



Fakulta  
tělesné kultury

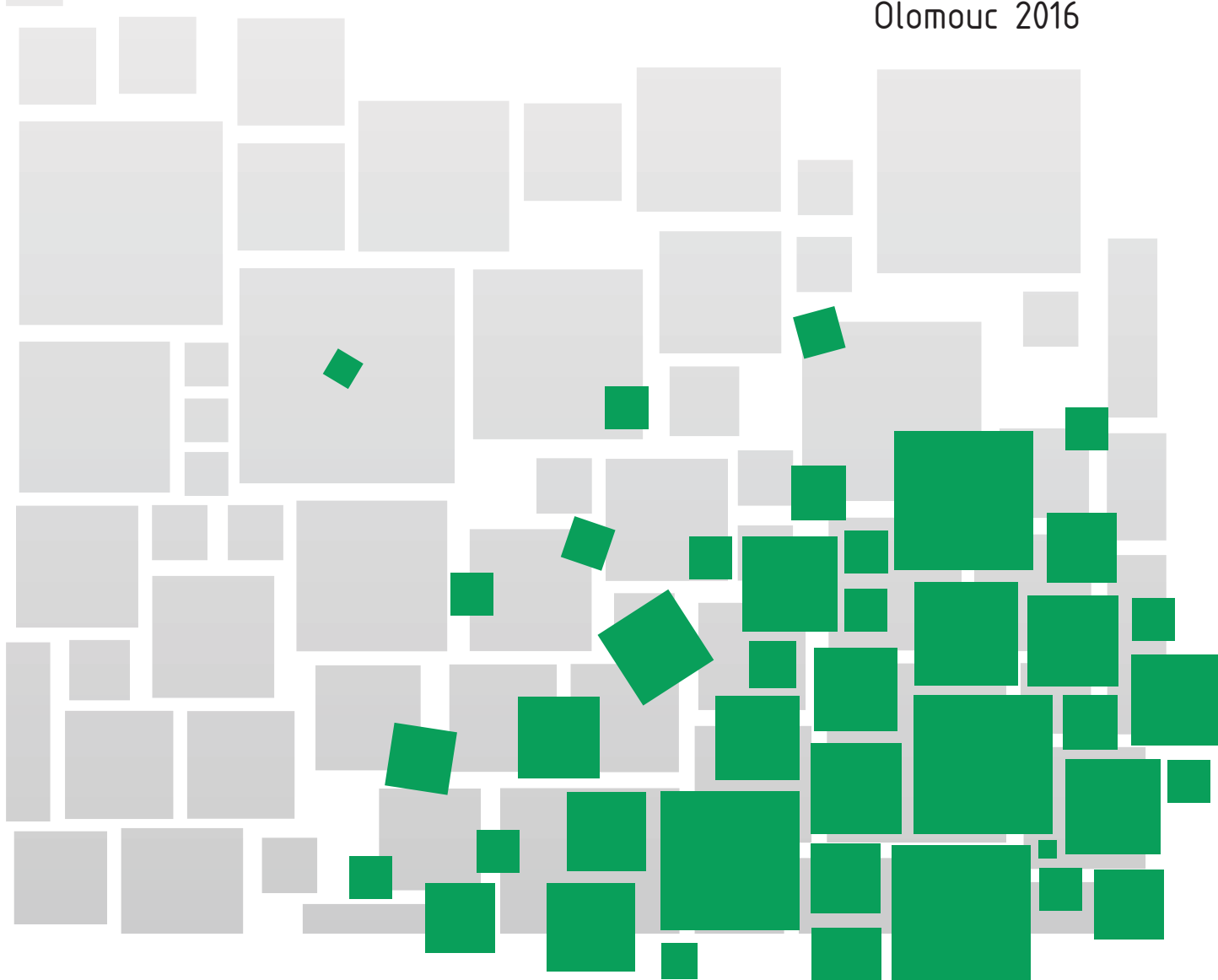
Univerzita Palackého  
v Olomouci

# MANAŽERSKÁ EKONOMIKA

Kapitoly k finanční anlyze

Vladimír Hobza, Vladimír Hobza Jr.  
& Eva Schwartzhoffová

Olomouc 2016



Univerzita palackého v Olomouci  
Fakulta tělesné kultury

# Manažerská ekonomika

**Kapitoly k finanční analýze**

**Vladimír Hobza, Vladimír Hobza Jr. & Eva Schwartzhoffová**

Výkladový text, příklady a případové studie

OLOMOUČ 2015

Oponenti: doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.  
doc. Ing. Jaroslav Rejtořík, CSc.

Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní  
popř. trestněprávní odpovědnost.

© Vladimír Hobza, Vladimír Hobza Jr., Eva Schwartzhoffová, 2015

© Univerzita Palackého v Olomouci, 2015

ISBN 978-80-244-4889-3 (print)

ISBN 978-80-244-4890-9 (online : PDF)

# Obsah

---

1	Úvod	5
2	Předmět manažerská ekonomika	6
3	Podnik a podnikání	8
4	Charakteristika základních právních forem podnikání	13
4.1	Založení obchodní korporace	13
4.2	Charakteristika základních právních forem podnikání	13
5	Majetková a kapitálová výstavba podniku	20
5.1	Majetková výstavba podniku	20
5.2	Pasiva – kapitálová výstavba podniku	24
6	Výnosy, náklady, hospodářský výsledek	29
6.1	Tvorba výnosů a čerpání nákladů	31
6.1.1	Výnosy	32
6.1.2	Náklady	32
6.1.3	Nástroje řízení nákladů	35
6.2	Hospodářský výsledek (zisk, ztráta)	37
6.2.1	Analýza bodu zvratu	38
7	Cash-Flow a jeho aplikace	41
7.1	Princip výpočtu CF	42
7.2	Výkaz Cash Flow a jeho výklad (pro pokročilé studium)	44
8	Analýza činnosti podniku	47
8.1	Význam důkladné analýzy činnosti podniku	47
8.2	Základní metody používané ve finanční analýze	48
8.3	Výběr ukazatelů a tvorba ukazatelových soustav	49
8.4	Uspořádání ukazatelů a jejich interpretace	50
8.5	Interpretace ukazatelů	50
9	Finanční management	53
9.1	Finance podniku a úkoly finančního managementu	53
9.2	Druhy a způsoby financování podniku	54
9.3	Běžné (krátkodobé) financování	54
9.4	Finanční analýza	56
9.4.1	Finanční poměrové ukazatele	57
9.4.2	Pyramidové soustavy ukazatelů	65
9.4.3	Bilanční analýza	67
9.4.4	Soustavy ukazatelů bilanční analýzy	68
10	Aplikace finanční analýzy	70
10.1	Vztahy mezi poměrovými ukazateli	70
10.2	Souhrnné ukazatele – ukazatele přidané hodnoty	72
11	Sdružování, sanace a zánik podniku	74

11.1	Koncentrace kapitálu	74
11.2	Ochrana hospodářské soutěže	76
11.3	Joint Ventures (spojená rizika)	76
11.4	Sanace a zánik podniku	77
	11.4.1 Příznaky krizového vývoje	77
	11.4.2 Doporučený postup k ozdravení podnikatelského subjektu	77
	11.4.3 Zánik podniku	78
	11.4.4 Zrušení společnosti spojené s likvidací	79
	11.4.5 Konkurz	79
12	Přílohy	81
12.1	Příloha 1	81
	VÝPOČET NÁKLADOVÉ FUNKCE	81
12.2	Příloha 2	82
	APLIKACE FINANČNÍ ANALÝZY	82
12.3	Příloha 3	96
	PŘÍKLAD TESTŮ: VÝPOČTY PODÍLOVÝCH UKAZATELŮ	96

# 1 / Úvod

---

Skriptu navazují na Základy manažerské ekonomiky (Hobza, 2004). Jejich vydání je reakcí na pokračující změny v ekonomickém chápání efektivnosti podnikových činností, změny v požadavcích na vrcholové manažery. Při tvorbě skript byli autoři vedeni snahou, v co nejjednodušší formě předložit posluchačům neekonomicky zaměřené vysoké školy soubor základních poznatků, jenž posluchači umožní zvládnout manažerský proces na středně profesionální úrovni a činit rozhodnutí, založená na ekonomických zásadách a principech.

Prostřednictvím předkládaných principů v tomto „kompendiu“ může budoucí absolvent snadněji pochopit principy zakládání firem, jejich řízení prostřednictvím ekonomických ukazatelů a schémat, bude schopen vnímat ekonomickou podstatu tvorby výnosů, zisku a čerpání nákladů, bude seznámen s ekonomicko-manažerskými zásadami v oblastech podnikové strategie, marketingu, zásobování, prodeje, personální práce, ale také s principy tvorby organizačně funkčních schémat. Prostřednictvím ekonomických souvislostí bude tak absolvent schopen pochopit provoz firmy, optimalizovat její, s možností volné finanční prostředky dále účelně reinvestovat. Manažerská ekonomika navazuje na bazální znalosti z oblasti ekonomie, managementu, marketingu, účetnictví a marketingové strategie a rozvíjí je způsobem, zahrnujícím strategická ekonomická rozhodnutí na různých úrovních firmy, jak v provozu, tak na různých úrovních manažerské hierarchie.

Kapitoly, jež nejsou obvykle součástí předmětu manažerská ekonomika (jako např. Marketing, Strategie podniku, Personální management, atd.) jsou koncipovány tak, aby manažerovi přiblížily danou problematiku podniku a učinily tak jeho rozhodnutí ekonomicky provázanějšími s ostatními propojenými činnostmi podniku. Tyto kapitoly nejsou v žádném případě pojaty jako systematické vysvětlení odborných okruhů; tyto okruhy jsou součástí specializovaných předmětů management, marketing, marketingová strategie, atd.

V závěrečné části je čtenář seznámen s variantními možnostmi podnikání ve smyslu strategických spojení, nebo rozdělení firem. V hospodářské praxi je velmi opomíjena sanace a zánik firmy, které jsou – obdobně jako jejich založení, slučování firem, či jejich štěpení – standardizovanou manažerskou operací, jejíž znalosti jsou v praxi oceňovány.

Jednotlivé kapitoly jsou doplněny doporučenou literaturou, která je nadstavbou studia. Tato podpůrná literatura – ze které je kromě vlastního autorova přínosu v těchto skriptech čerpáno – je využitelná především v případech důkladnějšího přehledu o vnitřních vztazích a principech ekonomických pochodů, jejichž hlubší znalost je doporučována ke zpracování bakalářských, nebo magisterských prací na ekonomická témata.

## 2 / Předmět manažerská ekonomika

---

První kapitola stručně shrnuje, co je předmětem manažerské ekonomiky, co manažerská ekonomika zkoumá a z jakých základních fundamentů obecně vychází.

---

**Manažerská ekonomika** je věda, která nám umožňuje na základě souboru teorií z oblasti managementu, marketingu, ekonomie, práva, účetnictví a dalších odborných oblastí porozumět chování podnikatelských i nepodnikatelských subjektů v hospodářství. Pomocí pravidel, ekonomických modelů a vzorců usnadňuje manažerská rozhodnutí, optimalizuje je podle vybraných priorit a předkládá standardizované pracovní postupy k optimálnímu řešení běžných, ale i mimořádných podnikových situací.

Manažerská ekonomika vychází z těchto hlavních vědeckých disciplín:

**Management:** Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Dosažení prestižního postavení na mezinárodní scéně vyžaduje, aby společnost měla manažerské schopnosti (Donnelly & Gibson, Ivanicevich, 1997).

Management je také proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace (Veber a kol., 2004)

Max Weber rozumí managementem „proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů“.

Drucker (1997) definuje management velmi obecně, zato poměrně komplexně takto: „Management není vědou o nic více, než je vědou medicína: v obou případech jde o praktické obory. Každý praktický obor čerpá z velkého souboru skutečných věd. Právě tak, jako medicína čerpá z biologie, chemie, fyziky a řady dalších přírodních věd, management zase čerpá z ekonomiky, psychologie, matematiky, politické teorie, historie a filozofie. Stejně jako medicína je však management zároveň samostatným oborem s vlastními předpoklady, s vlastními záměry, s vlastními výkonnostními cíli a kritérii“.

**Marketing:** Marketing je funkcí firmy, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace nejlépe sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách, programech, které mají sloužit těmto trhům, a vyzývá každého v organizaci k tomu, aby myslel na zákazníka a sloužil mu. Ze společenského hlediska je marketing silou, která využívá industriální kapacitu národa k tomu, aby uspokojovala materiální potřeby společnosti (Kotler, 1992).

**Ekonomie:** Ekonomie zkoumá, jak různé společnosti užívají vzácné zdroje k výrobě užitečných komodit a jak je rozdělují mezi různé skupiny (Samuelson & Nordhaus, 1991).

Ekonomie je věda, která nám umožňuje pochopit principy chování jednotlivců, domácností, firem a státu (Frank & Bernanke; 2002).

Základní dělení ekonomie je definováno do dvou oblastí:

- **makroekonomie** – zkoumá ekonomii jako celek (HDP, inflaci, vývoz, dovoz, nezaměstnanost, atd.)

- **mikroekonomie** – zkoumá principy chování dílčích subjektů trhu a jejich interakci s okolím (chování domácností, vlády, podnikatelských subjektů). Věnuje se zkoumání individuálních cen, množství prodaných výrobků a služeb, individuálních trhů. Analyzuje dokonale a nedokonale konkurenční trhy, trhy vstupů a výstupů, dopad odborových organizací nebo diskriminace na trhy práce, efektivnost konkurenčních trhů a mnoho podobných otázek.

**Právo:** Z oblasti právní vědy se manažerská ekonomika opírá především o legislativní prostředí zakládání právnických a fyzických osob pro účely podnikání, vymezení jejich vztahů navzájem, vztahů ke státu, municipalitám a domácnostem.

Velmi důležitou oblastí znalostí manažera je také znalost zákonů, vyhlášek a prováděcích předpisů, jež provázejí účetnictví, statistiku, daně, úvěrové, finanční a obchodní vztahy, personální oblast atd.

**Účetnictví:** Rozhodujícím zdrojem dat pro zpracování výsledků podniku a jeho finanční analýzy jsou účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow, přílohy k účetní závěrce a dále Výroční zpráva, tiskové a jiné odborné zprávy a články, atd.. Tedy bez přístupu k účetním výkazům a mnohdy i k prvotním podkladům účetnictví, bez znalosti náplně položek a základních souvztažností nelze činit kvalifikovaná manažerská rozhodnutí o podniku.

Z uvedeného stručného obsahu vědeckých disciplín je patrné, že manažerská ekonomika je specializovaným mixem věd, neustále se vyvíjejícím, nejen v závislosti na změnách ekonomie, principů managementu, marketingu, práva, účetnictví a dalších, ale i v závislosti na převažujících poměrech hospodářských, politických a místních. I proto je úspěšné manažersko – ekonomické řízení firmy považováno spíše za umění, než za pouhou aplikaci doporučených a uplatňovaných teorií, postupů a metod ze všech těchto disciplín.

---

### Otázky k textu 2. kapitoly:

1. Co je předmětem zkoumání manažerské ekonomiky?
  2. Z jakých jednotlivých předmětů vychází manažerská ekonomika a proč?
- 

### Literatura

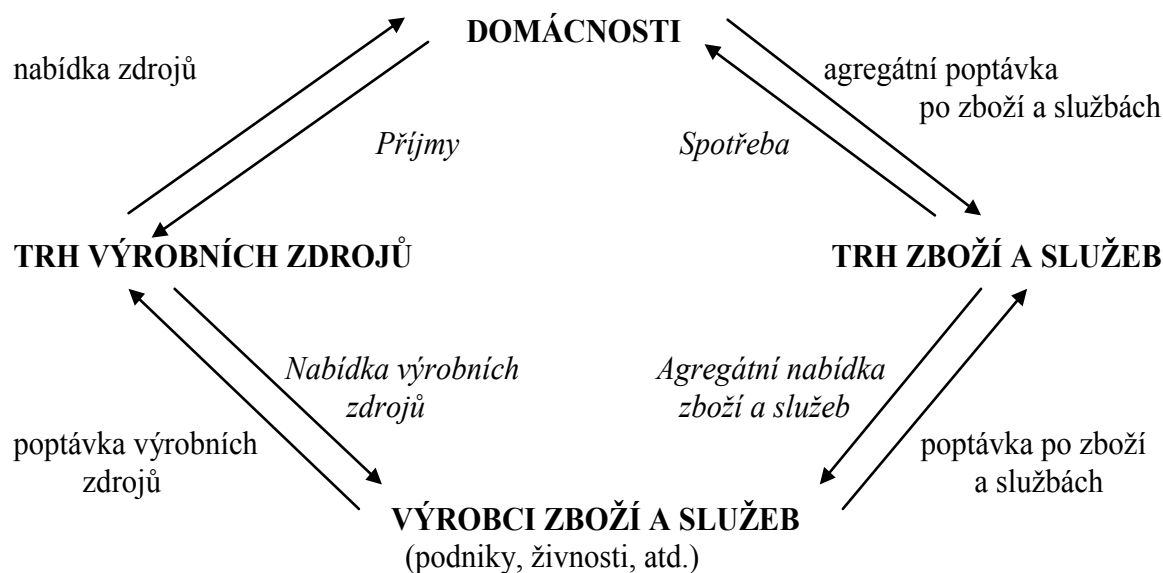
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivanicevich, J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Drucker, P. (2008). *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press.
- Frank, R., & Bernanke, B. (2002). *Ekonomie*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P. (1992). *Management marketing*. Praha: Victoria Publishing.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (1991). *Ekonomie*. Praha: Grada Publishing.
- Veber J. a kol. (2004). *Management*. Praha: Management Press.



### 3 / Podnik a podnikání

Druhá kapitola pojednává o podniku a podnikání v souvislostech národního hospodářství, o postavení podniku v hospodářském koloběhu, ale také o členění podniků podle různých hledisek. Každý podnik vykazuje určité specifické funkce a účel, jenž koresponduje s jeho právní formou, posláním a definovanými cíli.

Jedním z nejdůležitějších hospodářských principů je princip svobodného podnikání, to je činnosti, přinášející užitek pro společnost a podnikající v nejrůznějších formách a podobách. Tato činnost je obvykle vykonávána prostřednictvím podnikatelských a jiných subjektů (právnických subjektů), jejichž členění je dáno legislativou příslušných zemí. Pokud má být v hospodářství zachována určitá kontinuita základních procesů, musí být i hospodářství zabezpečováno koloběhem, v němž jsou neustále vytvářeny a spotřebovávány jednotlivé statky a služby, potřebné pro neustálou obnovu a rozvoj. Hospodářský koloběh a místo podniku uvnitř tohoto koloběhu nejlépe charakterizuje obrázek č. 3.1, známý z každé učebnice ekonomie. Koloběh je znám z makroekonomie a slouží k orientaci v základních pojmech ekonomie: trhu, poptávce, nabídce, příjmech, spotřebě a výrobních zdrojích:



**Obrázek č. 3.1:** Podnik a jeho místo v koloběhu v hospodářství

K pochopení problematiky pojmu podnik, podnikatel a podnikání je možno využít již známých definic:

#### **Podnikání:**

Podnikání je soustavná činnost, provozovaná samostatně, pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost s cílem dosažení zisku.

**Podnikatel:**

Podnikatelem může být:

- a) osoba zapsaná v OR
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění (lékaři, soudní znalci, atd.)
- d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu.

**Podnik:**

Je ekonomicko-správní subjekt. Vykazuje 3 velmi důležité atributy:

- a) ekonomickou samostatnost a právní subjektivitu,
- b) plní specifické funkce,
- c) zabezpečuje vytčené cíle.

K jednotlivým atributům podrobněji:

**Ad a) Právní subjektivita podniku**

Právní subjektivita je dána právem podniku vstupovat do právních vztahů vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Právními vztahy se rozumí společenské vztahy upravené právními normami, vlastní jméno je dáno obchodním jménem podnikatelského, a jiného právnického subjektu.

Ekonomická samostatnost podniku se projevuje v těchto znacích:

- a) podnikatel provozuje svoji činnost samostatně a samostatně hospodaří,
- b) vymezuje předmět podnikání – určí svou činnost,
- c) podnikatel plně nese podnikatelské riziko,
- d) podnikatel hospodaří s majetkem,
- e) podniká na vlastní účet a vede účetnictví.

Ad b) **Funkce podniku** (sociální, politické, kulturní a vzdělávací, bezpečnostní, ekologické, atd.)

Ad c) **Cíle podniku** (např.: maximální růst prodeje, maximální tržby, maximální zisk, kvalita ISO, spokojenost zákazníka, atd.)

V národním hospodářství každé země se vyskytuje, podle stupně jeho rozvoje velké množství podniků různých forem, založených nejen za účelem vlastního podnikání, ale i k vykonávání určitých specifických funkcí, případně zajištění určité míry lokálního, skupinového, či celospolečenského užítku. Právní subjekty zaměřené nikoli na zisk, ale na užitek jsou zahrnuty v neziskovém sektoru národního hospodářství, jak blíže dokumentuje obrázek č. 3.2.