

Obsah

Úvod	VII
------------	-----

Oddíl A – Předmět, metody a historie podnikového hospodářství

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



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

Oddíl B – Výstavba podniku

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

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

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

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

Oddíl F – Podnikové výkaznictví

ČÁST I. ZÁKLADNÍ PŘEHLED	667
27. Úkoly a členění podnikového výkaznictví	669
27.1 Výkaznictví jako součást podnikového informačního systému	669
27.2 Externí účetnictví	670
27.3 Interní účetnictví	671

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

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

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

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

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

39.3.1 Plánování jednicových nákladů	898
39.3.2 Plánování režijních nákladů	900
39.3.3 Plánovaná kalkulace	902
39.4 Kontrola nákladů	903
Literatura	909
Rejstřík	923

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

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

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

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

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

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

Oddíl D – Odbyt

18.	Cíle odbytu a jeho plánování	359
18.1	Odbyt jako hlavní funkce podniku	359
18.2	Odbyt versus marketing	361

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

20.3.3	Cenová politika v podnikové praxi	440
20.3.3.1	Principy tvorby cen	440
20.3.3.2	Strategie cenové politiky	446
20.3.4	Politika prodejních podmínek	449
20.3.4.1	Rabaty	449
20.3.4.2	Dodací a platební podmínky	451
20.4	Komunikační politika	452
20.4.1	Cíle a dílčí úseky komunikační politiky	452
20.4.2	Reklama	454
20.4.2.1	Plánování reklamy	456
20.4.2.2	Kontrola úspěšnosti reklamy	467
20.4.3	Podpora prodeje	469
20.4.4	Public Relations	471
20.5	Distribuční politika	472
20.5.1	Cíle a dílčí oblasti distribuční politiky	472
20.5.2	Distribuční politika z hlediska maloobchodu	474
20.5.2.1	Přání zákazníků v oblasti distribuce	474
20.5.2.2	Volba způsobu prezentace	476
20.5.2.3	Volba umístění	478
20.5.3	Distribuční politika z hlediska výrobce	480
20.5.3.1	Volba mezi přímým a nepřímým prodejem	482
20.5.3.2	Možnosti uspořádání nepřímého prodeje	483
20.5.3.3	Možnosti uspořádání přímého prodeje	485
20.5.4	Optimalizace fyzické distribuce	487
20.6	Optimalizace nástrojů odbytové politiky – marketingový mix	488

Oddíl E – Investice a financování

21. Investiční plánování a investiční propočet	493
21.1 Základy investičního plánování	493
21.2 Využití tabulky plateb pro investiční propočet	497
21.3 Statistické metody investičního propočtu	499
21.3.1 Porovnání nákladů	500
21.3.2 Porovnání zisků	501
21.3.3 Porovnání rentability	501
21.3.4 Propočet amortizace	502
21.3.5 Zhodnocení statistických metod	503
21.4 Dynamické metody investičního propočtu	504
21.4.1 Základní model dynamického investičního propočtu	506
21.4.1.1 Metoda čisté současné hodnoty	506
21.4.1.2 Anuitní metoda	508
21.4.1.3 Metoda vnitřního výnosového procenta	511