali)
 - § Vedou k vývoji zcela nových výrobků
 - Diferenciace – dáno vzhledem k dosavadnímu výrobnímu programu, jedná se o doplnění výrobní linie o nový výrobek
 - Diverzifikace – zavedení nové výrobové linie = rozšíření výrobního programu – více výrobových linií
 - o Horizontální – zavedení druhově příbuzného výrobku (např. pivovar začne kromě piva vyrábět limonády)
 - o Vertikální – když nově zaváděný výrobek navazuje na předchozí výrobek (např. továrna na sekačky na trávu začne vyrábět motory pro mopedy – výroba motoru předchází etapě výroby sekačky)
 - o Laterální – taková inovační aktivita, která přináší zcela odlišnou výrobovou linii (nová oblast podnikání); přiblížit lze pomocí koncernu diversifikačního typu (nabízející výrobky zcela odlišného typu – mateřská společnost ovládne dceřiné společnosti, které si zachovají právní samostatnost a zaniká samostatnost hospodářská – např. General Foods expandovala a zařadila i televizní a rozhlasové vysílání, nahrávací studia, nosiče zvuku)
 - o **Výrobové varianty**
 - § Nejsou to inovace ale technická zlepšení stávajících výrobků, vytvořená určitá modifikace výrobku (funkční, fyzikální vlastnosti, estetičnost, doplňková služba)
 - o **Vyřazování výrobků**
 - § Když už je výrobek za zenitem (aby nenarůstal sortiment výrobků v degenerační fázi)
- **Strategie zavádění nových výrobků**
 - o Inovační strategie – vývoj a výzkum
 - o Napodobovací strategie
 - o Nákupní strategie – produkování nových výrobků tak, že pokud se objeví nová úspěšná firma na trhu, tak ji koupí i s tím výrobkem
- **Fáze životního cyklu výrobku (produktu)**
 1. Pronikání
 2. Rozšiřování
 3. Zralost
 4. Nasycení
 5. Degenerace



- **Zjišťování tržního výklenku** (tržní nika) (2 kroky)
 - o Zjišťování tržní mezery – zjišťování současné nabídky v souvislosti s parametry uživatelských vlastností
 - § Vymezení tržní mezery – ta část trhu, kde neexistuje nabídka
 - o Sledování dotazování – jaké vlastnosti by měly mít výrobky, které by se měly na trh dodat
 - § Tržní výklenek – ta část trhu, kde existuje poptávka

6. Odbyt jako hlavní funkce podniku a odbytová politika

- podniková odbytová činnost = proces zhodnocování výkonů
- Odbytová funkce podniku**
 - výroba (= pořízení VF a přepracování do podoby výrobků a služeb) a odbyt (= vyhledávání odběratelů a fyzická distribuce včetně řízení a správy)
 - fungování podniku spočívá v tvorbě a zhodnocování výkonů
 - po prodeji přítok prostředků pro další výrobu
 - hmotný koloběh: peníze – výrobní faktory – výrobky – realizace na trhu – peníze – VF - ...
 - v centrálně plánovaném hospodářství měl podnik stanoveno, kolik, v jaké kvalitě vyrobit, za jakou cenu prodávat, kterému dodavateli dodávat
 - v tržním systému podnik svobodně rozhoduje a sám nese rizika odbytu, musí zákazníka získat, souvislost – uspokojování potřeb kupujících na vysoké úrovni ale není cílem, cílem je zisk, uspokojování je vedlejší důsledek, zisku totiž dosahuje ten, kdo přesně analyzuje přání kupujících, kdo vyjde těmto potřebám vstřícněji nabídkou než konkurence
 - odbyt v tržním systému, jako každé podnikatelské jednání, se orientuje na podnikové cíle
 - plánovitě jednání podniku předpokládá podrobnou znalost o odbytovém trhu, tzn. o zákaznících, o jejich přáních a konkurentech
 - podnik musí trhy získávat a obhajovat, získání trhu není trvalé
 - **4 nástroje odbytové politiky** pro získání a obhajování trhu:
 - o Výrobní politika
 - o Cenová politika
 - o Komunikační politika
 - o Distribuční politika



Vztah odbytu a marketingu

- podnikatelské chování se orientuje na tržní realitu, která může být charakterizována prostřednictvím nasycených trhů (trhy kupujících) nebo nenasycených trhů (trhy prodávajících – dominující zájem na výrobě, jak rozšířit výrobu), tedy předmět úsilí podnikatele je překonávat odbytové bariéry
- úzkým místem (= limita pro další rozšiřování) výroby se stal odbyt
- (možnosti zásobování, výroby, investic a financí jsou větší než možnosti v oblasti odbytu)
- **Tři interpretace marketingu**
 - o Marketing jako učení o optimálním uspořádání oblasti odbytu (business marketing)
 - § Odbytově orientovaný
 - o Marketing jako (tržně orientované) nauky o podniku – zabývá se odbytovými a nákupními trhy
 - o Marketing jako samostatná vědní disciplína – zahrnuje i oblast mezilidských vztahů (nejrozšířenější)
- **Možné problémy**
 - o Nedostatek v personální oblasti
 - o Nedostatek financí
 - o Ochrana životního prostředí
- **Gutenberg – odbytové politiky**
 - o Výrobní politika
 - o Cenová politika
 - o Komunikační politika
 - o Distribuční politika (= odbytové metody) – vztah k výzkumu trhu, který zajišťuje údaje o okolí (o konkurenci, odběratelích), určující pro výběr nástrojů (tyto odbytové politiky), odbytové politiky ovlivňují chování odběratelů apod.
- **Intenzivní analýza trhu** (= identifikace neuspokojených potřeb zákazníků a rozčlenění poptávky do tržních segmentů, tedy homogenních skupin poptávajících, smyslem není jen zjišťovat potřeby, ale i na ně reagovat) a cíleném využívání nástrojů (odbytové politiky)

Cíle odbytové politiky a její oblasti + plánování

- stanovení nabízeného sortimentu, prognóza výše prodeje, prognóza výše ceny
- podnikatelský cíl
 - o výrobní cíle
 - o odbytové cíle
 - § cíl výrobní skupiny 1
 - § cíl výrobní skupiny 2
 - cíle výrobní politiky
 - cíle cenové politiky
 - cíle propagační politiky
 - o podřazený cíl 1
 - o podřazený cíl 2
 - o podřazený cíl 3
 - cíle distribuční politiky
 - § cíl výrobní skupiny 3
 - o finanční cíle
- jak jsou cíle na jednotlivých úrovních formulovány, jak jsou s ohledem podnikatelského (vrcholového cíle) podrobněji specifikovány?
 - o Při stanovení cílů podnik vychází
 - § Z vlastních přání
 - § Z vlastních možností
 - § Z podmínek okolí
 - o Podnikové cíle lze dosáhnout pouze tehdy, když nižší jednotky dostanou správné úkoly
 - o Podnikatelský cíl -> cíle pro jednotlivé produktové oblasti -> cíle pro jednotlivé produkty
 - o Plánování je procesem, který je založen na zpracování informací
 - o **Plánování v oblasti odbytu, fáze**
 - § Přípravná fáze, kroky:
 - Situační analýza, v níž se podnik nachází, zejména tržních vztahů (k podniku, konkurenci, obchodu a spotřebiteli)
 - Vypracování vývojových prognóz – shromáždění informací o vývoji trhu
 - Stanovení cílů odbytu
 - § Prováděcí fáze, kroky
 - Určení alternativ jednání
 - Ohodnocení alternativ jednání
 - Rozhodnutí o použití nástrojů
 - Realizace opatření
 - § Kontrolní fáze

Informace v oblasti odbytu

- **Důležitá oblast shromažďování informací je výzkum trhu**
 - o Vnitropodnikové informace
 - § Takové, které se zjišťují v rámci podniku a jejich zdrojem jsou informace získávané na odbytovém oddělení a jinde (výroba, účtárna apod.)
 - o Informace o rámcových podmínkách
 - § Získávají mimo podnik zejména vyhodnocování publikací, které se zabývají těmi oblastmi, které ve svém souhrnu rámcové podmínky tvoří (právní opatření přijímaná parlamentem, ujednání odborů, výsledky prací vědeckých institucí apod.)
 - o Informace o trhu
 - § Získávají v procesu výzkumu trhu, jejich cílem je snižovat nejistotu rozhodování
 - § Chtějí získávat údaje úplné, relevantní a bez chyb
 - § Míra informovanosti o budoucnosti pomáhá odstraňovat a převádět rozhodovací situace v podmínkách nejistoty na rozhodovací situace v podmínkách rizika
- **Postup při výzkumu trhu**
 - o *Definice cíle* – rozsah (spektrum otázek, na které bude hledána odpověď), kvalita požadovaných informací, čeho se informace mají týkat (třeba požadovaná kvalita prodáváného produktu)
 - o *Volba výzkumného konceptu* – vymezení základních charakteristik a průběhu výzkumu
 - § Explorativní – prvotní poznatky v neznámé oblasti
 - § Deskriptivní – popis té zkoumané situace v určitém času
 - § Experimentální – pokusný koncept, je založen na uskutečnění pokusu v určitých podmínkách
 - o *Získávání informací* – metody, rozlišení
 - § Primární výzkum – informace získáváme prostřednictvím pozorování nebo dotazování
 - § Sekundární – orientuje se již na výsledky získané dříve
 - § Interní – vlastními silami
 - § Externí – zaplacená jiná organizace
 - o *Vyhodnocování informací* – analyzování údajů získaných v předchozích krocích, možnosti zpracování
 - § Multivariantních analytických pokusů – zkoumání více proměnných (např. věk a příjem zájemce o auto)
 - § Jednovariantní – zkoumání jedné proměnné (např. jaká cena u výrobku všeobecně akceptovaná)
- **Využití výzkumu trhu** jsou především takové veličiny, které nám poskytují významné informace pro plánování odbytu (tři základní):
 - o **Kupní chování**
 - § Předmětem zájmu získat poznatky o chování kupujících při realizaci koupě
 - § Rozlišují se 4 typy kupního chování
 - *Impulzivní* – neplánované, emotivní chování, které vrcholí koupí (jdeme kolem voňavé pekáry a koupíme si housku)

- *Zvykové* – každodenní rutina (automatické), např. zboží denní spotřeby
- *Extenzivní kupní rozhodování* – při koupi drahých výrobků s dlouhou dobou využívání (dům, auto), charakteristické riziko při chybném rozhodnutí
- *Limitované kupní chování* – zjednodušené, postup, kdy rozhodovací proces probíhá zkráceně pro pohodlnost nebo nedostatek času (nákup oděvu u mužů)

○ **Segmentace trhu**

- § Jejím obsahem je rozdělení celkového trhu na jednotlivé skupiny kupujících = zhruba homogenní skupiny kupujících
- § Účelem je vytvořit si tyto relativně homogenní skupiny
- § Vedlejším účelem je dosažená transparentnosti (průhlednosti) trhu
- § Aby byla segmentace úspěšná pro účely rozhodování v rámci odbytu, musí existovat zásadní rozdíly mezi jednotlivými segmenty trhu z hlediska jejich poptávky
- § Členění hledisek, podle nichž se dospívá k segmentaci
 - Geografická hlediska (geografická segmentace) – členění zákazníků podle geografických aspektů (bydliště, region, stát)
 - Demografická segmentace – rozčlenění zákazníků nakupujících naše zboží podle stáří, pohlaví, stavu, vzdělání, příjmů,...
 - Psychografická segmentace – uplatnění kritérií z oblasti psychologie, doplňuje demografickou, jsou to aspekty které nám zobrazují strukturu osobnosti (autoritativnost, družnost, hospodárnost, apod.)
 - Segmentace na základě chování – věrnost značce, nákupní pohnutky

○ **Tržní a odbytové prognózy**

- § Předpověď budoucího odbytu podniku
- § Aby měla příslušnou vypovídací schopnost, musí být odbytová prognóza vyjádřena v určitém vymezení:
 - Výrobním – předpověď prodeje určitého výrobku
 - Časovém
 - Prostorovém
 - Míra nástrojů odbytové politiky
- § Předmětem tržních a odbytových prognóz -> budoucí stav nebo vývoj
 - Potenciálu trhu (= možný objem prodeje, kterého bylo nebo bude možno dosáhnout na určitém trhu)
 - Potenciálu odbytu
 - Objemu trhu – skutečně dosažená velikost prodeje
 - Objemu odbytu – velikost prodeje v dané komoditě, kterých podnik dosáhl na příslušném trhu
 - Podíl na trhu – podíl objemu prodeje na trhu k celkovým prodejem na trhu

- **Prognózy**

- Vývoje – ve vztahu k času jako proměnné
- Účinku (průřezových prognóz) – přejímání situace, ke které dojde v určitém časovém okamžiku

- Kvalitativní prognózy – charakterizovány slovním vymezením
- kvantitativní – využívání matematických metod

7. Členění nástrojů odbytové politiky a výrobní a cenová politika

Konkurence a prostředky pro posílení konkurenčního prostředí

- **Model dokonalé konkurence na trhu, charakteristika**

- Všichni účastníci jednají podle principu maxima (= s danými zdroji usilují o maximalizaci svého zisku, či užítku spotřebitelů)
- Existuje úplná transparentnost trhu (= všichni účastníci jsou dokonale informováni)
- Platí podmínka homogenity (= neexistují žádné věcné, časové, prostorové preference vůči určitým výrobkům)
- Nekonečně rychlá reakce účastníků (= reakce na změnu podmínek se projeví okamžitě)
- Tato koncepce neexistuje
- Čím je trh dokonalejší, tím kupující se snaží zrušit jednu nebo více podmínek dokonalého trhu a snaží se vytvořit své vlastní
- Podnik usiluje diferencovat nabídku jako soubor různorodých výrobků na rozdíl od výrobků konkurence, chce se lišit, chce být lepší
- Podnik usiluje připojovat k sobě na základě osobních kontaktů své zákazníky
- Podnik chce svým úsilím prezentovat svůj produkt jako něco vyjimečného a dosáhnout tím kvazimonopolního postavení
- Podnik usiluje o objektivní odlišení od konkurence u zákazníků, usiluje o akviziční potenciál (= čeho lze dosáhnout, týkající se hodnotové stránky prodeje)

Schéma forem trhů

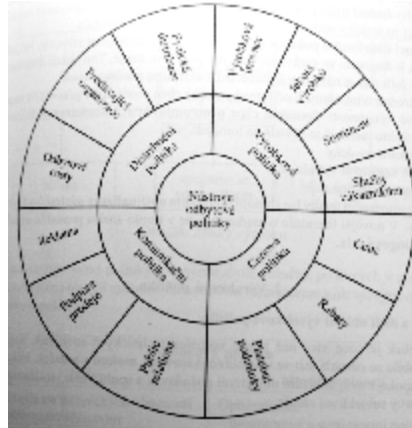
Prodávající Kupující	Mnoho drobných	Málo středně velkých	Jeden velký
Mnoho drobných	Dokonalá konkurence	Nabídkový oligopol	Nabídkový monopol
Málo středně velkých	Poptávkový oligopol	Bilaterální oligopol	Omezený nabídkový monopol
Jeden velký	Poptávkový monopol	Omezený poptávkový monopol	Bilaterální monopol

Nástroje odbytové politiky

- o **Výrobová politika** nazývaná srdcem marketingu
 - o **Cenová politika** – snížení ceny, cenové soutěžení
 - o **Komunikační politika** – centrální místo je reklama
 - o **Distribuční politika** – jejím obsahem jsou opatření, jejichž prostřednictvím se produkty dostanou ve správný čas na správné místo
- Politiky je třeba správně vyvážit, použít správnou míru – vhodně zvolený marketingový mix

Výrobová politika

- výrobová politika nám pomáhá k dosažení cílů v oblasti odbytu a pomáhá dosáhnout podnikatelských cílů
- vytvořit zboží a služby, po kterých je poptávka je hlavním cílem
- marketingová koncepce podnikání je poznávání neuspokojených potřeb a pro tyto potřeby vyvíjet produkty a nabízet je
- **výrobní program či sortiment**
 - o hloubka je dána počtem druhů výrobků ve výrobové linii
 - o šířku nám dává počet skupin zboží
 - o šířku výrobního programu nám udává počet výrobových linií



programová a sortimentová politika

- o **průmysl**
 - § materiálová orientace
 - § technologická orientace
 - § orientace na potřeby
 - o **obchod**
 - § materiálová orientace
 - § cenová orientace
 - § orientace na potřeby – např. rybářské
 - § orientace na obsluhu – uspořádání, která se člení podle obsluhy zákazníků (obslužný obchod, samoobsluha)
- **Obalová a značková politika**
- o technická úloha balení (přenášení)
 - o technická ochrana zboží
 - o ochrana zákazníka (neušpinění apod.)
- **Hospodářská funkce balení:**

- aby obal byl co nejméně nákladný+ růst výnosů
- zabezpečení informací o výrobku (váha a trvanlivost produktu)

Cíle obalové politiky:

- pokles nákladů na skladování a prezentaci
- pokles nákladů na přepravu
- pokles nákladů při použití obalů (viz vratné a nevratné obaly)
- pokles personálních nákladů, co se týče obsluhy, která tím pádem je potřeba méně

Růst výnosů díky vyšší užitečnosti pro spotřebitele díky:

- o návod k užívání
- o velikost balení odpovídající potřebě
- o vhodné a pohodlné obalové technice
- o vylepšení image

- obalová politika má vazbu na vytváření značky, vliv na jakési logo
- spolupůsobí v cenové politice, reklamě, výzkumu trhu
- značkové zboží vytváří logo, jméno firmy, barva, tvar, firemní znak (např. Levis usiluje o výsadní postavi tím, že se soudí se svými distributory, kteří nakupují jeho zboží v Evropě levněji a nedodržíjí jeho cenu v Anglii)

Politika služeb pro zákazníky

- kontakt se zákazníkem= získávání požadavků zákazníků
- na základě informací a implementaci do výroby lze pak dosahovat zisk
- principy a efekty:
 - růst akvizičního potenciálu (=prodejnost zboží jako takového, který je produkován firmou, vybaven logem apod.)
 - omezená cenová konkurence (zákazník nebude nakupovat jinde, protože tam nedostane takové služby, např. záruční doba)
 - otázka, zda poskytovat služby zákazníkům za úplatu či bezplatně: za úplatu je to výhodné tehdy, když výnosy ze služeb zákazníkům jsou nižší než výnosy z prodeje a bezplatně, když náklady na služby zákazníkům jsou nižší než dodatečný výnos (Wohe str. 351 a 352)

Cenová politika

Nástroje: Cena; Rabaty; Platební podmínky; Dodací podmínky

Změna ceny, když se zavádí na trh nový výrobek a když to vyžaduje změna v nákladech, když dojde ke změně cen konkurence, když dojde ke změně poptávky

Principy tvorby cen:

Nákladově orientovaná tvorba cen:

- o příznačný pro centrální hospodářství (zisková přírůžka, viz. vzorec)

$$c=n(1+zp/100)$$

- o na základě úplných nákladů určí prodejní cenu trh → jednotkové náklady jsou průměrným Nf a Nv a tady pak čím nižší odbyt, tím vyšší cena a nakonec se vykalkuluje z trhu

- o jiná je situace, když je cena stanovena jako součet na základě neúplné ceny, tedy vykalkulování z trhu nehrozí, cena je využitelná i při konzultaci mezi obchodními partnery

c= Nv + příspěvek na úhradu

- o dlouhodobě minimální cena může být, když výkony=náklady, resp. když se cena jednotky produkce=úhmnným jednotkovým nákladům, tedy není vytvářen zisk, ale výnosy nám pokrývají náklady
- o krátkodobě minimální využitelná cena, když cena klesne na úroveň AVC

- Poptávkově orientovaná tvorba cen:

- o získávání informací o přístupu zákazníka o oceňování užítku, který mu příslušný produkt poskytuje pozorováním spotřebitelského chování

- Konkurenčně orientovaná tvorba cen:

- o prodávající se orientuje na cenové požadavky konkurentů nebo se orientuje na průměrné ceny v branži

Strategie cenové politiky

- nízká vs. vysoká zaváděcí cena:

je vhodné zvolit nízkou zaváděcí cenu u masových výrobků, které nám umožní dosahovat vysoké masy zisku (při vysokém obratu), vysoké zaváděcí ceny v případě, že se jedná o výrobek luxusní, který umožňuje s každou realizovanou jednotkou dosahovat i při malém objemu prodeje vysokého zisku, své zákazníky si také dokáže udržet vysokou cenou kvůli prestiže

- strategie rychlého sbírání smetany vs. penetrační cena:

sbíráni smetany je založena na tom, že zpočátku je vysoká cena, která postupně klesá s mírou uspokojení poptávky, u penetrační ceny se nasadí extrémně nízká cena, která potom neláká konkurenty a nechá nám monopol

Politika prodejních podmínek

Platební podmínky:

- vyjadřují okolnosti úhrady kupní ceny
- lhůta splatnosti (=požadavek dodavatele na lhůtu, po níž musí odběratel zaplatit) (např. placení záloh, platby předem, dlouhé/krátké doby splatnosti)
- skonto- srážka z ceny, pokud odběratel zaplatí dříve- tím šetří dodavatel náklady
- úroky při opožděné platbě- pokud zaplaceno po lhůtě splatnosti, vzniká dodavateli ztráta, kdy si musí vypůjčit peníze jinde, jelikož jsem mu nedal ty jeho
- zajištění dodavatelského úvěru- dohoda, že po nějakou dobu dodavatel nezaplatím
- kompenzační obchod- prodeje do zemí s měkkou měnou, která podléhá velkým změnám (řinflation)

Dodací podmínky:

- takové podmínky, které vznikají prodávajícímu s dodávkou
- minimální rozsah dodávky- minimální rozsah dodávky- minimum, co musím koupit, abych dostal velkoobchodní cenu
- období, které musí předcházet termínu dodávky, že dodá třeba do tří týdnů

- míst předání zboží (např. objekt producenta nebo dodávka přímo odběrateli)
- převzetí pojišťovacích a přepravních nákladů

Rabat:

- slevy z ceny, která se poskytují odběrateli, poskytují se pro obchodní mezičlánky- upravuje zákon
- funkční rabat- těm, kteří na sebe přebírají dodavatelské povinnosti- např. péče o zákazníky
- množstevní rabat- zvýhodnění při odběru velkého množství jednorázově nebo při opakovaných nákupech (sleva pro věrné zákazníky)
- časově podmíněné rabaty (zaváděcí rabat- zavádí se nový produkt a trvá, než si získá své zákazníky; výběrový rabat- vybereme si kritérium sami; mimosezónní rabat- jestliže je po sezóně, lidé nenakupují, tak se sníží ceny)
- existují i spotřebitelské rabaty- výše je zákonem omezena na 3% z dané ceny
- i jejich využitím se dosáhne ještě větší nedokonalosti trhu

8. Komunikační a distribuční politika podniku

Komunikační politika

Cíle a oblasti komunikační politiky

- cílem je překonat bariéry a ovlivňovat kupující k nákupu
- pro společnost, která je charakterizována trhem kupujícího- homogenní vyzrálé výrobky, k pasivitě inklinující zákazník, takový zákazník je získán na základě poskytnutých informací

4 oblasti komunikační politiky

- **reklama**- nejvýznamnější, obrací se na velký počet potenciálních zákazníků
 - plánování reklamy zahrnuje:
 - stanovení cílů- plánování; reklamní cíle
 - získání a zpracování údajů
 - zpracování reklamy
- **podpora prodeje**
- **public relations**
- **osobní prodej**

Reklama

- při plánování reklamy se vyžaduje provést **3 kroky**:

1. stanovit cíle
2. zjistit a zpracovat údaje
3. určování nástrojů reklamy

- **údaje pro plánování reklamy** (zjišťované v rámci druhého kroku):

- je vymezováno pro jaký objekt je ta reklama připravována a pro jaký subjekt je připravována a co je předmětem té reklamy (o čem je)

- a) **výrobová reklama**- týká se výrobku
- b) **firemní reklama**- týká se podniku

- reakce dle žádoucího efektu od nejlepšího k nejhoršímu (šestice)

- okamžitý nákup s následujícími nákupy, tzn. opakovaný nákup- optimum, o které se usiluje
- jednorázový nákup
- značná ochota k nákupu
- pozitivní nebo negativní postoj k reklamě
- lhostejnost
- nevnímání reklamy

- tyto informace jsou získávány pomocí marketingového mixu

- **určování nástrojů reklamy:**

- o selekce médií
- o utváření reklamního sdělení
- o stanovení ročního rozpočtu na reklamu

- **Výše rozpočtu na reklamu**

- o orientace na obrát- pokud je vysoký obrát, není nutné mít takovou reklamu jako při malém obrátu
- o orientace na finanční objemy (likviditu)- likvidita by neměla být určující pro stanovování nákladů pro reklamu, protože likvidita je závislá na velikosti obrátu
- o orientace na konkurenci- není nejlepší, protože informace získáváme za období, které
- o předchází našemu plánování, tedy s ročním zpožděním

- nejlepší využít operativního cíle na vyšší rozpočtu na reklamu (např. zvýšení obrátu produktu o 5%)

- **Rozpis rozpočtu na reklamu jednotlivých médií**

- výběr nosičů reklamy- elektronická, tisková a ostatní média (v elektronických médiích je rozhodující počet příjemců- např. sledovanost TV), v praxi se používá ukazatele „cena v tisících“:

- náklady na 1 stránku/výše nákladů x 1 000 u tiskového média
- náklady na 30 sekund reklamy/ počet příjemců x 1 000 u elektr. média
- důležitá je také image médií

- **Utváření reklamního sdělení**

- aspekty:

- žádoucnost- musí

vzniknout přání výrobek si koupit

- exkluzivita- subjekt reklamy musí být přesvědčen o jedinečnosti značky toho výrobku

- důvěryhodnost

Orientační veličina	Slabá místa
Obrát (zisk)	- věcně chytbné - procyklický účinek - libovolná procentní sazba
Rozpočet konkurence	- není znám budoucí rozpočet konkurence - orientace na dezorientaci
Finanční prostředky	- věcně chytbné - procyklický účinek
Operativní reklamní cíle	- reklamní dopad jednotlivých opatření nelze exaktně předvídat

Obr. 69: Slabiny praktických přístupů

- **úspěšnost reklamy:**

- ekonomická úspěšnost

- prostřednictvím ekonomických ukazatelů- obrát, zisk, tržní podíl

- mimoekonomická úspěšnost

- prostřednictvím veličin jako vybavení si reklamního sdělení či psychologickou reakcí na sdělení

- **měřicí postupy**- jistý problém, protože může dojít k ovlivnění reklamního efektu ještě dalšími činiteli (např. souběžně s reklamou dojde k poklesu hospodářství => ovlivnění koupěschopné poptávky- tzn. odbytu se může jevit jako stagnující)

- **projevení carry- over efektu**= vřdaje na reklamu se projeví s časovým zpožděním

Podpora prodeje

- hledání rychlého, ale většinou krátkodobého úspěchu

- zvýšení image firmy

Public relations

- sponzoři, tiskové konference, podpora charitativních zařízení

Osobní prodej

- kupce kontaktuje ten, kde chce prodat oproti běžnému obchodu
- přímým kontaktem se zároveň zjišťují potřeby kupujícího na výrobek a podle toho lze výrobek modernizovat, zlepšovat nebo inovovat
- kupující může být lépe seznámen s výrobkem

Distribuční politika

Cíle a oblasti distribuční politiky

- o úkolem je transformovat vyrobenou produkci do podoby odpovídající potřebám zákazníka

Transformace	Výrobek musí být k dispozici
Prostorová	V místě poptávky
Časová	Vždy, tzn. bez ohledu na okamžik výroby
Kvantitativní	v množství odpovídající potřebě
Kvalitativní	V kompletní nabídce, odpovídající potřebě (např. benzin+ cestovní příručky+ potraviny na cestu)

- marketingová logistika (logistický pohled)- je reálnou podobou distribučních procesů- dopravních cest, skladů, tedy podobou hmotného přemísťování
- akviziční distribuce- jaké instituce a jakým způsobem se budou na distribuci podílet

Distribuční politika z hlediska maloobchodu a výrobce

- maloobchod se musí zaměřit na požadavky konečných odběratelů
- maloobchod tedy musí vycházet z celé řady hledisek:
 - požadavky na distribuci
 - maloobchodník si musí uvědomit, že obchody s krátkou vzdáleností k odběrateli mají být orientovány na malé nákupy
 - jestliže se jedná o velké nákupy, ty jsou řešeny s obchodními centry dopravních uzlů, eventuálně jsou i ve větší vzdálenosti
 - zda je prodej prováděn samoobslužně nebo s obsluhou
 - způsob prodeje samoobsluha- vyšší nákladů, ztráty z rozkradení, rychlejší nákup
- volba umístění
 - z prostorového hlediska (v centru měst lze očekávat více zákazníků)
 - s ohledem na konkurenci (prodej heterogenního zboží bývá uspořádán blízko konkurenčních prodejců.- šperky, hodinky, zatímco u homogenního zboží daleko od konkurence- potraviny)

Distribuční politika z hlediska výrobce

- úkolem je maximalizace tržního kanálu tak, že se hledají odpovědi na:
 - jaké distribuční orgány
 - kolik

- jaká bude jejich forma

- odpověď vyplývá, jestli firma zvolí přímý prodej nebo prodej nepřímý- zprostředkovatelský
- tato volba se pak promítá v tom, jak je usilováno o dosažení distribučních cílů podniku (jsou 3) :

- minimalizace nákladů na distribuci
- maximální distribuční kvóta
- maximální distribuční jistota

- náklady na distribuci:

- přemísťování v prostoru i čase sebou nese náklady
- zahrnuje se i obchodní rozpětí, z kterého se kryjí náklady podniku

- maximální distribuční kvóta:

- v kolika procentech prodejen připadajících v úvahu pro prodej daného zboží je zboží dané značky skutečně prodáváno (ke zkoušce); např. sportovní obuv Nike v Brně- všechny prodejny v Brně, kde se prodává sportovní obuv je 100%

- maximální distribuční jistota:

- rozumíme míru vlivu výrobce na distribuci
- jistota je větší, čím větší má vliv výrobce na distribuční orgány
- (pozn. distribuční kanál a tržní kanál jsou synonyma)

	Přímý prodej	Nepřímý prodej
Přednosti	- velký vliv na tržní kanál	- vysoká distribuční kvóta
	- přímý přístup k informacím o zákaznících	- nízká vázanost kapitálu
		- obchod přejímá sestavení sortimentu
Důvody pro volbu alternativy vyvolané		
- výrobkem	- výrobky vyžadují instruktaž	- neproblematické značkové výrobky
	- výrobky tvoří součást sortimentní řady	- výrobky tvoří součást sortimentní řady
- poptávkou	- málo velkoobděratelů	- mnoho malých odběratelů
- postavením výrobce	- specializovaný výrobce nacházející se v kvazimonopolním postavení	- širší známost v porovnání s výrobcem značkového zboží

- Možnosti uspořádání nepřímého prodeje

- Možnosti uspořádání přímého prodeje

- obchodní cestující
 - přísné odkázání na pokyny
 - zaměstnanec podniku
- obchodní zástupci

Obchodní zástupci	Obchodní cestující
- pouze částečně ovlivnitelní	- přísně odkázání na pokyny
- prodej výrobků od většího počtu výrobců	- prodej výrobků jednoho výrobce
- odměna formou množstevní provize	- pevný plat (event. s průměry)
- spíše vyšší motivace	- spíše nižší motivace

- franšíza= hraniční případ mezi přímým a nepřímým prodejem

Optimalizace fyzické distribuce

- optimální uspořádání toků výrobků z místa výroby do místa prodeje

- nástroj je pak volba:

- skladovacích míst
- dopravních prostředků
- doby a objemu přepravy
- přepravních cest

Optimalizace nástrojů odbytové politiky- marketingový mix

- zastoupení jednotlivých nástrojů odbytové politiky

- jaké bude pořadí nástrojů:

- nejprve optimalizace výrokové politiky
- nástroje cenové politiky
- nástroje komunikační politiky
- nástroje z oblasti distribuční politiky

Členění nástrojů odbytové politiky

- taktické (cenová a komunikační politika)- lze je měnit v kratším intervalu

- strategické (výroková a distribuční politika)

9. Investice a financování

(hmotný a finanční proces hospodaření)

- podnikový proces se skládá ze tří částí: zásobování, výroba, zhodnocování výrobků (prodej)

- podmínky fungování podnikového procesu:

- prostředky pro pořízení VF musí být k dispozici před zahájením procesu
- prostředky musí být také získány prodejem výkonů VF

- podnikový proces (provádění hmotného procesu- opatřování vstupů, transformace na výstupy a jejich zhodnocení) musí být financován

- věcně hospodářský proces (= produkování výkonů) je vyjádření toku statků

- finančně hospodářský proces v hodnotovém vyjádření se odráží v toku plateb (cash flow)

Pojmy investice a financování

- financování je opatřování kapitálu a odráží se v pasivěch rozvahy (=opatřování finančních prostředků)

- investice vyjadřuje použití finančních prostředků k opatření hmotného majetku (stroje, zásoby), nehmotných aktiv (licence, patenty) a finančního majetku (cenné papíry, účasti) (=použití finančních prostředků)

● financování:

= obstarávání kapitálu

= také i zajištění mimořádných opatření finančně technických podniků (opatření v kapitálové oblasti, která jsou nezbytná v podniku)

- není pouze opatřování peněz, ale jeho obsah zahrnuje opatřování kapitálu ve všech jeho formách, hodnotově musí být oceněn

● investování = vázání v majetku kapitálu v aktivech

● desinvestice = opak investice - rozpouštění hmotného majetku do likvidnější podoby

● **úbytek kapitálu** - probíhá tak, že se uskutečňuje splácení kapitálu vlastníkům, splácení úvěru nebo výběr zisku podnikatelem (respektive investorem)

● podniková činnost = proces stálého vázání a opětovného uvolňování finančních prostředků

- podnikový majetek se skládá z oblasti investiční a platební (=aktiva) a oblasti kapitálové (=pasiva) Tyto oblasti jsou propojeny a ovlivňují se.

Podnikový obrat

- čtyři etapy běhu finančních prostředků obratem:

- opatření prostředků z vnějšku = získání vlastního a cizího kapitálu a vklad na bankovní účet

- užití kapitálu (opatření věcných statků na úvěr)

= opatření hmotných statků a VF

- platební oblast se zmenšuje a zvyšuje se oblast investic

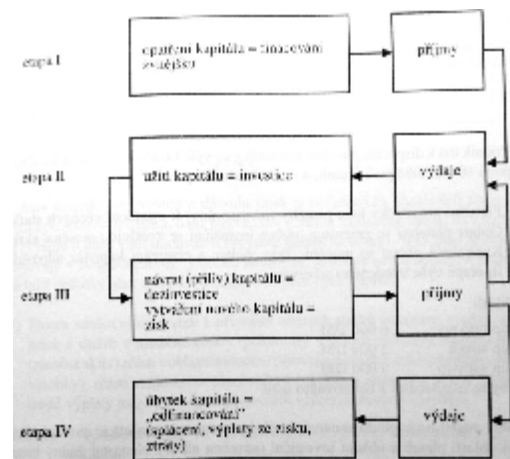
- vznik závazků vůči dodavatelům

- opatřování statků na úvěr spojuje druhou a třetí oblast - proces vzniku výkonů- přeměna surovin na výrobky, výplaty mezd, opotřebování dlouhodobého majetku

- děje, které znamenají zpětný příliv kapitálu prostřednictvím peněžních prostředků vzniklých realizací produkce, zahrnuje i děje, které znamenají zvětšení kapitálu do výše, která odpovídá zisku

- dochází k odbytu v předchozí etapě vytvořených produktů na trhu

- transformují se statky z investiční oblasti a realizují se na trhu, dochází k desinvestici (spotřeba strojů, mzdy v nákladech); tím dochází k přílivu prostředků podniku (přichází prostředky, které také obracejí



zisk - zvýšení kapitálu ve výši zisku, tím se zvyšuje i majetková část), posílí se velikost platebních prostředků na úkor investiční části

- etapa úbytku kapitálu- dochází k výběru části zisku resp. splacení části závazků

- růst podniku → podnik reinvestuje, získává další investory a reexpanduje

- podnikový obrat je procesem průběžných příjmů a výdajů peněz a průběžných investic a desinvestic

Likvidita

- podnikový obrat může plynule probíhat, pokud se podniku podaří platit v patřičných lhůtách

všechny své platební povinnosti (finanční rovnováha) → podnik musí být schopen dostávat závazkům tak, že ve své činnosti není nucen k jakýmkoli odprodejům)

- **likvidnost** = schopnost majetku překlápět se do likvidnějších forem

- **likvidita**- schopnost dostat všem platebním povinnostem a nevyhnutelným platbám v daném termínu, tzn. vztah krytí k danému okamžiku, vztah mezi disponibilními platebními prostředky a splatnými závazky, ty se zaplatí pohotovými prostředky nebo majetkovým součástmi, které jsou přeměněny na platební prostředky v krátké době

- možnost vyjádření relativní likvidity- vztah mezi potřebou a jejím krytím

- **Gutenberg**: likvidita předpokládá v každém okamžiku takové krytí závazků platebními prostředky, kdy disponibilní platební prostředky budou vyšší nebo se alespoň rovnat potřebným platebním prostředkům

likvidita prvního stupně = (platební prostředky/krátkodobé závazky)*100

Druhy financování

- **změna financování** (kapitálová restrukturalizace)

- **přeměna cizího na vlastní kapitál**, nemá za následek změnu bilance

- **přeměna vlastního kapitálu na cizí**: např. komanditista vystoupí ze spol., ale svůj vklad tam nechá jako půjčku

- **přeměna kapitálu na jiný druh**- např. zisk na základní kapitál

- **Kritéria členění financování podle:**

- **původu kapitálu**

- **vnější**- kapitál příplývá z vnějšku

- přírůstek majetku

- financování z úvěru

- financování z vkladů a podílů

- **vnitřní**

- přírůstek majetku

- financování ze zisku (samofinancování)

- financování z dlouhodobých rezerv

- přírůstek struktury majetku

- financování reinvestičních tržeb

- financování nettoinvestičních tržeb

- **podle právního postavení**

- **vlastní financování**- přísun vlastního jmění, ručitelského kapitálu

- kapitálové vklady a podíly

- zisk (samofinancování)

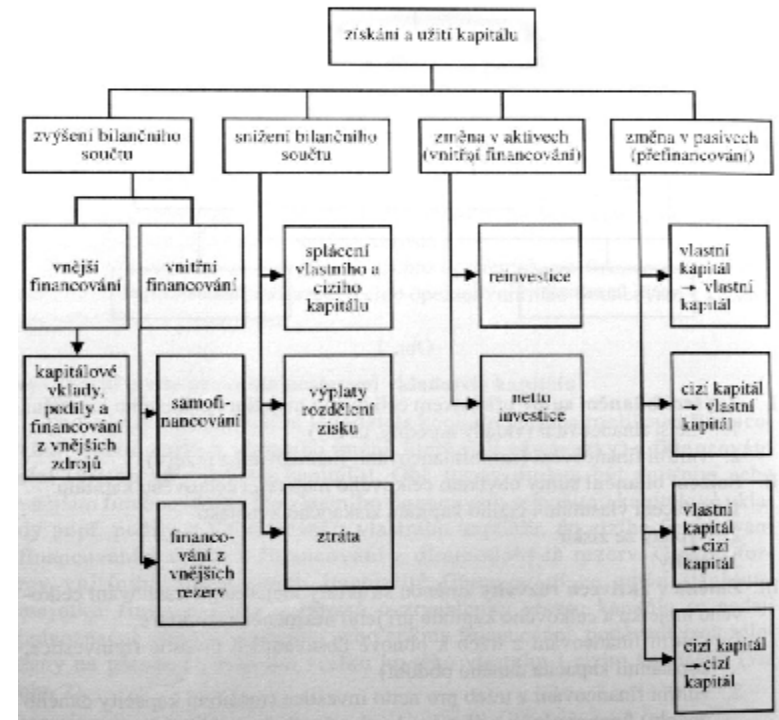
- změny ve struktuře majetku

- **cizí financování**- financování z úvěru, přísun věřitelského kapitálu

- úvěry

- dlouhodobé rezervy

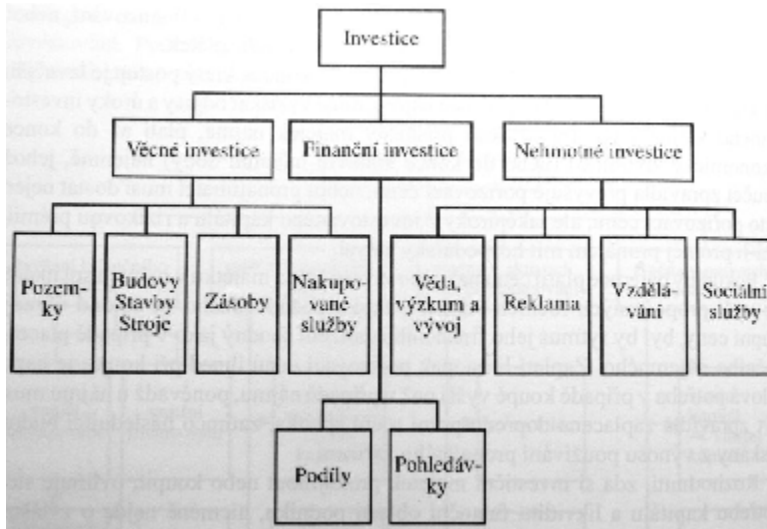
- změny ve struktuře majetku



● **Vliv na majetkovou a kapitálovou strukturu**

- Zvýšení bilančního součtu – vnější a vnitřní financování, čerpání rezerv, samofinancování
- Snížení bilančního součtu – rozpouštění zisku ve prospěch splácení vlastního a cizího kapitálu na straně pasiv, výplata mezd atd., na aktivech se rozpouští platební prostředky
- Změna v aktivech (vnitřní financování)
- Změna v pasivech (přefinancování)

Druhy investic



- členění z hlediska hodnoty (zásadní význam)

- **brutto investice** = celkový objem investic, reinvestic a netto investic
- **reinvestice** = obnovovací investice
- **netto investice** = rozšiřovací investice + investice do založení podniku
- **racionalizační investice** = nahrazení zařízení novým zařízením se stejnou kapacitou, ovšem s nižšími náklady
- **modernizační investice** = obnova opotřebovaného zařízení za zařízením s vyšší kapacitou (kombinace reinvestic s netto investicemi)

10. Investiční plánování a investiční propočty

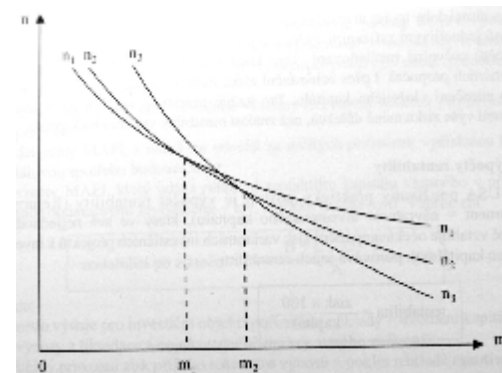
Hodnocení efektivity investic

- = hledání cest optimálního pořízení investic
- investiční plánování → investiční rozhodování → pořízení investic
- zabývá se oblastmi podniku jako nákup, výroba, odbyt, financování a proto musí být investiční plánování sladěno s kapitálovým plánováním
- hlavním nástrojem investičního plánování jsou investiční propočty
 - o na jejich základě je posuzována výhodnost investičního projektu (projekt ano či ne)
 - o nebo posuzování výhodnosti více investičních variant
 - o sestavování ideální kombinace investičních projektů, které jsou vzájemně propojeny

- rozhodování je úzce propojeno s plánováním – připravování podkladů pro investiční rozhodnutí
- investice se bude realizovat tehdy, když pokryje náklady a poskytne investorovi patřičné zúročení vloženého kapitálu (nejen návratnost výdajů ale i zúročení)
- investice je výhodná, pokud součet peněžních příjmů vyvolaných danou investicí převyšuje objem výdání spojených s investicí
- přebytek příjmů nad výdaji by měl umožnit amortizaci (=návratnost kapitálu v objektu investování)

Metody investičních propočtů

- vysvětlování souvislostí, které se týkají investičního projektu způsobem, že se investiční projekt zkoumá z hlediska propojení do všech oblastí
- postupy investičních propočtů lze rozdělit do tří základních skupin:
 - o **pomocné praktické (statické)**
 - § neberou v úvahu čas, pokud už ano, tak ve velmi jednoduché formě
 - § nejjednodušší a v praxi nejvíce používané
 - § porovnávání jednotlivých investičních variant (z nákladů, zisků, atd.)
 - § členění:
 - **výpočet porovnávací náklady**



- založen na srovnávání nákladů pro určité období 2 a více projektů

- musí být splněna podmínka, že se jedná o investiční zařízení se stejnou kapacitou, pokud by se jednalo o srovnávání investičních objektů s různou kapacitou, musí se použít přepočty na investiční náklady na jednotku produkce
- čím vzdálenější investice, tím méně kvalitní informace (protože jsou staré)

- **výpočet porovnávací zisky**

- rozšiřuje nám předmět sledování, protože vedle nákladů dostává do hry ukazatele tržeb (protože $T-N=Zisk$)
- chybí mu časové rozlišení budoucích nákladů a výnosů a toto je nejvýraznější patrné z toho, že teoreticky může dojít i k přijetí takové investice, která vede k vyšší produkci → vyšší nabídka → nižší tržní cena

- **výpočet rentability**

- v nejjednodušší variantě vztahuje očekávaný roční zisk variantních investičních projektů k investovanému kapitálu; ROI = Return Of Investment

- rentabilita = (zisk/kapitál) *100

• **výpočet návratnosti (pay-off-period)**

= výpočet období, během něhož je možné získat zpět výdaje spojené s pořízením

- doba amortizace(návratnosti) = peněžní výdaje / peněžní příjmy investice

- doba návratnosti musí být kratší než doba účetního odepisování

$$Nj(B) - Nj(A) - \text{jednorázové náklady}$$

- doba návratnosti dn = _____

$$Np(A) - Np(B) - \text{provozní náklady}$$

Np=provozní náklady

Nj=jednorázové náklady

A,B=investiční varianty

o **finančně matematické (nebo dynamické postupy)**

§ vychází z proudu peněžních výdajů a peněžních příjmů

§ cash flow se hodnotí do ukončení ekonomické životnosti nebo konci plán. horizontu

§ nedostatky:

- u budoucích hodnot toku plateb (=výdajů) a příjmů, které se týkají investičního projektu, musíme pracovat s hrubými odhady (čím vzdálenější časový horizont, tím nepřesnější informace)
- kalkulační úroková míra se odhaduje (jinak ji nelze zjistit) a je vztahována k budoucnosti, o které nejsou informace

§ členění metod:

• **hodnocení kapitálu (=Net Present Value)**

- hodnocení kapitálu příslušné investice u příslušné investiční varianty

- hodnota kapitálu = součet současných hodnot všech čistých příjmů (tj.rozdíl mezi příjmy a platbami v jednotlivých letech, které souvisí s investicí)

$$\sum_{t=0}^n \frac{Rt - Ct}{(1+i)^t}$$

- hodnota kapitálu: $K = \sum_{t=0}^n \frac{Rt - Ct}{(1+i)^t}$

K = hodnota kapitálu

Rt = peněžní příjmy na konci období t

Ct = peněžní výdaje na konci období t

i = kalkulační úroková míra

t = období (t=0,1,2,...n)

n = ekonomická životnost investičního objektu

- investice je výhodná, když K je větší nebo roven 0, pokud je vyšší než nula, pak se kapitál zhodnotil vyšším procentem, zhodnotil se lépe

• **vnitřní výnosové procento (=Internal Rate Of Return)**

- hledáme míru odúročení vedoucí k nulové hodnotě kapitálu, tj.veličině, při níž současné hodnoty řady plateb a příjmů jsou stejně velké

- zjišťujeme ho tím, že se výše uvedená funkce kapitálové hodnoty položí = 0

• **metoda annuity**

- porovnáme průměrné roční peněžní výdaje a příjmy spojené s investicí

- annita investičního projektu = průměrné roční přebytky peněžních příjmů

- investice je výhodná při dané kalkulační úrokové míře, když je annita ≥ 0

o **simultánní modely kapitálového rozpočtu**

§ mají cíl plánování celkového investičního programu ve stadiu formování

§ investiční varianta se promítá do všech investičních dění (výroba, prodej,...)

§ je komplexní, celostní model optimalizace činnosti podniku; bere v úvahu i jiné investiční projekty

§ vysoká vysvětlivací hodnota, ale nikoli její použitelnost při rozhodování

Ekonomická životnost investice

= doba, kterou potřebují příjmy investičního projektu na pokrytí:

1. běžné provozní výdaje
 - výdaje týkající se provozu investičního objektu
 - jde o jednicové náklady týkající se práce a materiálu + výdaje na opravu a údržbu
2. nižší tržbu z prodeje zařízení
 - aby pokryly pokles zůstatkové ceny objektu
3. úroky z tržeb za zůstatkovou cenu
 - úrok z vázaného kapitálu
4. daně z příjmů

Optimální moment náhrady

- je to taková doba, kdy má nové zařízení nahradit staré
- neznamená, že staré zařízení není technicky využitelné, ale nemusí být optimální je využívat z důvodu vysokých nákladů na údržbu a opravy

Oceňování podniku

- jedna z nejobtížnějších otázek
- hodnota podniku se nerovná součtu hodnot jednotlivých částí majetku, je nutno vzít v úvahu: goodwill, postavení na trhu, dodavatelsko-odběratelské vztahy, ...
- pro kupujícího je důležitá výše budoucího zisku \rightarrow chápán jako úrokový výnos z koupě podniku
- pokud lze přesně zjistit budoucí stav podniku, lze použít pro stanovení hodnoty podniku vzorec:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Rt - Ct}{(1+i)^t}$$

- a) postupy, které vedou bezprostředně k ocenění podniku
 - a. zisk x 100 x (kalkulační úroková míra)-1
 - b. ocenění podstaty podniku – ocenění reprodukční hodnotou
celková hodnota podniku = (výnosová hodnota + dílčí reprodukční hodnota)/2

- c. ohodnocení podle středních hodnot – kombinace předchozích
 - d. metoda kapitalizace nadměrného zisku
 - e. metody zkrácené lhůty přínosu goodwillu
- b) postupy, které nejdříve zjišťují goodwill a potom teprve hodnotu podniku, přičemž přičítají k reprodukční pořizovací ceně goodwill (odečítají badwill)

11. Majetková a kapitálová výstavba podniku

Majetková struktura podniku I

- provoz podniku vyžaduje vybavení potřebnými prostředky
- vymezení majetkové struktury → majetek je konkrétní složením aktiv sloužících podniku uskutečňovat podnikatelský záměr
- = souhm všech věcí a pohledávek, které podnik vlastní a které slouží k podnikání
- každé podnikání vyžaduje prostředky – kombinace VF
- kapitál = zdroje, za které byl majetek pořízen
- majetek
- *fixní*
 - § *hmotný*
 - *movitý – zařízení, inventář,...*
 - *nemovitý – budovy, pozemky,.....*
 - § *nehmotný*
 - *patenty, licence,....*
 - § *peněžní*
 - *finanční podíly, akcie s dobou držení větší než 1 rok,...*
- *oběžný*
 - § *věcný = zásoby*
 - *hotové výrobky, nedokončená výroba,....*
 - § *peněžní*
 - *pohledávky, peníze, cenné papíry, náklady příštích období*

LIKVIDITA

- pozor na pojmy likvidita a likvidnost- Novotný to považuje za stejné, Valach - Finanční řízení podniku, Kalouda – Firemní finance :
- Likvidnost = vlastnost jednotlivých majetkových složek být převedeny na peněžní prostředky
- likvidita v širším slova smyslu - schopnost podniku uhradit všechny závazky v daných termínech (Valach)
 - vyjadřuje se pomocí poměrových ukazatelů- stupňů likvidity
- vyšší likvidita snižuje nebezpečí platební neschopnosti = insolvence
- platební neschopnost = dluhy jsou vyšší než realizovaná hodnota aktiv
- vyšší likvidita snižuje výnosnost kapitálu podniku - rezervy v platebních prostředcích (banka, pokladna), neinvestuje do produktivních aktivit podniku (neinvestuje se do výroby)

Majetková struktura podniku II

- = podíl jednotlivých součástí majetku na celkových aktivech
- dána odvětvím a typem podniku:
 - *prodejní podnik*- více oběžného než fixního majetku
 - *výrobní podnik*- více fixního než oběžného majetku
- **finanční politika podniku** = soubor opatření a zásad ve finanční oblasti podniku, která je uplatňována vedením podniku - možné rozdíly mezi podniky ve stejném odvětví
- **rychlost obrátu** - vyjadřuje, jak dlouho je kapitál vázán v oběžném majetku
 - čím větší rychlost obrátu, tím menší zásoby jsou v podniku nutné
- **výnosnost** = výnos, který je realizován jednotlivými složkami majetku

Kapitálová struktura podniku

- *vlastní kapitál*
 - *základní kapitál*
 - *emisní ážio- rozdíl mezi nominální a tržní hodnotou akcií*
 - *rezervy*
 - *nerozdělený zisk z minulých období*
 - *hospodářský výsledek*
- *cizí kapitál- dluhy podniku*
 - *krátkodobé závazky*
 - *krátkodobé bankovní úvěry*
 - *dodavatelské úvěry- poskytnutí doby splatnosti za dodávky zboží (faktury)*
 - *zálohy- zálohy na dodávku zboží*
 - *nevyplacené mzdy a dividendy*
 - *výdaje příštích období*
 - *dlouhodobé závazky*
 - *dlouhodobé bankovní úvěry*
 - *podnikové obligace*
 - *dlužní úpis*
- nákladem cizího kapitálu je nákladový úrok → snižuje základ daně z příjmu
- krátkodobý cizí kapitál je levnější než dlouhodobý, protože bližší časové horizonty můžeme lépe odhadovat a tím pádem odhadovat riziko (výjimkou je překlenovací úvěr- spojen s platební neschopností podniku - velké riziko)
- cizí kapitál je použit, pokud je při založení podniku nedostatek vlastního kapitálu
- cizí kapitál je použit, pokud existuje krátkodobý nedostatek kapitálu
- použitím cizího kapitálu nevzniká právo k účasti na řízení
- **cizí kapitál je levnější:**
 - kvůli vyšší dani z příjmu než úroku z kapitálu
 - úroky jsou zahrnuty do nákladů
 - přijaté zálohy + dodavatelské kr. úvěry (faktury) → nemusíme platit úrok

- negativní vlastnosti cizího kapitálu:

- cizí kapitál snižuje stabilitu podniku:
- přesné datum splacení úvěru
- každý další úvěr je dražší
- vysoký podíl cizího kapitálu omezuje rozhodování managementu podniku
- v normálním prostředí se bez úvěru nepodniká
- cizí kapitál zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu

Kapitálová struktura závisí na:

- velikosti podniku - čím větší podnik, tím více kapitálu je v něm vázáno
- stupni mechanizace - čím více je využívána mechanizace, tím větší jsou požadavky na kapitál, jež je nutný na pořízení výrobního zařízení
 - substituce živé práce prací stroji musí být efektivní → musí uspořit mzdové náklady
- rychlosti obratu
- organizaci výroby - může se chápat jako část rychlosti obratu, protože odbyt navazuje na výrobu
 - čím efektivněji je odbyt organizován, čím dříve se prodá, tím dříve se vrátí prostředky, které byly použity na výrobu výrobku
- **Finanční páka** = CK / VK = cca 1 tzv. „zlaté pravidlo financování“
- poměr vlastního a cizího kapitálu je významným ukazatelem v podnikovém hospodářství

Pravidla financování

- pravidlo vertikální kapitálové struktury

- *stupeň zadluženosti:*
$$SZ = (\text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}) \times 100$$
- stupeň zadluženosti by neměl být vyšší než 100
 - etika- podnik reprezentuje člověk, který ho z větší části nevlastní, podnikatel nese menší riziko, než ostatní podílníci

- pravidlo horizontální majetkové kapitálové struktury

- *zlaté pravidlo financování*
 - mezi dobou, během které jsou vázány prostředky podniku a dobou, během které je kapitál k jejich krytí k dispozici, musí být shoda
 - tento požadavek neumožňuje reinvestice
- *zlaté bilanční pravidlo*
 - investiční majetek by měl být financován vlastním kapitálem a oběžným majetkem cizím kapitálem
 - povahu stálého majetku může mít i část majetku oběžného- pojistná zásoba

Zjištění kapitálové potřeby

- investiční majetek:

- kapitálové propočty
- založení- pořízení, ostatní náklady
- dovybavení- financování např. z odpisů

- oběžný majetek

- možnosti odhadu potřeby kapitálu
- náklady jednoho výrobního dne x průměrná doba vázanosti kapitálu
- doba vázanosti- doba, po kterou je materiál skladován, výrobek je vyráběn, výrobek je skladován, doba, po kterou je požadován odběratelský úvěr
- přímý vliv na likviditu podniku

Analýza cash flow

- toková veličina, vyjadřující tok finančních prostředků

- nepřímá metoda výpočtu

- peněžní příjmy- peněžní výdaje
- roční zisk+ všechny účetní náklady neznamenající peněžní výdaje - všechny účetní výnosy neznamenající peněžní příjmy

- přímá metoda výpočtu

- sledování okamžitých peněžních toků v podniku reálně v průběhu času-
- finančně náročné

12. Podnikové účetnictví

Úkoly podnikového účetnictví

- vnitropodnikové:

- dokumentační:

- zachycení a kontrola peněžních a výkonových toků v podniku, jejichž příčinou je proces vzniku a zhodnocení podnikových výkonů

- kontrolní:

- zjištění stavů v určitém momentu
- určení změn stavů za určitý časový výsek (např. přírůstek a úbytek pohledávek)
- zjištění výsledků za určitý interval
- zjištění vlastních nákladů podnikových výkonů ve vztahu k času nebo jednotce výkonu

- dispoziční:

- spočívá ve zjištění okamžikových stavů, event. porovnávání stavových a výsledkových veličin, které směřují ke kontrole hospodárnosti a rentabilitě podnikových procesů, tyto procesy potom slouží pro plánovací rozhodnutí zaměřená do budoucna

- vnější (externí) úkoly:

- výkazní a informační:

- tato úloha je řízena zákonnými ustanoveními, přičemž je upraven zejména vztah podniku ke státním orgánům, k vlastníkům podniku, eventuálně k věřitelům podniku a celé veřejnosti (obchodní zákoník, daňové zákony, zákoník práce..)

Členění podnikového účetnictví

- **4 prováděné oblasti:** (všechny složky mají teoretickou a aplikovanou část, teoretické poznatky jsou využitelné pouze tehdy, jsou-li kvantifikovatelné, což může být problém; vlastní organizace a struktura účetnictví je závislá na specifických podmínkách určitého podniku, odvětví, záleží na právní formě podniku apod. ; podle odvětví se např. klade větší nebo menší důraz na kontrolu obrátu a stavu zásob, na kontrolu hospodárnosti apod. ; právní forma podmiňuje zveřejňování různých účetních dokladů, třeba závěrky apod.; roli hraje i hospodářská forma, zda je podnik veden jako výdělečný, což má vliv na kalkulaci a cenovou politiku; velikost podniku ovlivňuje systém účetnictví zavedením metody; výrobní program ovlivňuje zejména volbu kalkulačních metod)

Účetnictví a bilancování (rozvaha):

- základním úkolem účetnictví je zaznamenávat všechny hospodářsky významné události podniku, věrně a úplně
- hospodářsky významné děje jsou takové, které vedou ke změně objemu nebo skladby majetku (kapitálu) a všechny tyto veličiny, které jsou zaznamenané v účetnictví jsou zaznamenané v účetních jednotkách
- zjišťování veličin se uskutečňuje inventurou s tím, že lze provádět fyzickou inventuru a zjišťovat fyzický stav a získat inventurní soupis majetku a je nutno také dokladovou inventuru, kdy zjišťujeme pohledávky a dluhy a kontrolujeme doklady, zda fyzický stav odpovídá účetnímu stavu
- druhy operací: změnou aktiv, změnou pasiv nebo zvýšením aktiv i pasiv nebo snížením aktiv i pasiv
- rozvaha neobsahuje údaje o množství, ale pouze údaje o druhu a hodnotě
 - účetní stavové- pro každý druh majetku počáteční a koncový stav a převádí se z období do období
 - účetní tokové, výsledkové- náklady a výnosy podniku podle nákladových a výnosových druhů; nepřevádějí se mezi obdobími
 - hospodářský výsledek lze zjistit z výsledovky (ZZ) nebo z rozvahy (porovnání aktiv-pasiv)
- vnitropodnikové účetnictví vs. finanční (obchodní) účetnictví
 - účetnictví + rozvahy (účetnictví, inventarizace, závěrka, účetní bilance)

Evidence a kalkulace nákladů:

- nákladové, vnitropodnikové účetnictví (= provozní odpočet, jelikož se jedná o intervalový přehled, který uvádí ve struktuře nákladových druhů, jaké náklady se v podniku vyskytovaly a rozděluje náklady podle místa vzniku a odpovědnosti)
- kontrola hospodárnosti nákladovým druhům přiřazuje výkony, umožňuje intervalový přehled nákladů podle nositelů a umožňuje tedy srovnání nákladů jednotlivých středisek a z toho plyne celková kontrola hospodárnosti
- základním úkolem:
 - srovnání vlastních nákladů s dosaženými výkony neboli kontrola hospodárnosti
 - zjištění vlastních nákladů k dosaženým výkonům neboli kalkulace ceny
- kalkulace ceny- propočet vlastních nákladů, základem cenové politiky podniku

- účelem je stanovení nákl. na jednotlivé výrobky = tzv. kalkulační jednice, které se vyčísľují položkách:

přímý materiál
 + přímé mzdy
 + ostatní přímé náklady
 + výrobní režie
 = **vlastní náklady výroby**
 + správní režie
 = **vlastní náklady výkonu**
 + odbytové náklady
 = **úplné vlastní náklady výkonu**
 + zisk
 = **výrobní cena**
 + obchodní a odbytové přírázky
 = **prodejní cena**

- přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady se kalkulují na základě norem
- režie se kalkulují za pomoci přírázky nebo zúčtovací sazby (nepřímé)

- kalkulace se dá rozdělit podle časového hlediska:

- předběžná- před zahájením výroby a slouží jako limit nákladů
 - normová:
 - stanovuje konkrétní normy (příslušné halře na příslušný hřebík)
 - propočtová
 - nemám normy a snažím se odhadnout nové zakázkové výroby
- po skončení výroby a zachycuje skutečný dosažený stav

- kalkulace podle způsobu:

- kalkulace s plnými náklady:
 - snažíme se kalkulovat na výrobek přímé i nepřímé náklady
- kalkulace s nepřímými náklady
 - používá se třeba v obchodě, náklady spojené s nákupem a prodejem zboží, k tomu musím připočíst ještě náklad na elektřinu, vodu atd.

- kontrola nákladů podle:

- druhu
- místa vzniku a odpovědnosti
- účelu (krátkodobé závěrky, kalkulace nákladů)

Oblast podnikové statistiky (podnikohospodářská statistika a srovnávání)

- vyhodnocujeme krom jiných podkladů čísla účetnictví z rozvahy a ZZ, slouží ke kontrole hospodárnosti
- získává nové poznatky srovnáváním skutečnosti a vývoje nových ukazatelů (produkce, zásob, ...)
- srovnávání uvnitř podniku:

- *srovnávání v čase:*

- zachycuje určité veličiny v období

- *srovnávání postupů (metod):*

- zachycuje hospodárnost různých postupů (podle technologie)

- *srovnávání skutečností s předpoklady- vyhodnocení plánů:*

- hodnocení skutečného oproti plánovaného

- *mezipodnikové srovnávání:*

- význam pouze u podniku podobného odvětví, každý podnik je ale značně individuální a je nutné srovnávat podniky opravdu srovnatelné z hlediska objemu i činnosti, tedy i v jednom odvětví nemusí být to srovnávání úplně přesné

Oblast podnikového plánování a rozpočtování, plánové propočty neboli rozpočtnictví

- na stanovení budoucích nákladů, výnosů, HV, které vyplývají z dlouhodobých i krátkodobých úkolů podniku

- členění:

- podle zdrojů, které tvoří plán výnosů a nákladů, bilance aktiv a pasiv, příjmů tok peněžní hotovosti

- roční prováděcí rozpočet, kde se provádí plánování výnosů a nákladů včetně peněžních příjmů a výdajů, rámci roku

- operativní (měsíční) rozpočet, kde se také plánují náklady a výnosy

- rozpočet střediska, který slouží ke stanovení celkové výše nákladů a výnosů celkového rozpočtu střediska, na období jednoho měsíce

Základní pojmy podnikového počtnictví

Přijatá úhrada, poskytnutá úhrada

- suma hotovosti a suma pohotových peněžních prostředků (třeba na účtu) = stav peněžních prostředků

- přijatou úhradou je příjem hotovosti, atd.

- poskytnutou úhradou je poskytnutí hotovosti, úvěru, apod.

- peněžní aktiva = suma platebních prostředků+ pohledávky- stav závazků

Příjmy a výdaje

- čisté jmění neboli čistá aktiva = součet peněžních aktiv a věcného majetku-závazky (veškerá aktiva- veškeré závazky)

Výnosy a náklady v kalkulaci Výnosy a náklady v účetnictví

- číselné vyjádření je uvedeno ve vnitropodnikovém účetnictví

- účetní náklady vedou ke zmenšení čistého jmění, tedy se jedná o spotřebu hodnot zachycenou v účetnictví, může se jednat o přeměnu jednotlivých hodnot (spotřeba materiálu pro vznik výrobku), proti této přeměně stojí protihodnota ve formě výkonu, ale ta spotřeba se může uskutečnit také bez protihodnoty (dary)

- část spotřeby hodnot, která je spojena se vznikem výkonu představuje náklady v kalkulaci, jenom část, náklady v kalkulaci a účetní náklady se nemusí shodovat

- *neutrální účetní náklady:*

- pouze zachycené ve vnitropodnikovém účetnictví a nemusí jim odpovídat žádný

účetní náklad

- pokud se kryjí, jedná se o základní náklady

- účetní náklady, které nemají nic společného s výkony:

- *neprovozní účetní náklady* (třeba dary), spotřeba hodnot nemá nic společného s výkony

- *mimořádné náklady*- způsobeny vznikem podnikových výkonů, není možné je zakalkulovat do vlastních nákladů (škody a manka)

- *neutrální účetní náklady*- způsobeny oceňovacími postupy

- u všech pojmů se jedná o tokové veličiny, které vedou ke změnám stavů

- z pohledu kalkulací můžeme sledovat *další tři oblasti nákladů:*

- *podnikatelská odměna*, která není hodnocena jako účetní náklad, ale je možno jí zakalkulovat, hovoříme o oportunitních nákladech, protože se podnikatelská odměna zkalkuluje na základě nějakého ušlého zisku, protože jsme to mohli investovat jinak a něco z toho mít

- *kalkulační riziková přírůžka*- např. odhady ztrát z důvodu nelikvidních pohledávek, čímž se rovnoměrně rozkládají náklady v jednotlivých obdobích

- *dotatkové náklady*- vyvolané oceňovacími postupy, rozdílný způsob odepisování ve finančním a kalkulačním účetnictví

- **výnosy:**

- *peněžně oceněný přírůstek hodnoty za období*

- *výnosy z výroby a prodeje podnikových výkonů*= provozní výnosy, ostatní jsou neutrální výnosy

- *mimořádné výnosy a finanční výnosy*= neprovozní výnosy

- *provozní výkony se zhmotňují ve věcech a službách*, skládají se z výnosů a obrátů, skládají se z obrátů, ze změny stavu zásob nedokončené výroby hotových výrobků a z vnitropodnikových výnosů, oceněných vlastními náklady

- *podnikový hospodářský výsledek* a vnitropodnikový výsledek hospodaření v jednom období zpravidla nesouhlasí, protože mohou existovat rozdíly mezi výnosy a výkony a mezi účelovými účetními náklady a náklady v kalkulaci. Celkový hospodářský výsledek není identický s daňovým základem- existují rozdíly mezi celkovými výnosy a příjmy pro daňové účely a mezi celkovými účetními náklady a výdaji ve smyslu daňových předpisů (např. odpisy MIM a NIM).

13. Účetní závěrka

- jsou to číselné údaje o stavu a struktuře majetku, závazků a jmění (rozvaha), o struktuře nákladů a výnosů a o dosaženém hospodářském výsledku (výsledovka) v předepsaném členění

Rozvaha (bilance)

- je to porovnání majetku a kapitálu jednoho podniku

- kapitál (pasiva- pravá strana rozvahy) vymezuje součet všech dluhů podniku u vlastníků a věřitelů (členění vlastní a cizí kapitál), vyjadřuje původ finančních prostředků

- struktura aktiv:

- členění- viz. majetková a kapitálová výstavba podniku

- rozvaha porovnává stav aktiv a pasiv v jediném momentu, tedy v bilančním dnu

- tak rozvaha ukazuje výsledek za dané období (zisk jako zdroj krytí)
- nepodává informaci o vzniku vyčísleného (vyjádřeného hospod. výsledku)- k tomu slouží výsledovka
- úkoly určené zákonem:
 1. ochrana věřitelů /před zkršením údajů před věřiteli)
 2. ochrana společníků manažerských společností
 3. ochrana finančních úřadů (před zkršením daňového výsledku do té míry, jak se management bude držet platných předpisů)
 4. korektura podkladů pro vyměření daní (může být součástí bodu 3)
 5. ochrana zaměstnanců
 6. ochrana v podniku zainteresované veřejnosti (obyvatelstvo obce či zastupitelstvo obce, ve které podnik působí, apod.)
 7. ochrana před náhlým zhroutilím

Výkaz zisku a ztrát (výsledovka)

- srovnání veškerých nákladů a výnosů daného období
- v rámci srovnávání se zjišťuje nejen výsledek, ale ukazují se také zdroje výsledků, tzn. vysvětluje se vznik VH
- zjišťování je prováděno prostřednictvím zúčtování nákladů a výnosů, nikoliv plateb
- příjmy a výdaje jsou sledovány v cash flow
- výnosy, náklady a hospod. výsledek patří k nejdůležitějším hlediskům hodnocení podniku
- výnosy jsou peněžní částky, které podnik v daném období získal bez ohledu jestli je obdržel
- náklady jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů
- synonymum pro náklady podniku je, že náklady podniku rozumíme oceněnou spotřebu výrobních faktorů
- hospodářský výsledek je rozdíl mezi výnosy a náklady
- přehled o V, N, VH nám podává výsledovka
- struktura výsledovky (je potřeba ji umět):
 - nejdříve se sleduje provozní výsledek- vyplývá z činnosti, pro kterou je podnik založen
 - neprovozní výsledek- finanční výsledek- rozdíl mezi finančními výnosy a náklady (např. úroky)
 - mimořádný výsledek- rozdíl mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady (např. dary, škody)
 - souhrnný hospod. výsledek před zdaněním- suma provozního, finančního a mimořádného výsledku
 - odpočet daně
 - hospod. výsledek po zdanění za dané období- možnost čerpání hospod. výsledku z fondu
- výsledovka a rozvaha musí být dle právních předpisů (spjatost účetní evidence s právní formou podniku):
 - podniky fyzických osob mohou účtovat v jednoduchém účetnictví
 - rozdíl zisku u fyzické osoby a společnosti (u fyzické osoby není nákladem mzda dané fyzické osoby)

Příloha a výroční zpráva

- kapitálové společnosti mají povinnost k rozvaze a výsledovce také přidat přílohu a výroční zprávu
- příloha doplňuje informace o finančních údajích, které se v rozvaze a výsledovce nejsou:
 - popisy použitých bilančních a oceňovacích metod

- popisy, zdůvodnění a vysvětlení těchto metod
- popisy, zdůvodnění a vysvětlení porušení kontinuity rozčlenění položek a ocenění
- podání zprávy o průběhu obchodní činnosti, situaci a očekávaném vývoji společnosti
- osobní spol. a podniky jednotlivců v případě, že mají povinnosti zveřejňovat účetní závěrku, nemusí sestavovat přílohu a výroční zprávu
- představenstvo nebo jednatelé jsou zavázáni sestavovat přílohu a výroční zprávu spolu s ostatními součástmi účetní závěrky v prvních třech měsících obchodního roku
- musí být úplné a srozumitelné, tzn. aby jim porozuměl i čtenář, který není odborníkem => musí být opuštěno od odkazů na zákony, pokud to nebude vysvětleno

Controlling a dohled

- dohled se člení na kontrolu (kontrola je taková forma dohledu, kterou provádí interní osoba, která je přímo (příslušný útvar- aktivitu bezprostředně řídí) nebo nepřímo (bezprostředně podřízená osobě, která je přímo zainteresovaná) zainteresovaná na dané odpovědní oblasti), revizi (taková forma dohledu, který provádí osoba zevnitř podniku, která není přímo ani nepřímo zainteresovaná na dané odpovědní oblasti) a audit
 - controlling přesahuje funkci dohledu, neb zahrnuje plánování a regulaci
 - koncept controllingu pochází z USA a neustále se rozšiřuje
 - rozdíly vnímání- např. mezi VB a Rakouskem

Controlling, jeho koncepce a členění

- controlling je považován za informační a regulující nástroj pro celý podnik, tedy podpora top managementu při rozhodování a řízení- uskutečnění pomocí plánování, regulace a dohledu ve všech podnikových úrovních a oblastech
- controlling jako ekonomické řízení znamená usměrňování podnikového dění zaměřené na dosahování a udržování podnikatelských záměrů
 - stanovení cílů
 - prognózy (předvídaní toho, k čemu dojde)
 - plánování (hledání cest k dosažení cílů)
 - porovnání plánu a skutečnosti
 - analýza odchylek
 - opatření na odstranění odchylek
 - stanovení nových cílů

Členění s ohledem na plánovací horizonty

1. strategický controlling- časový horizont nad 2 roky
2. taktický controlling- časový horizont do 2 let
 - zaměřen na rentabilitu, likviditu a hospodárnost
3. operativní controlling- bezprostřední řízení a kontrola operací (akcí)

- útvar controllingu je útvar podpory liniových řídicích míst (informačních) uplatněný v řízení