

# Obsah

## První oddíl

### Předmět a metody podnikového hospodářství

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. Předmět podnikového hospodářství</b>                                     | <b>1</b>  |
| 1. Hospodářství a hospodářský princip                                          | 1         |
| 2. Podnik jako předmět podnikového hospodářství                                | 2         |
| a) K definici podniku                                                          | 2         |
| b) Podnik a hospodářský řád                                                    | 4         |
| c) Postavení podniku v národním hospodářství                                   | 8         |
| 3. Členění podniků (typologie podniků)                                         | 11        |
| <b>II. Podnikové hospodářství jako teoretická a aplikovaná věda</b>            | <b>15</b> |
| 1. Poznávací možnosti a metody teoretického podnikového hospodářství           | 16        |
| 2. Podnikohospodářské modely                                                   | 17        |
| a) Možnosti a hranice tvorby modelů                                            | 17        |
| b) Kritéria pro systemizaci podnikohospodářských modelů                        | 19        |
| 3. Princip výběru v aplikovaném podnikovém hospodářství                        | 22        |
| a) Maximalizace zisku nebo celospolečenská hospodárnost jako výběrový princip? | 22        |
| b) Kritické námitky proti maximalizaci zisku                                   | 25        |
| c) Zisk, rentabilita, hospodárnost, produktivita                               | 27        |
| d) Rentabilita vlastního kapitálu jako princip výběru ?                        | 29        |
| e) Omezené dosahování zisku jako princip výběru ?                              | 31        |

## Druhý oddíl

### Výstavba podniku

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>A. Podnikové výrobní faktory</b>        | <b>33</b> |
| I. Přehled                                 | 33        |
| II. Podnikové řízení                       | 36        |
| 1. Funkce dispozitivního faktoru (přehled) | 36        |
| 2. Strategické řízení                      | 38        |
| 3. Nositelé řídicích rozhodnutí            | 40        |
| a) Vlastníci a řídicí orgány               | 40        |
| b) Organizace vrcholového řízení           | 42        |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. Systém podnikových cílů .....                                        | 43 |
| a) Představy o cílech .....                                             | 43 |
| b) Druhy cílů .....                                                     | 45 |
| c) Cílové konflikty .....                                               | 48 |
| d) Cílový systém strategického řízení .....                             | 48 |
| 5. Nástroje řízení .....                                                | 49 |
| a) Pojem a úkoly .....                                                  | 49 |
| b) Nemateriální direktivní nástroje řízení .....                        | 50 |
| c) Nemateriální nedirektivní nástroje řízení .....                      | 52 |
| 6. Principy řízení .....                                                | 53 |
| a) Pojem a cíle .....                                                   | 53 |
| b) Principy pro delegování pravomoci .....                              | 53 |
| c) Principy orientované na cíle a výsledky .....                        | 55 |
| 7. Plánování a rozhodování .....                                        | 56 |
| a) Pojem, úkoly a struktura plánování .....                             | 56 |
| b) Strategické plánování .....                                          | 59 |
| aa) Strategické oblasti .....                                           | 59 |
| bb) Nástroje pro určování strategických oblastí a výběr strategií ..... | 60 |
| c) Souvislost mezi strategickým a operativním plánováním .....          | 68 |
| d) Nejistota jako základní problém plánování .....                      | 70 |
| e) Pojem rozhodnutí .....                                               | 70 |
| f) Rozhodovací pole .....                                               | 71 |
| aa) Možnosti jednání .....                                              | 71 |
| bb) Podmínky okolí .....                                                | 72 |
| cc) Výsledky .....                                                      | 74 |
| g) Hodnocení možných výsledků .....                                     | 74 |
| 8. Podniková organizace .....                                           | 75 |
| a) Pojem a úkoly organizace .....                                       | 75 |
| b) Formální a neformální organizační struktury .....                    | 78 |
| c) Útvarová organizace .....                                            | 79 |
| aa) Analýza úkolů .....                                                 | 79 |
| bb) Syntéza úkolů .....                                                 | 80 |
| cc) Výsledek útvarové organizace .....                                  | 83 |
| 9. Dohled .....                                                         | 92 |
| a) Pojem a předmět .....                                                | 92 |
| b) Vnitřní kontrola .....                                               | 94 |
| c) Vnitřní revize .....                                                 | 95 |
| d) Externí audit .....                                                  | 96 |
| III. Lidský pracovní výkon .....                                        | 97 |
| 1. Všeobecné faktory .....                                              | 97 |



|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| ff) Opce .....                                                         | 523 |
| V. Vnitřní financování .....                                           | 524 |
| 1. Samofinancování .....                                               | 525 |
| a) Zjevné a tiché samofinancování .....                                | 525 |
| b) Samofinancování nebo financování zvnějšku .....                     | 530 |
| aa) Všeobecně .....                                                    | 530 |
| bb) Samofinancování nebo financování z cizích zdrojů .....             | 531 |
| cc) Samofinancování nebo financování z vnějších vlastních zdrojů ..... | 534 |

## Šestý oddíl

### Podnikové účetnictví

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| A. Základy .....                                               | 537 |
| I. Úlohy a členění podnikového účetnictví .....                | 537 |
| 1. Přehled .....                                               | 537 |
| 2. Finanční účetnictví a rozvaha .....                         | 539 |
| 3. Nákladové (vnitropodnikové) účetnictví .....                | 542 |
| 4. Podnikohospodářská statistika a srovnávání .....            | 543 |
| 5. Plánové propočty .....                                      | 544 |
| II. Základní pojmy podnikového účetnictví .....                | 545 |
| 1. Přehled .....                                               | 545 |
| 2. Přijatá úhrada – příjem; placená úhrada – výdaj .....       | 546 |
| 3. Příjmy – výnosy; Výdaje – (účetní) náklady .....            | 549 |
| 4. Výnosy – výkony; účetní náklady – náklady v kalkulaci ..... | 554 |
| B. Účetní závěrka .....                                        | 558 |
| I. Bilance (rozvaha) .....                                     | 558 |
| 1. Pojem a formální uspořádání rozvahy .....                   | 558 |
| 2. Druhy a úkoly rozvahy .....                                 | 565 |
| II. Zjišťování výsledku .....                                  | 570 |
| 1. Úkoly a konstrukce výsledovky (výkazu zisků a ztrát) .....  | 570 |
| a) Forma účtová nebo stupnicová .....                          | 571 |
| b) Brutto nebo netto princip .....                             | 571 |
| c) Oddělení provozního výsledku a neutrálního výsledku .....   | 572 |

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| d) Výpočet podle výroby nebo podle obrátu (prodeje) .....                    | 573 |
| 2. Obchodně právní předpisy ke konstrukci a obsahu výsledovky .....          | 574 |
| a) Členění .....                                                             | 574 |
| b) Vysvětlivky k jednotlivým položkám .....                                  | 577 |
| aa) Provozní výnosy .....                                                    | 577 |
| bb) Daně .....                                                               | 578 |
| cc) Vykazování vztahů ke sdruženým podnikům<br>(k podnikům ve skupině) ..... | 578 |
| dd) Roční přebytek – bilanční zisk .....                                     | 580 |
| III. Příloha a výroční zpráva .....                                          | 582 |
| 1. Úkoly a sestavení .....                                                   | 582 |
| 2. Obsah přílohy a výroční zprávy .....                                      | 582 |
| a) Příloha .....                                                             | 582 |
| b) Výroční zpráva .....                                                      | 587 |
| IV. Pojetí bilanci .....                                                     | 589 |
| 1. Obecná třídicí hlediska .....                                             | 589 |
| 2. Teorie o formálním obsahu bilance .....                                   | 591 |
| a) Dynamické pojetí bilance .....                                            | 591 |
| aa) Schmalenbachova dynamická bilance .....                                  | 591 |
| bb) Finančně hospodářské pojetí bilance Walbovo .....                        | 595 |
| cc) Pagatorní pojetí bilance u Kosiola .....                                 | 596 |
| dd) Eudynamické pojetí bilance Sommerfeldovo .....                           | 600 |
| b) Organické pojetí bilance podle F. Schmidta .....                          | 601 |
| c) Statické pojetí bilance .....                                             | 602 |
| aa) Starší statická bilanční teorie .....                                    | 602 |
| bb) Totální bilanční teorie od Le Coutra .....                               | 603 |
| cc) Nominální bilanční teorie podle Riegra .....                             | 605 |
| 3. Teorie oceňování a zachování kapitálu .....                               | 605 |
| a) Problematika zachování podniku .....                                      | 605 |
| b) Teorie ekonomického zisku .....                                           | 607 |
| c) Koncepce zachování kapitálu .....                                         | 609 |
| aa) Nominální zachování kapitálu .....                                       | 609 |
| bb) Reálné zachování kapitálu .....                                          | 610 |
| d) Koncepce udržení substance .....                                          | 611 |
| aa) Absolutní nebo reprodukční udržení substance .....                       | 612 |
| bb) Relativní nebo kvalifikované udržení substance .....                     | 613 |
| cc) Struktura kapitálu a zachování podniku .....                             | 615 |
| e) Novější vývojové tendence v pojetí bilanci .....                          | 617 |
| C. Nákladové účetnictví .....                                                | 625 |



|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| I. Úlohy, dílčí složky, systémy .....                                              | 625 |
| II. Provozní odpočet .....                                                         | 630 |
| 1. Zúčtování nákladových druhů .....                                               | 630 |
| a) Pojem a členění nákladových druhů .....                                         | 630 |
| b) Zjišťování nejdůležitějších nákladových druhů .....                             | 633 |
| aa) Osobní náklady .....                                                           | 633 |
| bb) Materiálové náklady .....                                                      | 633 |
| cc) Vykazování nákladů při časovém rozlišování výdajů .....                        | 637 |
| dd) Kalkulační druhy nákladů .....                                                 | 638 |
| 2. Střediskové účetnictví .....                                                    | 647 |
| a) Úlohy a členění středisek .....                                                 | 647 |
| b) Určení vztahových veličin .....                                                 | 651 |
| c) Zúčtování vnitropodnikových výkonů .....                                        | 654 |
| aa) Pojem a úlohy zúčtování vnitropodnikových výkonů .....                         | 654 |
| bb) Metoda nákladových druhů .....                                                 | 655 |
| cc) Metoda převodu střediskových nákladů .....                                     | 655 |
| dd) Metoda vyrovnávání nákladů středisek .....                                     | 657 |
| ee) Metoda nositelů nákladů .....                                                  | 658 |
| ff) Matematická metoda (metoda rovnic) .....                                       | 658 |
| d) Výkaz provozního odpočtu .....                                                  | 660 |
| aa) Úlohy, konstrukce, postup .....                                                | 660 |
| bb) Výkaz provozního odpočtu a výkyvy v zaměstnanosti .....                        | 662 |
| III. Propočet nákladů podle jejich nositelů<br>(kalkulace vlastních nákladů) ..... | 665 |
| 1. Pojem a úlohy .....                                                             | 665 |
| 2. Kalkulace dělením .....                                                         | 666 |
| a) Jednostupňová kalkulace dělením .....                                           | 666 |
| b) Dvou- a víceetapňová kalkulace dělením .....                                    | 666 |
| c) Kalkulace dělením s ekvivalentními čísly .....                                  | 668 |
| 3. Přirážková kalkulace .....                                                      | 669 |
| a) Pojem .....                                                                     | 669 |
| b) Sumační přirážková kalkulace .....                                              | 670 |
| c) Diferencovaná přirážková kalkulace .....                                        | 671 |
| d) Kalkulace vázaných výrobků (sdružené produkty) .....                            | 674 |
| aa) Podstata sdružené výroby .....                                                 | 674 |
| bb) Odečítací metoda (propočet zbytkové hodnoty) .....                             | 675 |
| cc) Rozčítací metoda .....                                                         | 676 |
| 4. Zúčtování nákladů podle elementárních procesů .....                             | 679 |
| a) Pojem a úlohy .....                                                             | 679 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| b) Provedení .....                                                                  | 680 |
| IV. Zjišťování krátkodobých výsledků .....                                          | 683 |
| 1. Vztahy mezi provozním a finančním účetnictvím .....                              | 683 |
| 2. Jednookruhová soustava .....                                                     | 683 |
| 3. Dvouokruhová soustava .....                                                      | 685 |
| a) Zrcadlovitý systém .....                                                         | 685 |
| aa) Finanční účetnictví .....                                                       | 687 |
| bb) Provozní účetnictví .....                                                       | 687 |
| b) Převodová soustava .....                                                         | 688 |
| c) Tabelární forma provozního odpočtu .....                                         | 688 |
| 4. Metody zjišťování krátkodobých výsledků .....                                    | 689 |
| a) Metoda celkových nákladů .....                                                   | 689 |
| b) Metoda obratu nákladů .....                                                      | 690 |
| V. Zúčtování příspěvku na úhradu (hrubého rozpětí) .....                            | 691 |
| 1. Pojem, úlohy, základní formy .....                                               | 691 |
| 2. Rozšířené formy zúčtování příspěvku na úhradu .....                              | 695 |
| a) Stupňovité zúčtování úhrady fixních nákladů .....                                | 695 |
| b) Zúčtování příspěvku na úhradu s relativními jednicovými<br>náklady .....         | 697 |
| 3. Analýza výsledku a plánování výroby a odbytu pomocí příspěvku<br>na úhradu ..... | 698 |
| VI. Systém zúčtování v plánovaných nákladech .....                                  | 702 |
| 1. Zúčtování skutečných, normálových a plánových nákladů .....                      | 702 |
| 2. Plánování a kontrola nákladů .....                                               | 708 |
| a) Plánování nákladů na bázi zúčtovacích cen .....                                  | 708 |
| b) Plánování a kontrola jednicových nákladů .....                                   | 710 |
| c) Plánování a kontrola režijních nákladů .....                                     | 711 |
| aa) Úkoly a obecné předpoklady .....                                                | 711 |
| bb) Struktura středisek v systému zúčtování v plánovaných<br>nákladech .....        | 712 |
| cc) Stanovení plánovaných vztahových veličin<br>(plánování zaměstnanosti) .....     | 713 |
| dd) Vlastní postup při plánování režijních nákladů .....                            | 713 |
| d) Souměření předem stanovených a skutečných nákladů .....                          | 714 |
| 3. Plánová kalkulace .....                                                          | 720 |
| Literatura .....                                                                    | 723 |
| Rejstřík .....                                                                      | 737 |



|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. Výběr lidí .....                                                                                           | 98  |
| a) Pojem a význam výběru lidí .....                                                                           | 98  |
| b) Principy pro výběr personálu .....                                                                         | 99  |
| c) Postupy při výběru pracovníků .....                                                                        | 100 |
| 3. Vytváření optimálních pracovních podmínek .....                                                            | 102 |
| a) Utváření práce (přehled) .....                                                                             | 102 |
| b) Úprava pracovní doby .....                                                                                 | 103 |
| aa) Délka a rozložení pracovní doby .....                                                                     | 103 |
| bb) Rozdělení pracovního času během pracovního dne .....                                                      | 104 |
| c) Organizace pracoviště .....                                                                                | 107 |
| d) Podnikové klima .....                                                                                      | 107 |
| 4. Odměňování práce .....                                                                                     | 108 |
| a) Odměňování práce jako předmět národního hospodářství,<br>podnikového hospodářství a pracovního práva ..... | 108 |
| b) Výše mezd a mzdová spravedlnost .....                                                                      | 109 |
| c) Metody hodnocení práce .....                                                                               | 112 |
| aa) Přehled .....                                                                                             | 112 |
| bb) Sumární hodnocení práce .....                                                                             | 114 |
| cc) Analytické hodnocení práce .....                                                                          | 115 |
| dd) Stanovení mzdy .....                                                                                      | 116 |
| d) Mzdové formy .....                                                                                         | 117 |
| aa) Přehled .....                                                                                             | 117 |
| bb) Časová mzda .....                                                                                         | 117 |
| cc) Úkolová (kusová) mzda .....                                                                               | 121 |
| dd) Prémiová mzda .....                                                                                       | 130 |
| 5. Dobrovolné sociální požitky .....                                                                          | 133 |
| a) Pojem a vymezení .....                                                                                     | 133 |
| b) Formy a význam dobrovolných podnikových sociálních<br>požitků .....                                        | 134 |
| c) Motivry poskytování dobrovolných podnikových sociálních<br>požitků .....                                   | 134 |
| 6. Účast zaměstnanců na hospodářských výsledcích .....                                                        | 136 |
| a) Ekonomické zdůvodnění účasti na hospodářských výsledcích ..                                                | 136 |
| b) Cíle účasti na hospodářských výsledcích .....                                                              | 138 |
| c) Problémy propočtu účasti na hospodářských výsledcích .....                                                 | 139 |
| d) Rozdělování a užití podílů na hospodářských výsledcích .....                                               | 141 |
| e) Systémy účasti na hospodářských výsledcích v praxi .....                                                   | 142 |
| aa) Systém ve společnosti Rosenthal, a.s. ....                                                                | 143 |
| bb) Systém firmy Bertelsmann, a.s. ....                                                                       | 144 |
| cc) Systém firmy Siemens, a.s. ....                                                                           | 146 |
| dd) Systém firmy Hettlage, komanditní společnost na akcie ....                                                | 147 |

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ee) Systém firmy Bayer a.s. ....                                                   | 148        |
| ff) Systém firmy Louis Fischer, s.r.o. & Co. komanditní společnost .....           | 149        |
| IV. Hmotný investiční majetek .....                                                | 150        |
| 1. Životnost, ekonomická životnost a odpisy .....                                  | 151        |
| 2. Kapacita a využití kapacit .....                                                | 152        |
| 3. Struktura času hmotného investičního majetku .....                              | 153        |
| V. Materiál .....                                                                  | 156        |
| 1. Struktura materiálových časů .....                                              | 156        |
| 2. Využití materiálu .....                                                         | 158        |
| <b>B. Volba právní formy jako rozhodovací problém .....</b>                        | <b>159</b> |
| I. Přehled .....                                                                   | 159        |
| II. Statistické údaje .....                                                        | 160        |
| 1. Statistika pracovních míst .....                                                | 160        |
| 2. Statistika daně z obratu .....                                                  | 163        |
| <b>C. Sdružování podniků jako rozhodovací problém .....</b>                        | <b>166</b> |
| I. Pojem a všeobecná charakteristika podnikových sdružení .....                    | 166        |
| II. Cíle sdružování podniků .....                                                  | 168        |
| 1. Přehled .....                                                                   | 168        |
| 2. Cíle v zásobovací oblasti .....                                                 | 169        |
| 3. Cíle ve výrobní oblasti .....                                                   | 170        |
| 4. Cíle ve finanční oblasti .....                                                  | 170        |
| 5. Cíle v odbytové oblasti .....                                                   | 171        |
| 6. Daňové cíle .....                                                               | 171        |
| 7. Ostatní cíle kooperace .....                                                    | 172        |
| III. Systematizace podnikových sdružení .....                                      | 172        |
| 1. Systematizace podle hospodářské a právní samostatnosti sdružených podniků ..... | 172        |
| 2. Systematizace podle druhu spojených hospodářských stupňů .....                  | 173        |
| <b>D. Volba stanoviště jako rozhodovací problém .....</b>                          | <b>174</b> |
| I. Přehled problematiky .....                                                      | 174        |
| II. Rozhodovací kritéria při volbě stanoviště .....                                | 177        |



|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Vnitrostátní volba stanoviště .....                      | 177 |
| a) Materiálová orientace (orientace podle surovin) .....    | 177 |
| b) Pracovní orientace .....                                 | 178 |
| c) Orientace podle dopravy a energie .....                  | 179 |
| d) Orientace podle životního prostředí .....                | 179 |
| e) Orientace podle odbytu .....                             | 180 |
| 2. Mezistátní volba stanoviště .....                        | 181 |
| a) Hospodářské důvody pro mezistátní volbu stanoviště ..... | 181 |
| b) Daňové rozdíly mezi státy jako faktor lokalizace .....   | 182 |

### Třetí oddíl

#### Výroba

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| I. Výroba jako hlavní funkce podniku .....                 | 185 |
| 1. Pojem výroba .....                                      | 185 |
| 2. Vztahy výroby k odbytu, investování a financování ..... | 186 |
| II. Plánování výroby .....                                 | 188 |
| 1. Základy .....                                           | 188 |
| 2. Plánování výrobního programu .....                      | 188 |
| 3. Plánování výrobního procesu .....                       | 191 |
| a) Zásadní problematika .....                              | 191 |
| b) Výrobní postupy .....                                   | 192 |
| aa) Pojem a rozdělení výrobních postupů .....              | 192 |
| bb) Organizační typy výroby .....                          | 192 |
| cc) Výrobní typy .....                                     | 198 |
| c) Krátkodobé plánování výrobního procesu .....            | 201 |
| aa) Plánování velikosti dávky .....                        | 201 |
| bb) Lhůtové plánování .....                                | 204 |
| cc) Plánování kapacit .....                                | 206 |
| 4. Plánování nákupu, dopravy a skladování .....            | 207 |
| a) Základy .....                                           | 207 |
| aa) Oblasti a úkoly nákupu .....                           | 207 |
| bb) Úkoly a druhy skladování .....                         | 209 |
| b) Plánování spotřeby a nákupu .....                       | 210 |
| aa) Přehled .....                                          | 210 |
| bb) Rozpisky jako zdroj dat .....                          | 211 |
| cc) Plánování spotřeby .....                               | 214 |
| dd) Plánování nákupu .....                                 | 217 |



|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| c) Plánování dopravy .....                                      | 219 |
| d) Plánování skladového hospodářství .....                      | 221 |
| aa) Úkoly a dílčí oblasti .....                                 | 221 |
| bb) Uspořádání skladu .....                                     | 221 |
| cc) Vytížení skladu .....                                       | 223 |
| dd) Zjištění optimálního objednáčího množství .....             | 227 |
| IV. Produkční teorie a teorie nákladů .....                     | 232 |
| 1. Cíle a dílčí oblasti produkční teorie a teorie nákladů ..... | 232 |
| 2. Základy produkční teorie .....                               | 233 |
| a) Výrobní modely a funkce .....                                | 233 |
| b) Substituovatelnost a limitovanost .....                      | 237 |
| c) Parciální a komplexní analýza .....                          | 242 |
| d) Základní pojmy produkční teorie .....                        | 245 |
| aa) Analýza izokvant .....                                      | 245 |
| bb) Analýza parciální změny výrobního faktoru .....             | 247 |
| cc) Analýza celkové změny faktorů .....                         | 249 |
| dd) Shrnutí a příklad .....                                     | 256 |
| 3. Základy teorie nákladů .....                                 | 260 |
| a) Vztah mezi produkčními a nákladovými funkcemi .....          | 260 |
| b) Odvození funkce celkových nákladů .....                      | 261 |
| aa) Nákladové izokvanty .....                                   | 261 |
| bb) Nákladové minimum u limitovaných produkčních funkcí .....   | 264 |
| cc) Nákladové minimum u substitučních produkčních funkcí .....  | 268 |
| dd) Odvození dlouhodobých funkcí celkových nákladů .....        | 272 |
| ee) Odvození krátkodobých funkcí celkových nákladů .....        | 273 |
| ff) Fixní a variabilní náklady .....                            | 277 |
| c) Speciální nákladové pojmy .....                              | 280 |
| d) Přehled určujících faktorů nákladů .....                     | 282 |

## Čtvrtý oddíl

### Odbyt

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| I. Základy .....                                | 287 |
| 1. Odbyt jako hlavní funkce podniku .....       | 287 |
| 2. Odbyt versus marketing .....                 | 289 |
| 3. Plánování odbytu a odbytová politika .....   | 292 |
| II. Cíle odbytové politiky .....                | 294 |
| III. Získávání informací v oblasti odbytu ..... | 296 |



|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 1. Potřeba informací při plánování odbytu .....          | 296 |
| 2. Výzkum trhu .....                                     | 299 |
| a) Úkoly výzkumu trhu .....                              | 299 |
| b) Pracovní postupy (techniky) výzkumu trhu .....        | 301 |
| aa) Definice cíle .....                                  | 301 |
| bb) Volba výzkumného pojetí .....                        | 302 |
| cc) Získávání informací .....                            | 306 |
| dd) Vyhodnocování informací .....                        | 310 |
| 3. Vybrané oblasti použití výzkumu trhu .....            | 311 |
| a) Kupní chování .....                                   | 311 |
| b) Segmentace trhu .....                                 | 317 |
| c) Tržní a odbytové prognózy .....                       | 319 |
| IV. Nástroje odbytové politiky .....                     | 321 |
| 1. Přehled .....                                         | 321 |
| a) Tržní podmínky a konkurence .....                     | 321 |
| b) Prostředky pro posílení konkurenčního postavení ..... | 324 |
| 2. Výrobní politika .....                                | 326 |
| a) Cíle a dílčí oblasti výrobní politiky .....           | 326 |
| b) Jádro výrobní politiky .....                          | 328 |
| aa) Výrobní inovace .....                                | 330 |
| bb) Výrobní varianty .....                               | 337 |
| cc) Vyřazení výrobku .....                               | 338 |
| c) Okrajové oblasti výrobní politiky .....               | 340 |
| aa) Výrobní a sortimentní politika .....                 | 340 |
| bb) Obalová a značková politika .....                    | 343 |
| cc) Politika služeb pro zákazníky .....                  | 348 |
| 3. Cenová politika .....                                 | 351 |
| a) Cíle a dílčí oblasti cenové politiky .....            | 351 |
| b) Cenová politika v podnikové praxi .....               | 354 |
| aa) Principy tvorby cen .....                            | 355 |
| bb) Strategie cenové politiky .....                      | 360 |
| c) Politika prodejních podmínek .....                    | 363 |
| aa) Rabaty .....                                         | 364 |
| bb) Dodací a platební podmínky .....                     | 365 |
| 4. Komunikační politika .....                            | 366 |
| a) Cíle a dílčí úseky komunikační politiky .....         | 366 |
| b) Reklama .....                                         | 369 |
| aa) Základy .....                                        | 369 |
| bb) Plánování reklamy .....                              | 371 |
| cc) Kontrola úspěšnosti reklamy .....                    | 382 |

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| c) Podpora prodeje .....                                            | 385 |
| d) Public relations .....                                           | 386 |
| 5. Distribuční politika .....                                       | 388 |
| a) Cíle a dílčí oblasti distribuční politiky .....                  | 388 |
| b) Distribuční politika z hlediska maloobchodu .....                | 390 |
| aa) Přání zákazníků v oblasti distribuce .....                      | 390 |
| bb) Volba způsobu prezentace .....                                  | 392 |
| cc) Volba umístění .....                                            | 393 |
| c) Distribuční politika z hlediska výrobce .....                    | 396 |
| aa) Volba mezi přímým a nepřímým prodejem .....                     | 398 |
| bb) Možnosti uspořádání nepřímého prodeje .....                     | 399 |
| cc) Možnosti uspořádání přímého prodeje .....                       | 401 |
| d) Optimalizace fyzické distribuce .....                            | 403 |
| 6. Optimalizace nástrojů odbytové politiky – marketingový mix ..... | 405 |

### **Pátý oddíl**

#### **Investice a financování**

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| I. Základy .....                                                | 409 |
| 1. Rozdíly mezi hmotným a finančním procesem hospodaření .....  | 409 |
| 2. Pojmy investice a financování .....                          | 409 |
| 3. Podnikový obrat .....                                        | 412 |
| 4. Likvidita .....                                              | 417 |
| 5. Druhy financování .....                                      | 420 |
| a) Přehled .....                                                | 420 |
| b) Členění podle původu kapitálu .....                          | 421 |
| c) Členění podle právního postavení vkladatele kapitálu .....   | 424 |
| d) Členění podle vlivu na majetkovou a kapitálovou oblast ..... | 424 |
| 6. Druhy investic .....                                         | 427 |
| II. Investiční plánování a investiční propočty .....            | 429 |
| 1. Základy .....                                                | 429 |
| 2. Metody investičních propočtů .....                           | 431 |
| a) Přehled .....                                                | 431 |
| b) Pomocné praktické postupy .....                              | 432 |
| aa) Výpočet porovnávací náklady .....                           | 432 |
| bb) Výpočet porovnávací zisk .....                              | 434 |
| cc) Výpočty rentability .....                                   | 434 |



|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| dd) Výpočet návratnosti                                        | 436 |
| c) Finančně matematické metody                                 | 437 |
| aa) Hodnota kapitálu                                           | 438 |
| bb) Vnitřní výnosové procento                                  | 440 |
| cc) Anuity                                                     | 442 |
| dd) Kritika finančně matematických postupů                     | 443 |
| d) Simultánní přístupy matematických plánovacích propočtů      | 444 |
| 3. Určení ekonomické životnosti a optimálního momentu využití  | 445 |
| 4. Oceňování podniků jako celku                                | 448 |
| a) Úvodní poznámky                                             | 448 |
| b) Funkce ceny podniku                                         | 449 |
| c) Teoretické úvahy k oceňování podniku jako celku             | 450 |
| aa) Oceňování při úplné informaci o budoucím vývoji            | 450 |
| bb) Oceňování při nedokonalé informaci o budoucím vývoji       | 453 |
| d) Postupy oceňování podniku jako celku                        | 456 |
| III. Finanční plánování a zjištění potřeby kapitálu            | 466 |
| 1. Pojem a úkoly finančního plánování                          | 466 |
| 2. Výstavba finančních plánů                                   | 466 |
| 3. Pravidla financování a kapitálová struktura                 | 469 |
| a) Přehled                                                     | 469 |
| b) Pravidlo vertikální kapitálové struktury                    | 469 |
| c) Pravidlo horizontální struktury kapitál-majetek             | 472 |
| aa) Zlaté pravidlo financování                                 | 472 |
| bb) Zlaté bilanční pravidlo                                    | 473 |
| 4. Zjištění kapitálové potřeby a jejího krytí                  | 474 |
| 5. Analýza cash flow                                           | 476 |
| a) Pojem a zjišťování cash flow                                | 476 |
| b) Cash flow jako finančně hospodářský přebytek                | 477 |
| c) Cash flow jako výsledný hospodářský přebytek                | 478 |
| IV. Zdroje vnějšího financování                                | 478 |
| 1. Financování z vlastních zdrojů (kapitálové vklady a podíly) | 478 |
| a) Financování podílů u podniků schopných emise                | 479 |
| aa) Akcie s jmenovitou hodnotou – podílové akcie               | 479 |
| bb) Kmenové akcie – přednostní akcie                           | 480 |
| cc) Zásobní akcie – vlastní akcie                              | 483 |
| dd) Akcie na jméno – akcie na majitele                         | 484 |
| ee) Kmenové vklady (podíly) společnosti s ručením omezeným     | 485 |
| ff) Zjištění ceny podílů                                       | 485 |
| b) Podílové financování podniků, které nejsou schopny emise    | 490 |

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| aa) Podílové kapitálové společnosti .....                                                   | 490 |
| bb) Společnosti rizikového kapitálu<br>(Venture-Capital-Gesellschaft) .....                 | 490 |
| cc) Podílové společnosti podniků .....                                                      | 491 |
| 2. Financování z cizích zdrojů (financování z úvěru) .....                                  | 492 |
| a) Přehled .....                                                                            | 492 |
| b) Dlouhodobé financování z cizích zdrojů .....                                             | 492 |
| aa) Průmyslové obligace .....                                                               | 493 |
| bb) Konvertibilní dlužní úpisy .....                                                        | 494 |
| cc) Opční dlužní úpisy .....                                                                | 496 |
| dd) Ziskové dlužní úpisy .....                                                              | 496 |
| ee) Půjčky na zástavní listy .....                                                          | 497 |
| ff) Požitkové listy a participační listy .....                                              | 498 |
| c) Srovnávání mezi financováním účastmi a financováním<br>dlouhodobým cizím kapitálem ..... | 499 |
| aa) Rozhodovací kompetence a likvidita .....                                                | 499 |
| bb) Rozdíly ve zdanění .....                                                                | 500 |
| d) Leasing .....                                                                            | 500 |
| e) Krátkodobé financování cizím kapitálem .....                                             | 503 |
| aa) Dodavatelský úvěr .....                                                                 | 504 |
| bb) Zálohy .....                                                                            | 506 |
| cc) Kontokorentní úvěr .....                                                                | 506 |
| dd) Směnečný úvěr .....                                                                     | 507 |
| ee) Lombardní úvěr .....                                                                    | 509 |
| ff) Úvěr záruční .....                                                                      | 510 |
| gg) Faktoring .....                                                                         | 510 |
| hh) Remboursní úvěr .....                                                                   | 511 |
| ii) Negociační úvěr .....                                                                   | 513 |
| jj) Forfaiting .....                                                                        | 514 |
| 3. Inovované finanční nástroje .....                                                        | 514 |
| a) Příčiny inovací .....                                                                    | 514 |
| b) Inovace v zápůjčkách .....                                                               | 515 |
| aa) Půjčky s nulovým kupónem (Zerobonds) .....                                              | 515 |
| bb) Proměnlivě úročené půjčky (floating rate notes) .....                                   | 516 |
| cc) Půjčky s dvojitou měnou (multi currency notes) .....                                    | 517 |
| c) Nástroje financování na evropském trhu .....                                             | 517 |
| d) Nástroje omezení rizik změny úroku a kursu .....                                         | 519 |
| aa) Forward Rate Agreement (FRA) .....                                                      | 519 |
| bb) Caps a floors .....                                                                     | 520 |
| cc) Termínované devizové obchody .....                                                      | 521 |
| dd) Futures .....                                                                           | 521 |
| ee) Swaps .....                                                                             | 522 |