



*Dubnický technologický inštitút
v Dubnici nad Váhom*

František Kovář - Kateřina Hrazdilová Bočková

KONKURENCESCHOPNÝ PODNIK: EKONOMIKA KONKURENCESCHOPNÉHO PODNIKU

*Vysokoškolská učebnice
2016*

DUBNICKÝ TECHNOLOGICKÝ INŠTITÚT
V DUBNICI NAD VÁHOM



František Kovář - Kateřina Hrazdilová Bočková

**KONKURENCESCHOPNÝ PODNIK:
EKONOMIKA KONKURENCESCHOPNÉHO
PODNIKU**

Vysokoškolská učebnice

2016

Copyright:

Autoři: František Kovář, Kateřina Hrazdilová Bočková, 2016

Vydal: Martin Koláček – E-knihy jedou

První elektronické vydání.

ISBN: 978-80-7512-608-5 (pdf)

Publikaci schválila Ediční komise Dubnického technologického institutu v Dubnici nad Váhom dne 9.5.2016 v edici Vysokoškolské učebnice pod číslem 1/2016.

Vědecký redaktor

doc. Mgr. Gabriela Gabrhelová, PhD.

Recenzenti

doc. PhDr. Miroslav Škoda, PhD.

Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.

Jazyková korektura

PaedDr. Dáša Porubčanová, PhD.

Jednotlivé části publikace zpracovali:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D., MBA

OBSAH

	ÚVOD	6
1	EKONOMICKÉ SOUVISLOSTI KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	7
1.1	Konkurenční efekt pro zákazníka	12
1.1.1	<i>Příklady stanovení konkurenčního efektu pro zákazníka</i>	14
1.2	Konkurenční efekt pro podnik	15
1.2.1	Výnosy	16
1.2.2	Náklady	17
1.2.3	Parametry konkurenčního efektu pro podnik	18
2	EFEKTIVNOST JAKO DOMINANTA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	22
2.1	Strategické otázky efektivity ekonomického organismu - podniku	23
2.2.1	Strategie masy a míry	25
2.2.2	Strategie zvláštního a mimořádného efektu	26
2.2.3	Strategie účelnosti a účinnosti	27
3	AKTIVITY VE VNITŘNÍ STRUKTUŘE PODNIKU	30
3.1	Rozvojové projekty v podniku	31
3.1.1	Proces přípravy a realizace rozvojových projektů	31
3.1.1.1	<i>Identifikace podnikatelských příležitostí (opportunity study)</i>	32
3.1.1.2	<i>Předběžné technicko-ekonomické studie (pre-feasibility study)</i>	33
3.1.1.3	<i>Technicko-ekonomická studie projektu (feasibility study)</i>	34
3.1.1.4	<i>Hodnotící zpráva (appraisal report)</i>	35
4	EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ ROZVOJOVÉ AKCE	38
4.1	Čistá současná hodnota	40
4.2	Vnitřní výnosové procento	42
4.3	Doba návratnosti investice	43
5	PŘÍKLADY HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ	44
6	PODNIKATELSKÝ PLÁN	71
6.1	Požadované vstupní znalosti	71
6.2	Funkce a přínosy podnikatelského plánu	72
6.3	Zásady tvorby podnikatelského plánu	73

6.4	Struktura a forma podnikatelského plánu	74
6.5	Náležitosti podnikatelského plánu	75
6.6	Postupové kroky zpracování podnikatelského plánu	77
6.7	Marketingový plán	78
6.7.1	Marketingový mix	80
6.7.2	Segmentace trhu	80
6.7.3	Etapy tvorby marketingového plánu	81
6.7.3.1	<i>Plánovací etapa</i>	82
6.7.3.2	<i>Realizační etapa</i>	83
6.7.3.3	<i>Kontrolní etapa</i>	85
6.8	Plán pracovních sil	86
6.9	Finanční plán	89
6.10	Rizika finančního plánu	90
6.11	Přílohy	90
6.12	Nejčastější chyby při tvorbě podnikatelského plánu	90
7	FINANČNÍ ANALÝZA	101
7.1	Uživatelé finanční analýzy	101
7.2	Základní zdroje dat pro finanční analýzu	102
7.3	Finanční poměrové ukazatele	102
7.3.1	Ukazatele likvidity	103
7.3.2	Ukazatele rentability	104
7.3.3	Ukazatele zadluženosti	106
7.3.4	Ukazatele aktivity	107
8	PŘÍKLAD PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	111
8.1	Marketingový plán	111
8.1.1	Marketingové cíle	112
8.2	SWOT analýza	112
8.3	Finanční plán	114
8.3.1	Zahajovací rozvaha	114
8.3.2	Počáteční rozvaha	115
8.3.3	Způsob financování jednotlivých položek	116
8.3.4	Konečná rozvaha	117
8.3.5	Výkaz zisků a ztrát	118
8.3.5.1	<i>Tržby</i>	119
8.3.5.2	<i>Fixní a variabilní náklady</i>	121

8.3.5.3	<i>Mzdové náklady</i>	122
8.3.6	Cash flow	122
8.4	Finanční analýza	123
9	PODNIKATELSKÝ PLÁN – EKONOMICKÉ HODNOCENÍ	127
10	OCEŇOVÁNÍ PODNIKU	137
10.1	Důvody oceňování podniku	137
10.2	Přístupy k oceňování podniku	139
10.3	Postup při oceňování podniku	140
10.4	Metody oceňování podniku	141
10.4.1	Výnosové metody oceňování	142
10.4.2	Metody diskontovaných peněžních toků	143
10.4.3	Ekonomická přidaná hodnota EVA	146
10.4.4	Metoda kapitálových čistých zisků	146
10.4.5	Kombinace obou metod (diskontované peněžní toky a kapitalizace zisku)	148
10.4.6	Kombinované výnosové a majetkové metody	149
10.4.7	Poznávací metody oceňování	150
10.4.8	Tržní metody oceňování	151
10.4.9	Majetkové metody oceňování	153
10.5	Finanční analýza oceňovaného podniku	157
10.6	Korekce předběžných výsledků ocenění	163
10.7	Odvození výsledné hodnoty podniku z dílčích ocenění	164
11	MODELOVÝ PŘÍKLAD STANOVENÍ HODNOTY METODOU DCF	176
	ZÁVĚR	193
	POUŽITÉ ZDROJE A STUDIJNÍ LITERATURA	195

ÚVOD

Pro konkurenceschopnost podniku platí obecný základní princip, že uspořádanost libovolného objektu je nositelem efektu. Klíčovou podmínkou, aby byl podnik konkurenceschopný, je právě velikost tohoto efektu plynoucího z uspořádanosti podniku. Jak měnit uspořádanost podniku, jaké nástroje, metody a prostředky ke změně uspořádanosti použít, je obsahem předkládané vysokoškolské učebnice.

Velikost efektu v nemonopolní struktuře ekonomiky nemůže být libovolná, musí splňovat objektivně definované podmínky. Podnik musí současně nabízet takový konkurenční efekt zákazníkovi, který z pohledu zákazníka je současně efektem komparativním, a díky jeho velikosti zákazník provádí volbu. Vedle nabízeného konkurenčního efektu zákazníkovi - který by měl být současně efektem komparativním - musí podnik současně inkasovat žádoucí pro sebe. Ten je dán - při averzi k riziku podnikatele - vztahem mezi efektem a podstupovaným rizikem.

Vysokoškolská učebnice, která se Vám právě dostává do rukou, má za cíl poskytnout základní rámec vědomostí a poznatků z oblasti ekonomiky konkurenceschopného podniku. Primárně je učebnice určena jako základní učební pomůcka pro studenty ryze ekonomických a manažerských bakalářských studijních programů a učitelských bakalářských a magisterských studijních programů se zaměřením na učitelství ekonomických předmětů.

Učebnice má za úkol seznámit studenty s vybranými problémy ekonomiky konkurenceschopného podniku ziskového i neziskového sektoru, především s těmi problémy, se kterými se střetávají ve své každodenní praxi nejen pracovníci na vedoucích pozicích. Poznátky obsažené v předkládaném učebním textu se mohou stát i východiskem pro studenty, kteří se později budou specializovat na danou problematiku.

Podrobnější studium jednotlivých kapitol učebnice si však vyžaduje i další studium odborných a na ekonomiku, finance a management specializovaných literárních zdrojů, které zájemci najdou v seznamu použité literatury na konci učebnice.

Hodně zdaru a mnoho studijních i osobních úspěchů přeji

Autoři

1 EKONOMICKÉ SOUVISLOSTI KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

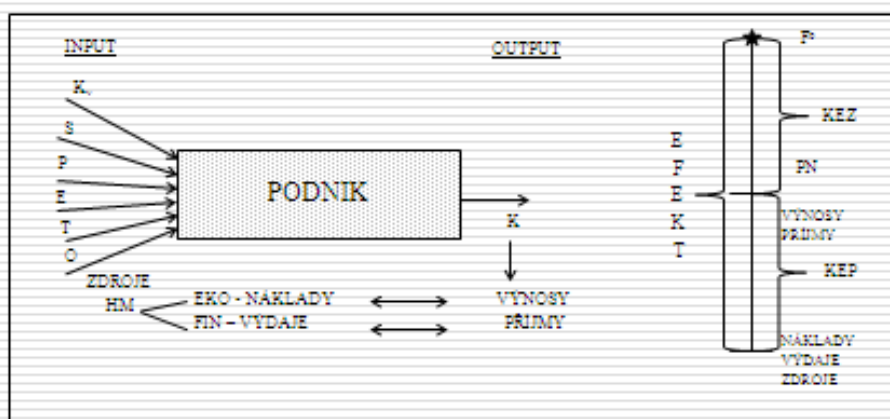


Studijní cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

- pochopit základní ekonomické souvislosti uspořádanosti podniku a jeho efektu,
- identifikovat větve hodnotového řízení podniku,
- pochopit 13 základních variant podoby konkurenčního efektu pro zákazníka,
- vnímat 3 základní varianty funkčnosti objektu,
- popsat konkurenční efekt pro zákazníka a konkurenční efekt pro podnik.

Podnik a základní ekonomické souvislosti



Obrázek 1 Základní ekonomické souvislosti uspořádanosti podniku a jeho efektu

Podnik na naplnění své mise prostřednictvím daných operačních aktivit ve zvoleném operačním prostoru, které volí **na principu komparativní výhodnosti**, využívá

prostřednictvím inputu jednotlivé činitele, které opět pořizuje na principu komparativní výhody, a získává je od fyzických osob, domácností či jiných subjektů (škol, podniků) – souhrnně od **dodavatelů**.

Tyto vstupní činitele podniku představují zdroje a mají v první řadě **fyzickou, naturální podobu**. Ekonomickým vyjádřením jejich využívání - spotřeby nebo opotřebení - v závislosti na hodnotovém managementu (řízení) podniku a jeho dvou větvích je buď veličina **nákladů (první větev hodnotového řízení – větev ekonomiky)** nebo **výdajů (druhá větev hodnotového řízení podniku – větev financí)**. Zvolenou technologií, jejímž nositelem je používané strojní a jiné zařízení, za účasti pracovní síly, **transformuje vstupní prvek** - surovinu, pracovní předmět - na **výstupní prvek** - produkt (výrobek nebo službu). Dalšími činiteli, účastníci se produkce, je energie, a to vše probíhá v podmínkách uspořádanosti představované v podniku organizováním, organizací a zvolenými organizačními postupy.

Produkce je nabízena zákazníkovi, který ji hodnotí v podobě konkurenčního efektu pro zákazníka a v nemonopolní struktuře komparuje s jinými podniky a volí tu variantu produktu, která je komparativně nejvýhodnější, **volí tu nejlepší variantu ze 13 základních variant podoby konkurenčního efektu pro zákazníka** (varianty jsou popsány níže na straně 9). Výstup z podniku má v hodnotovém řízení podobu buď výnosů - 1. větev, nebo příjmů - 2. větev (viz Obrázek 2).



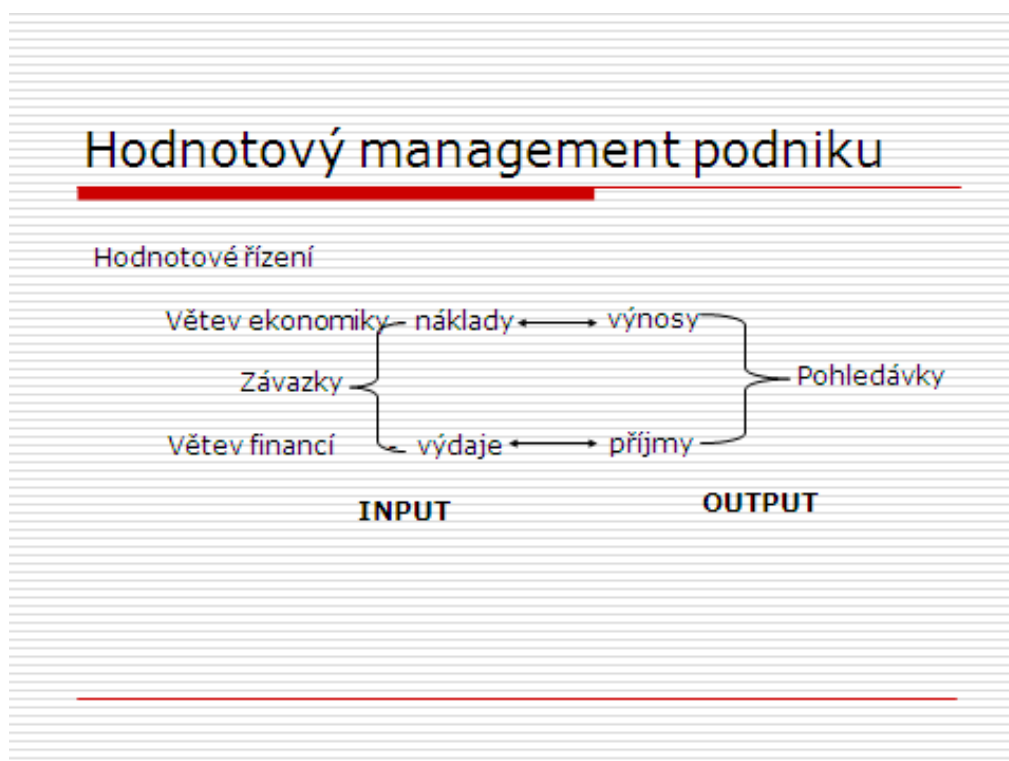
Souhrnně: 1. větev hodnotového managementu podniku, větev ekonomiky, vychází ze vztahu mezi výnosy a náklady, 2. větev hodnotového řízení, větev financí, vychází ze vztahu mezi příjmy a výdaji. Vztah mezi veličinami 1. a 2. větve hodnotového managementu na vstupu, tedy mezi náklady a výdaji, představuje závazky, které z pozice dodavatele konkrétního podniku tvoří součást nabízené konkurenční výhody v podobě odkladu platby, což má podobu dolhůtního závazku, kdy podnik může používat dodaný vstupní prvek a platit za něj až v termínu splatnosti závazku. Časový a rovněž možný další nesoulad mezi výnosy a příjmy jako veličin 1. a 2. větve hodnotového managementu podniku na výstupu představuje pohledávky, jejichž prostřednictvím podnik nabízí další součást konkurenčního efektu zákazníkovi v podobě dolhůtní pohledávky.

Vztah mezi výnosy a náklady - jejich rozdíl, tvoří hospodářský výsledek podniku. Má-li kladnou hodnotu, pak má podobu zisku, v případě záporné hodnoty rozdílu

mezi výnosy a náklady představuje ztrátu, v případě hodnoty 0 úroveň **bodu zvratu**, kdy výnosy pokrývají náklady podniku.

V případě podílového vyjádření výnosy/náklady má **bod zvratu** hodnotu podílu 1, v případě vyšších nákladů než výnosů má podíl hodnotu nižší než 1, v případě vyšších výnosů než nákladů má podíl hodnotu vyšší než jedna.

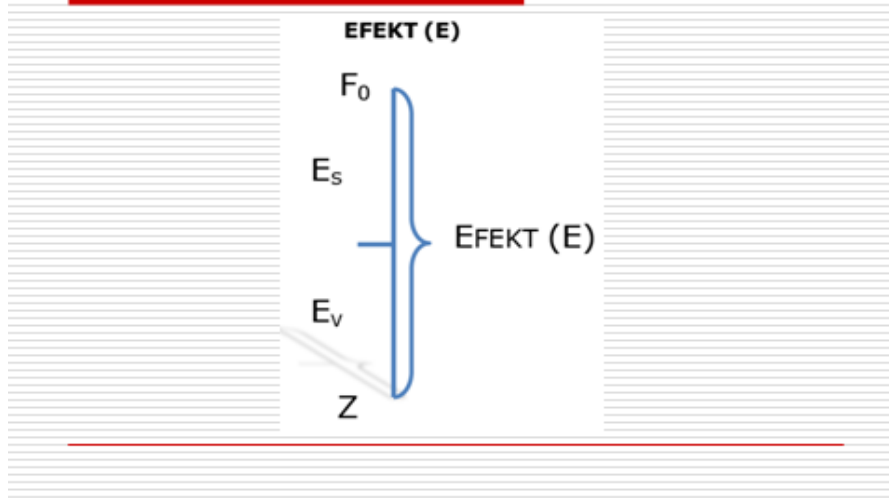
Údaj, přesahující hodnotu 1 představuje míru zhodnocení alokovaných zdrojů, který násobený 100 vyjadřuje úrokovou míru v %. Tento údaj je důležitý z pohledu hodnocení konkurenčního efektu pro podnik.



Obrázek 2 Větve hodnotového řízení podniku

Efekt podniku (Obrázek 3) je na jedné straně dán funkčností jeho produkce, výrobků nebo služeb, kterou je naplňován účel existence objektu, na druhé straně z naturálního pohledu objemem, kvalitou a strukturou zdrojů, které je nutno vynaložit na dosahování funkčnosti produktů. V peněžním vyjádření potom objem, kvalita a struktura spotřebovaných zdrojů je oceněna peněžní částkou, kterou je nutno vynaložit ve finančním vyjádření na dosahování funkčnosti objektu. Toto současně vyjadřuje souborné hodnotící kritérium pro hodnocení změny konkurenceschopnosti podniku.

Efekt uspořádanosti podniku



Obrázek 3 Struktura efektu podniku

Jak vztah funkčnosti a spotřebovaných zdrojů na její dosahování vynaložených, tak vztah funkčnosti objektu a objem peněz, který je nutno na dosahování funkčnosti vynaložit, se může vyskytovat ve **13 základních variantách**. Z nich z naturálního, fyzického hlediska je nejlepší varianta, když při růstu funkčnosti současně klesá objem, kvalita spotřebovávaných zdrojů, nejhorší variantou je pokles funkčnosti objektu při současném růstu objemu a kvality potřebných zdrojů. 3. varianta spočívá v růstu funkčnosti při neměnných zdrojích, 4. varianta pokles funkčnosti při neměnných zdrojích, 5. varianta shodný růst funkčnosti a zdrojů, 6. varianta shodný pokles funkčnosti i zdrojů, 7. varianta pokles zdrojů při neměnné funkčnosti, 8. varianta růst zdrojů při neměnné funkčnosti, 9. varianta neměnné jak zdroje, tak funkčnost, 10. varianta rychlejší růst funkčnosti než je růst zdrojů, 11. varianta rychlejší růst zdrojů než je růst funkčnosti, 12. varianta spočívá v rychlejším poklesu zdrojů než je pokles funkčnosti a konečně 13. varianta je rychlejší pokles funkčnosti než je pokles zdrojů.

V peněžním vyjádření pak nejlepší varianta je růst funkčnosti objektu při poklesu peněžní částky, na dosahování funkčnosti vynaložených. Nejhorší variantou je pokles funkčnosti objektu při současném růstu peněžní částky, kterou na funkčnost vynakládáme.

Obdobných 13 základních variant lze vytvořit pro vztah jakýchkoli dvou veličin, jak je uvedeno v Tabulce 1.

Tabulka 1 13 základních variant podoby konkurenčního efektu pro zákazníka

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1.veličina	R	K	N	N	N	R	R	K	R	R R	K	K R	K
2.veličina	K	R	R	K	N	N	R	K	RR	R	KR	K	N

K....klesá

R....roste

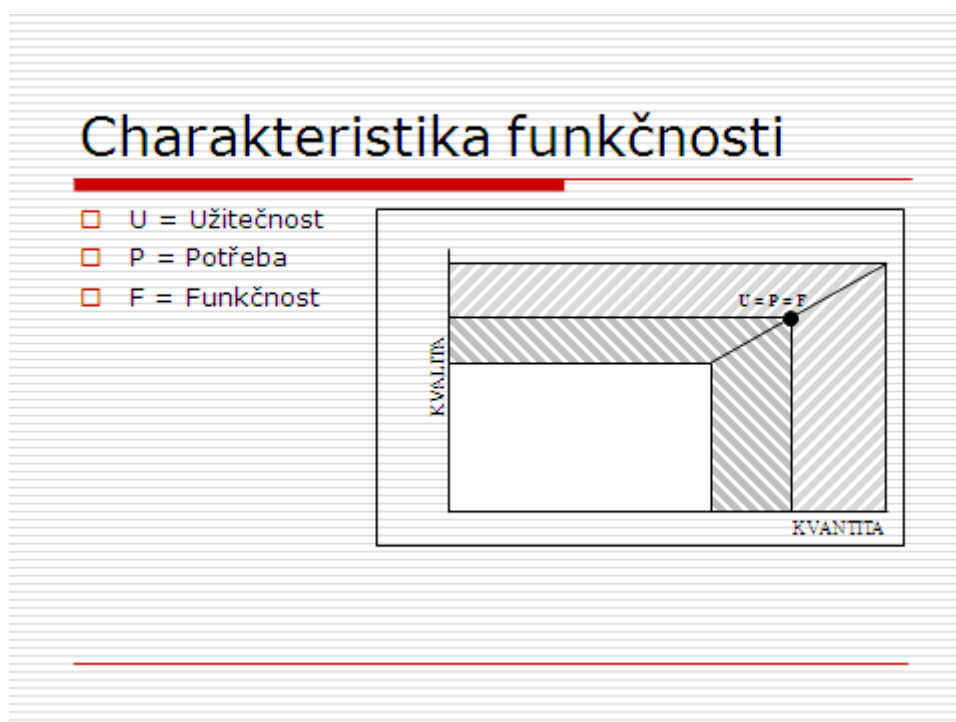
N...nemění se

KR..klesá rychleji

RR...roste rychleji

Vztah objemu, kvality a struktury spotřebovávaných zdrojů v naturální podobě a následně v peněžním vyjádření je obecným problémem tzv. **reprodukce**, která probíhá jednak naturálně a jednak v hodnotovém vyjádření a může mít podobu reprodukce:

- **prosté,**
- **zúžené,**
- **rozšířené.**



Obrázek 4 Varianty funkčnosti objektu

Součástí efektu podniku a rovněž součástí konkurenčního efektu nabízeného zákazníkovi je funkčnost produktu, výrobku nebo služby, prostřednictvím které jsou

uspokojovány potřeby zákazníka, odběratele, uživatele. To vše se děje prostřednictvím užitných vlastností produktu.

Obrázek 4 znázorňuje **3 základní varianty funkčnosti**, z nichž:

- žádoucí je varianta plného souladu mezi kvalitou uspokojené potřeby s užitečností produktu, představované úrovní kvalitativních parametrů i jejich kvantitativní dimenzí (představované produkty jednorázové spotřeby oproti vícenásobnému používání).
- Druhá varianta představuje situaci, kdy užité parametry produktu převyšují požadavky uspokojované potřeby jak v kvalitativní, tak kvantitativní dimenzi.
- Třetí varianta představuje situaci, kdy parametry užitečnosti nejsou z pohledu možností uspokojit potřebu naplňovány.



V pravých strategických operacích a pravé konkurenci bývá celý efekt použit na likvidaci konkurenčních subjektů, ve vojenství na likvidaci nepřítele, v ekonomických procesech na pohlcení konkurenta cestou akvizice, fúze – splynutí nebo sloučení s konkurenčním podnikem.

V regulovaném ekonomickém prostředí, jehož uspořádanost je ovlivněna řadou zejména legislativních opatření ochraňujících ekonomickou soutěž a bránících vzniku monopolů z koncentrace (s výjimkou tzv. přirozených monopolů, jejichž činnost je však regulována příslušným regulačním úřadem) je celkový efekt, plynoucí z uspořádanosti podniku rozdělen na dva dílčí efekty, z nichž prvním je konkurenční efekt, nabízený zákazníkovi (KEZ) a druhým je efekt, který získává sám podnik (Ev, resp. KEP). Trh, tržní ekonomika určuje, jak veliký bude konkurenční efekt pro zákazníka a jak veliký by měl být konkurenční efekt pro podnik.

1.1 Konkurenční efekt pro zákazníka

V nemonopolní struktuře ekonomického prostředí má zákazník svobodnou volbu volit pořízení produktu – výrobku nebo službu toho podniku, který mu nabízí největší konkurenční efekt, spočívající ve vztahu funkčnosti produktu a nákladech na pořízení a užití, exploataci daného produktu. Zákazník porovnává konkurenční efekty jednotlivých podnikatelských

subjektů a může volit ten, který je komparativně nejvýhodnější, poskytuje nejvyšší efekt daný vztahem funkčnosti produktů a jeho tzv. **převedenými náklady**.

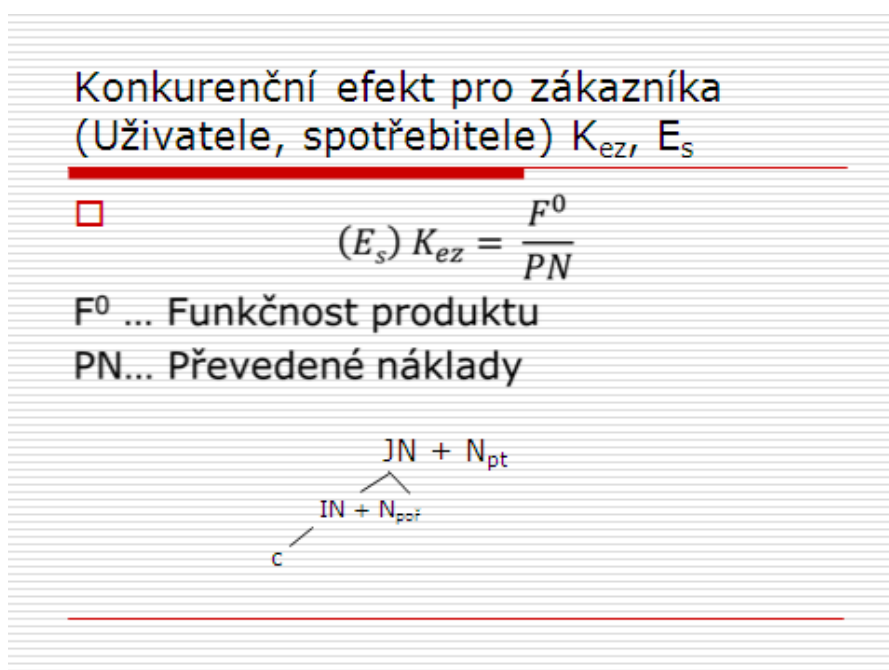
Převedené náklady se skládají jak z jednorázových nákladů na pořízení produktu – výrobku nebo služby (jejichž součástí je jak cena produktu, tak další náklady pořízení), tak nákladů na užití daného produktu (v podobě např. provozních nákladů výrobku, bankovních poplatků za služby apod.) Převedené náklady mají podobu:

$$PN = JN + Np,$$

kde

JN = jednorázové náklady pořízení,
 skládající se z ceny produktu a další položek, které s pořízením souvisí,
 Np = náklady na užití produktu, určených jak k jednorázové spotřebě,
 tak opakovanému užití v podobě provozních nákladů.

Zákazník volí tu variantu produktu, která při dané funkčnosti, která odráží úroveň uspokojení jeho potřeby užitnými parametry produktu, je spojena s nejnižší úrovní nákladů užití, resp. provozu.



Obrázek 5 Konkurenční efekt pro zákazníka

Tato souvislost platí pro standardní produkty, nikoli pro tzv. **snobské hodnoty**, které souvisí s jinou podobou *normality* pořízení určitého produktu. V případě tzv. snobských hodnot hraje klíčovou úlohu exkluzivita produktu, výrobku nebo služby, úroveň převedených

nákladů, tj. jak ceny pořízení produktu, tak úroveň provozních nákladů, nákladu na užívání produktu je v tomto případě druhořadá.

1.1.1 Příklady stanovení konkurenčního efektu pro zákazníka

1

Stanovte v nedynamizované podobě konkurenční efekt pro zákazníka, plynoucí z náhrady klasické žárovky LED světelným zdrojem za následujících parametrů:

- klasická žárovka: pořizovací cena 10 Kč za kus, životnost 1.000 hod. Spotřeba elektrické energie 100 W/hod.
- LED svítidlo: pořizovací cena 200,- Kč/ks, životnost 25.000 hod. Spotřeba elektrické energie 10 W/hod.

Svítivost obou zdrojů shodná. Cena 1 kWh 3,- Kč

ŘEŠENÍ

Výpočet lze provést pomocí převedených nákladů:

žárovka PN0: $25 \times 10 + (0,1 \times 3) \times 25.000 = 250 + 7500 = 7.750$

LED svítidlo PN1: $200 + (0,01 \times 3) \times 25.000 = 950$

KE: $PN0 - PN1 = 7.750 - 950 = 6.800,- \text{ Kč}$

Konkurenční efekt pro zákazníka, plynoucí z náhrady klasické žárovky LED svítidlem v nedynamizované podobě činí 6.800,- Kč

Výpočet lze provést pomocí tvaru: $C1 + KE = C0 + (Np0 - Np1) \times Q$

$200 + KE = 250 + (0,3 - 0,03) \times 25.000 = 200 + KE = 7.000$

$KE = 7.000 - 200 = 6.800$

Konkurenční efekt pro zákazníka, plynoucí z náhrady klasické žárovky LED svítidlem činí 6.800,- Kč

2

Stanovte cenu nového výrobku, při které konkurenční efekt pro zákazníka je nulový a veškerý efekt získává prodejce. Vstupní parametry jsou následující:

- cena starého výrobku je 100.000,- Kč/ks,

ŘEŠENÍ

- **jednicové provozní náklady starého výrobku 100,- Kč/hod.,**
- **jednicové provozní náklady nového výrobku 60,- Kč/hod., počet hodin používání 100.000 hod.**

Ke stanovení ceny nového výrobku ($C1$) lze použít formuli v podobě:

$$C1 + KEz = C0 + (Np0 - Np1) \times Q, \text{ kde}$$

C1 je cena nového výrobku,

C0 cena starého výrobku,

KEz konkurenční efekt pro zákazníka,

Np0 provozní náklady starého výrobku,

Np1 provozní náklady nového výrobku,

Q objem užití.

KEz je v daném případě rovno 0, $C0$ je 100.000 Kč, $Np0$ je 100 Kč/hod., $Np1$ je 60 Kč/hod., Q je 100.000 hod. Po dosazení má formule tvar: $C1 + 0 = 100.000 + (100 - 60) \times 100.000$, tj. $C1 = 100.000 + 4.000.000 = 4.100.000$

Cena nového výrobku, kdy konkurenční efekt pro zákazníka je nulový a veškerý efekt z inovace si ponechává prodejce je 4.100.000 Kč/ks.

1.2 Konkurenční efekt pro podnik

Jak již bylo uvedeno výše, jádro konkurenčního efektu pro podnik tvoří veličiny 1. větve hodnotového managementu podniku, a sice vztah mezi výnosy a náklady buď v rozdílovém, nebo podílovém vyjádření. V rozdílovém vyjádření tento vztah představuje hospodářský výsledek, který v případě kladné hodnoty má podobu zisku, v případě záporné hodnoty podobu ztráty, v případě hodnoty 0 úrovně bodu zvratu. Nutno poznamenat, že režim platby daně z příjmu právnických osob vychází právě z hodnot první větve hodnotového řízení podniku. Není-li ošetřena vazba mezi 1. a 2. větví hodnotového řízení v podniku, může podnik vykazovat zisk a z jeho výše vypočítanou částku daně z příjmu právnických osob, na kterou – pokud saldo příjmů a výdajů jako veličin 2. větve je záporné, čili výdaje jsou vyšší než příjmy – nemá finanční prostředky.

Konkurenční efekt pro podnik



$$K_{ep} = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Náklady}} ; \frac{\text{Příjmy}}{\text{Výdaje}}$$

$$K_{ep} \text{ jednotkový} = \frac{C}{N}$$

Obrázek 6 Konkurenční efekt pro podnik

První větev hodnotového řízení podniku, větev ekonomiky, umožňuje hodnotit rentabilitu, ziskovost, obecně výnosnost alokovaných, resp. investovaných zdrojů a je dominantní z hlediska podnikatelských záměrů firmy, musí však být provázána s druhou větví, která řeší platební schopnost, likviditu a solventnost. Tyto pojmy jsou definovány v kapitole 7 Finanční analýza.

Klíčovým vztahem z hlediska podnikatelské alokace zdrojů je vztah mezi výnosy a náklady. Proto se jimi budeme níže zabývat podrobněji.

1.2.1 Výnosy



Výnosy podniku jsou v peněžním vyjádření prostředky, které podnik vytvořil ze všech svých činností za určité účetní období a jsou dále součástí první větve hodnotového řízení podniku a to větve ekonomiky. Mezi hlavní výnosy podniku se řadí tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Výnosy podniku se rozdělují na:

- **provozní výnosy (tržby za prodej),**
- **finanční výnosy (výnosy z vkladů, cenných papírů),**
- **mimořádné výnosy (prodej odepsaných strojů).**

Provozně-hospodářskou činností získáme provozní výnosy. Tato činnost podniku naplňuje hlavní poslání, pro kterou byl podnik založen. Například u obchodního podniku je to prodej zboží a poskytování různých služeb.

Hlavní složkou výnosů u většiny podniků jsou **tržby**.



Tržby tvoří finanční hotovost, která je získaná prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období. Slouží k úhradě nákladů a daní podniku. Zahrnují tržby:

- z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb,*
- za prodané zásoby materiálu, nepotřebné stroje a jiné zařízení, apod.*

Rozhodující význam mají tržby za poskytnuté služby, které jsou ovlivněny objemem prodeje, způsobem fakturace, dobou úhrady faktur, měnovým kursem.

Výnosy jsou rovněž veličinou, používanou pro kvantifikaci hospodářského výsledku ve vazbě na náklady a hodnocení výnosnosti alokovaných zdrojů.



Párovou dvojicí k výnosům jsou náklady, chybou je párovat s výnosy vstupní veličinu druhé větve hodnotového řízení podniku a to výdaje.

1.2.2 Náklady



Náklady jsou ekonomickým vyjádřením spotřebovaných a opotřebovaných činitelů na vstupu do podniku a jsou důležitou položkou první větve hodnotového řízení podniku. Je možno je klasifikovat z nejrůznějších pohledů, které jsou odrazem záměrů jejich využití.

Z pohledu konkurenceschopnosti podniku je klíčové dělení nákladů na:

- fixní,*
- variabilní.*

Definičním znakem **fixních nákladů**, které lze dále členit na **absolutně fixní**, jejichž úroveň se nemění při jakémkoli zhromadnění produkce, jsou dále náklady **relativně fixní**, jinak nazývané **náklady kapacitními**, které se mění při překročení určitého objemu produkce skokem.

Definičním znakem **variabilních nákladů** je jejich vztah k objemu produkce, kdy s rostoucím objemem produkce roste i jejich objem.

Mění-li se úroveň nákladů ve vztahu k objemu produkce **lineárně v přímé úměrnosti**, pak jsou variabilní náklady klasifikovány jako **proporcionální**, roste-li v závislosti na růstu objemu produkce objem variabilních nákladů, ale nižším tempem, pak jsou klasifikovány jako **podproporcionální**, roste-li objem variabilních nákladů ve vztahu k objemu produkce rychleji, pak jsou nazývány náklady **nadproporcionálními**.

Vztah fixních a variabilních nákladů je využíván pro kvantifikaci ekonomického efektu pro podnik a bodu zvratu.

Náklady v peněžním vyjádření tvoří peněžní obnos, který podnik účelně vynaložil za získání výnosů. **Rozdíl mezi výnosy a náklady je hospodářský výsledek.**

Náklady podniku dále rozdělujeme na:

- běžné provozní náklady (spotřeba materiálu a energie),
- odpisy dlouhodobého majetku,
- ostatní provozní náklady,
- finanční náklady (úroky),
- mimořádné náklady (mimořádné odměny, dary).

Pro potřeby manažerského rozhodování vzniklo tzv. **manažerské pojetí nákladů**, které vychází z toho, že oproti účetnímu pojetí nákladů pracuje s ekonomickými (skutečnými) náklady. Dále bere v úvahu při rozhodování přírůstkové náklady, které jsou tímto rozhodováním ovlivněny.

Manažerské pojetí nákladů rozlišuje krátkodobý a dlouhodobý pohled na náklady a jejich vývoj. V krátkodobém pohledu jsou některé výrobní činitele podniku fixní (počet strojů) a variabilní – mění se s objemem produkce (množství spotřebovaných surovin). V dlouhodobém pohledu jsou všechny výrobní činitele variabilní, a proto zde neexistují žádné fixní náklady.

1.2.3 Parametry konkurenčního efektu pro podnik

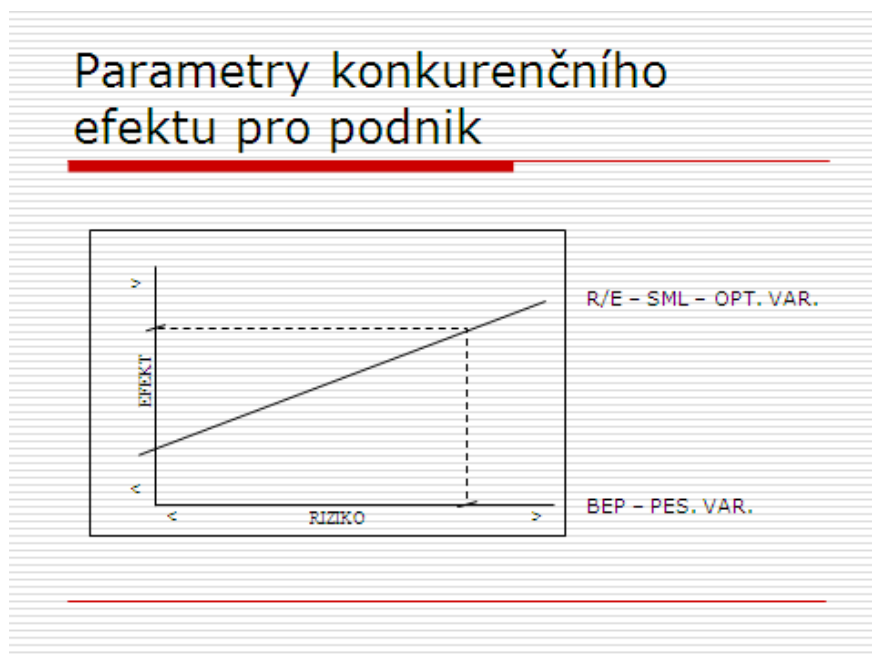
Jak konkurenční efekt pro zákazníka, resp. jeho velikost, která musí splňovat současně podmínky komparativního efektu nabízeného zákazníkovi, tak konkurenční efekt pro podnik,

resp. jeho velikost, je objektivně vymezena, a sice jeho velikostí ve vazbě na velikost rizika, které podnik při alokaci zdrojů postupuje. Toto riziko je jednak spojeno s operačním prostorem, ve kterém podnik zdroje alokuje, jednak s podobou operační aktivity, do které podnik zdroje vynakládá. V tradičním pojetí jsou tato rizika klasifikována jako riziko tzv.

- **systematické příp. nediverzifikovatelné** (toto pojetí postupně slábne s postupující globalizací ekonomických aktivit, kdy, pokud nejsou vytvářeny investiční bariéry, může podnikatel svobodně alokovat zdroje v jakémkoli operačním prostoru, pochopitelně při zvážení jeho rizikovosti),
- **riziko trhu.**

Další možné třídění rizika je klasifikace rizika na **subjektivní** a **objektivní**, kdy v prvním případě se riziku vystavuje alokátor, který není dostatečně o podmínkách dané alokace informován, v druhém případě objektivní informace o dané alokaci neexistují v důsledku její vysoké neurčitosti.

Klíčovou vazbou vymezující podmínky efektu pro podnik z podnikatelské alokace zdrojů je vazba mezi velikostí efektu a postupovaného objektivního rizika, znázorněná lineárním vztahem mezi rizikem a efektem. Tento vztah je vyjádřen na následujícím obrázku (Obrázek 7).



Obrázek 7 Parametry konkurenčního efektu pro podnik



Shrnutí

Podstupuje-li podnikatel určitou míru rizika (které je vyjádřeno příslušnými matematicko-statistickými postupy), měl by ve vztahu k velikosti tohoto rizika inkasovat příslušný efekt. Inkasuje-li efekt na spodní hranici tohoto vztahu, pak v rozdílovém pojetí má úroveň efektu hodnotu nula, v podílovém vyjádření hodnoty rovné jedna - čili úroveň bodu zvratu. Averse k riziku podnikatele potom vyžaduje, aby alokace přinesla efekt daný právě vztahem efektu a rizika, vyjádřeného hodnotou, vymezenou danou přímkou. Tyto dvě podmínky současně představují objektivní hodnotící kritérium pro posuzování podnikatelských záměrů, které by měly vést ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku a jsou využívány jako benchmarkingové limity v podobě pesimistické varianty – v úrovni bodu zvratu – nebo optimistické varianty – dané hodnotou efektu, plynoucí ze vztahu efekt-riziko.

Je-li reálný efekt z alokace v rozmezí pesimistické a optimistické varianty, vymezené pomocí benchmarkingu, pak daný podnik sice absolutně bohatne, ale současně relativně chudne a snižuje se jeho schopnost obstát v konkurenci.



Kontrolní otázky

1. Na jakém principu podnik naplňuje svoji misi?
2. Vymezte 13 základních variant podoby konkurenčního efektu pro zákazníka.
3. Popište větve hodnotového řízení podniku.
4. Popište tři základní varianty funkčnosti
5. Co je konkurenčním efektem pro zákazníka?
6. Co tvoří jádro konkurenčního efektu pro podnik?
7. Co umožňuje hodnotit první větev hodnotového řízení podniku?
8. Jak členíme výnosy podniku?
9. Specifikujte provozní výnosy.
10. Proveďte členění fixních nákladů.
11. K čemu je využíván vztah fixních a variabilních nákladů?
12. V čem spočívá manažerské pojetí nákladů?
13. Proveďte třídění rizika a jednotlivé typy stručně popište.

14. Firma TRIAS uvádí na trh nový výrobek JURA, který může nahradit dosavadní výrobek SILUR. Parametry výrobků jsou následující:

	Cena	provozní náklady	životnost
JURA	425 000,- Kč -	0,6 Kč/hod. provozu	100 000 hodin
SILUR	200 000,- Kč	1,0 Kč/hod. provozu	50 000 hodin

Doba předpokládaného provozu 100 000 hodin.

Konkurenční efekt, který firma TRIAS svým novým výrobkem zákazníkovi nabízí je:

- a) 44 000,- Kč
- b) 15 000,- Kč
- c) 25 000,- Kč
- d) 35 000,- Kč.

15. Konkurenční firma ORDOVIK uvádí na trh s určitým zpožděním nový výrobek PERM pro stejné použití, jako výrobek JURA. Jeho parametry jsou následující:

	Cena	provozní náklady	životnost
PERM	400 000,- Kč	0,9 Kč/hod. provozu	100 000 hodin

Komparativní efekt pro zákazníka je:

- a) 10 000,- Kč
- b) 14 000,- Kč
- c) 5 000,- Kč
- d) 9 000,- Kč

Ve prospěch výrobku:

- a) PERM
- b) JURA

2 EFEKTIVNOST JAKO DOMINANTA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU



Studijní cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

- **Identifikovat konkurenční a komparativní efekt podniku.**
- **Vyjmenovat a popsat strategie efektivnosti, primárně strategie masy a míry, strategie zvláštního a mimořádného efektu a strategie účelnosti a účinnosti.**
- **Uvědomit si, že nositelem konkurenčního efektu, jeho kladné podoby je konkurenční výhoda, nositelem záporné podoby konkurenčního efektu je konkurenční nevýhoda.**

Základním **cílem podnikového řízení** je vytvoření **konkurenčního efektu**, který současně porovnáním s konkurenčními efekty jiných podniků je pojímán jako **komparativní efekt**. Z tohoto důvodu dominantní postavení v podnikovém řízení mají **strategie efektivnosti**.

Nositelem efektu ekonomického organismu je jeho uspořádanost, resp. uspořádanost jeho složek, a to jeho substance, organizace – uspořádanosti, a procesů, které v něm probíhají a kterými je naplňován účel jeho existence, vymezené v podobě mise. Za efekt je v nejobecnější podobě považován změněný účinek, který souvisí s účelem daného objektu, a má podobu změněných funkcí objektu. Efekt může mít podobu jak **pozitivní**, tak **negativní**.

Za pozitivní efekt je považována pozitivní změna účinku měněného nebo inovovaného objektu v podobě pozitivní změny funkcí. Za **negativní efekt** je považována záporná podoba změny účinku měněného objektu včetně záporné změny jeho funkcí.

Efekt má komplexní podobu a je vnitřně strukturován na **efekty dílčí, parciální**. Jako dílčí efekty vymezujeme efekty:

- ekonomické,
- sociální,

- politické,
- vojenské,
- ekologické,
- etické,
- estetické,
- kulturní apod.

Efekt je třeba nejprve **identifikovat**, **verbálně charakterizovat** a posléze **kvantifikovat** v podobě tvrdých nebo měkkých dat. Znalost efektů může být využita pro formulaci kritérií, na jejichž základě se rozhoduje.

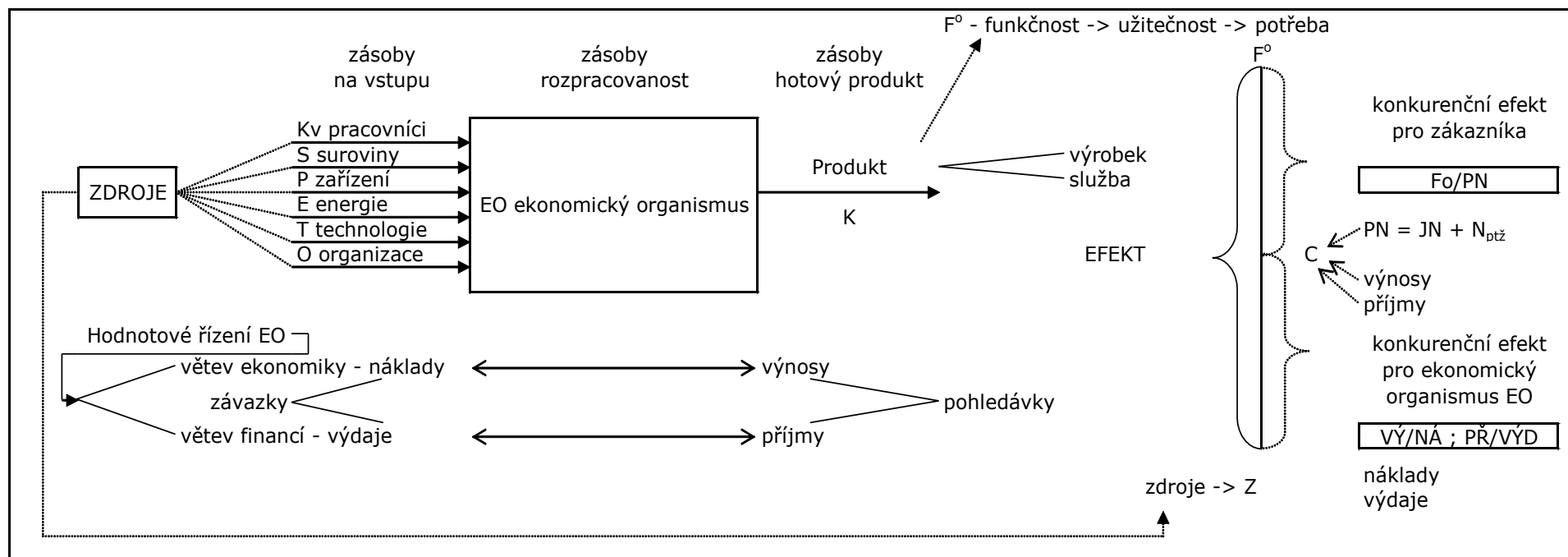
Efekt jakéhokoli objektu je na jedné straně dán **jeho funkčností**, kterou je **naplňován účel existence objektu**, na druhé straně z **naturálního pohledu** objemem, kvalitou a strukturou zdrojů, které je **nutno vynaložit na dosahování funkčnosti objektu**. V **peněžním vyjádření** potom objem, kvalita a struktura spotřebovaných zdrojů je oceněna **peněžní částkou**, kterou je **nutno vynaložit ve finančním vyjádření na dosahování funkčnosti objektu**. Toto vyjádření současně vyjadřuje **souborné hodnotící kritérium pro hodnocení jakéhokoli objektu**.

2.1 Strategické otázky efektivnosti ekonomického organismu - podniku

Efekt podniku je výsledkem jeho vývojového procesu, jehož podstatou jsou změny nebo inovace, které jsou důsledkem akcí, jež rezultují z aktivity řídicího subjektu, jeho cílevědomého a uvědomělého působení na vývojový proces (otazníkem zůstává, zda racionálního nebo neracionálního). V jeho vnitřní struktuře mohou být v různé míře zastoupeny dílčí efekty. Podle jednotlivých dílčích efektů můžeme potom tvořit strategie ekonomické efektivnosti, sociální, politické apod. Efektem přitom rozumíme určitý výsledek určité změny, jež je výsledkem akce a aktivity.



Ekonomickým efektem je např. růst zisku v důsledku změny technické úrovně výrobku, sociálním efektem pokles nezaměstnanosti v důsledku založení nové výroby apod.



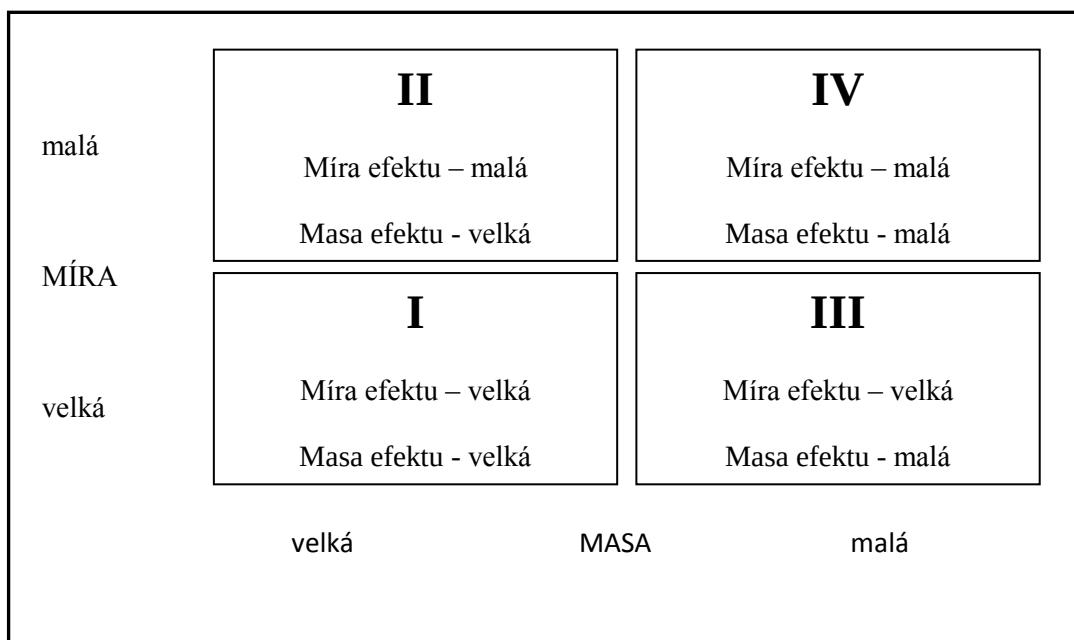
Obrázek 8 Uspořádanost ekonomického organismu

2.2.1 Strategie masy a míry efektu

V rámci strategie obecné efektivity s tím, že je lze identifikovat v jakýchkoliv dílčích strategiích efektivity, identifikujeme dva základní druhy strategií. Je to **strategie masy** a **strategie míry efektu**.

Strategií masy efektu (efektivnosti) rozumíme celkový objem daného efektu (např. celková masa zisku plynoucí z výroby a prodeje inovovaného výrobku), mírou efektu rozumíme poměrový vztah, který vyjadřuje jak, resp. za kolik byl efekt dosažen (v případě inovovaného výrobku vztah ceny, za kterou je výrobek prodáván, k nákladům).

Mezi strategií masy a míry efektu existuje opět **vzájemný vztah**, přičemž dosavadní empirické průzkumy ukazují, že výraznější roli hraje masa efektu. Ze vzájemného vztahu masy a míry efektu plynou čtyři základní varianty možného kombinování (viz Obrázek 9).



Obrázek 9 Vztah masy a míry efektu

Uplatňování jednotlivých kombinací není voluntaristické, podléhá zcela **přesným podmínkám**:

- První kombinaci může uplatňovat ekonomický subjekt, mající výlučné postavení na trhu díky goodwillu a vysokému image svých výrobků. To je dnes podmíněno zejména vysokou vědecko-technickou úrovní výroby a výrobků, solidností a tradicemi.

- Druhá kombinace je vhodná pro nově podnikající ofenzivní subjekty, které musí pronikat dumpingovými cenami a masu získávají velkým okruhem zákazníků. Podmínkou této strategie je, že musí zvládnout komparativně nízkou úroveň nákladů.
- Třetí kombinace je vhodná pro kusovou nebo malosériovou výrobu na exkluzivní vědecko-technické nebo jiné (módní apod.) úrovni pro omezený okruh zákazníků. Tato kombinace např. neřeší zásadním způsobem sociální efekt (nezaměstnanost apod.) či jiné efekty dílčí.
- Poslední kombinace u růstové pozitivní strategie je kombinací nejméně výhodnou, přičemž postihuje většinu našich dnešních soukromých podnikatelů, zabývajících se zejména obchodem a vede k jejich bankrotu.

2.2.2 Strategie zvláštního a mimořádného efektu

V oblasti **strategie ekonomické efektivity** jsou identifikovány opět dvě základní strategie. Jedná se o strategii mimořádného efektu (strategie cenová) a strategii zvláštního efektu (strategie nákladová).

Identifikace těchto strategií vychází z následující analýzy (pro oblast výroby): **Zcela konkrétní výrobek o určité užitné hodnotě je vyráběn při určité úrovni nákladů individuálních výrobců, jejichž výsledkem jsou určité náklady průměrné. Dokáže-li některý výrobce využít komparativní výhodu v jednotlivých výrobních činitelích na vstupu výrobního procesu (jimi jsou pracovní síla určité kvalifikace, množství a struktury a obdobně stroje, suroviny a dále vazby mezi výše uvedenými prvky, tj. vazba energetická, technologická a organizační), může se mu zdařit vyrábět výrobek za nižší náklady, než jsou náklady ostatních výrobců. V tomto případě inkasuje absolutní zvláštní efekt. Jsou-li jeho individuální náklady vyšší než náklady srovnávaných výrobců, inkasuje komparativní nevýhodu a musí usilovat změnou jednotlivých nebo všech vstupních výrobních činitelů náklady snižovat. Podaří-li se mu to a jeho náklady se přiblíží úrovni nákladů ostatních výrobců, inkasuje zvláštní efekt relativní.**

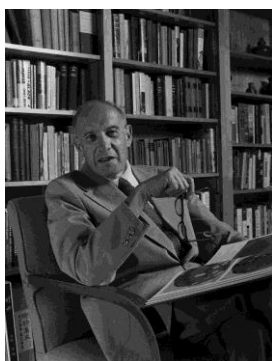
Vedle **nevytvořitelných zdrojů komparativních výhod**, kde výsledkem jejich využití může být **komparativní efekt**, bude v současné době a zejména v budoucnosti rozhodující role při formování vývojového procesu ekonomického organismu patřit **vytvořitelným zdrojům komparativních výhod** přinášejících komparativní efekty. Mezi ně patří zejména kvalifikace lidí, formy dělby práce a věda a technika.

Mimořádný efekt plyne z pohybu ceny. Určitý výrobek o určité užitné hodnotě je prodáván jednotlivými výrobci za určité ceny. Výsledkem je určitá průměrná úroveň ceny výrobku. Podaří-li se individuálnímu výrobcí změnit úroveň ceny (zejména její růst díky využití např. vědecko-technického monopolu úrovně užitné hodnoty) a cena vzroste nad úroveň cen ostatních výrobců, získává výrobce **absolutní mimořádný efekt**. Je-li úroveň ceny individuálního výrobce pod úrovní cen ostatních, pak určitým opatřením může dosáhnout přiblížení se cenám ostatních výrobců. V tomto případě získává **mimořádný efekt relativní**.

S přihlédnutím k poznatkům, uvedeným v souvislosti se strategií masy a míry efektu, je výrobce zainteresován na optimalizaci vztahu cena/náklady.

2.2.3 Strategie účelnosti a účinnosti

Další vymezení strategie ekonomické efektivnosti ekonomického organismu – podniku, je vymezení **strategie účelnosti a účinnosti**. Účelnost a účinnost byla velice pregnantně definována Peterem Druckerem.



Peter Ferdinand Drucker

(19.11.1909 v Kaasgrabenu v Rakousku –
11.11. 2005 v Claremontu v Kalifornii)

byl americkým teoretikem a filosofem managementu, ekonomem a autorem související literatury. Platí za zakladatele moderního managementu.

Jeho kariéra ekonomického teoretika začala roku 1945, kdy mu jeho prvotní práce na téma politiky a společnosti otevřela dveře do záležitostí uvnitř společnosti General Motors, jedné z největších korporací na světě. Díky svým zkušenostem z Evropy byl fascinován problémy s udržováním autority. Svoje udivení sdílel s Donaldsonem Brownem, hlavním mozkem administrativy GM. Brown jej přivedl do společnosti, aby provedl něco, co by se dalo označit jako „politický audit“. Z výsledků jeho práce vzniklo dílo Concept of the Corporation, kterým zpopularizoval mnohadivizionální strukturu GM a vedl k velké odezvě v odborných médiích, načež následovaly navazující články a knihy, které dále rozvíjely tuto myšlenku. Drucker se zajímal o rostoucí počet lidí, kteří pracovali stále více spíš myslí než vlastníma rukama. Byl zaujatý zaměstnanci, kteří věděli více o určitých věcech než jejich šéfové nebo kolegové, ale museli již spolupracovat s ostatními ve velké organizaci. Než aby to prohlásil za projev úžasného lidského pokroku, analyzoval Drucker tento fenomén a zjistil, jak narušuje běžné smýšlení o tom, jak by měla být organizace vedena. Jeho přístup fungoval dobře ve stále vyspělejších

světě podnikání druhé poloviny 20. století. V této době již měly velké korporace vyvinuty základní výrobní postupy a hierarchii řízení masové produkce. Výkonní vedoucí si mysleli, že vědí, jak vést společnosti, a Drucker jim do toho najednou vešel s tím, že poukázal na skuliny v jejich přesvědčení, které by mohly způsobit stagnaci podniku. Ale udělal to velice sympatickým způsobem. Předpokládal, že jeho čtenáři jsou inteligentní, racionální a těžce pracující lidé dobré vůle, a tak, jestliže jejich organizace zažívala problémy, věřil, že je to zapříčiněno zastaralými myšlenkami, příliš plochým pojetím problémů nebo jejich vnitřním neporozuměním.

Drucker je autorem třicetidevíti knih, které byly přeloženy do více než dvaceti jazyků. Jeho první kniha byla napsána roku 1939, mezi lety 1975 a 1995 byl redakčním sloupkařem listu The Wall Street Journal a byl také častým přispěvatelem Harvard Business Review, The Atlantic Monthly a The Economist. V práci podnikového konzultanta (pracoval ale také pro neziskové organizace) pokračoval až do své smrti.



Účelnost (effectiveness) je definována jako „dělat správné věci“.

Účinnost (efficiency) je definována jako „dělat věci správně“.

Strategie ekonomické efektivnosti jako strategie účelnosti a účinnosti je souhrnně vymezena v nejlepší variantě jako „dělat správné věci správně“.

Řešení účelnosti souvisí s cílovou alokací zdrojů do vhodného operačního prostoru, a vhodné operační aktivity. **Cílová alokace zdrojů** v podniku je **kompetencí top managementu**, který nejprve vymezuje strategickou vizi, otevřené strategické cíle a následně v podobě uzavřených cílů formuluje strategii. **Posláním podřízených subjektů** v hierarchicky uspořádaném ekonomickém organismu je potom **řešit účinnost**, tj. **hledat vhodné prostředky k naplnění strategických cílů v souladu s hodnotícím kritériem**, které je formulováno v předchozí části publikace. Daný postup, spočívající v souladu cílů a prostředků k jejich dosažení, je vymezen jako **cílově programový přístup**.

Volba operačního prostoru souvisí s možnostmi **využití komparativních výhod** a komparativních efektů v něm se nacházejících a současně s možností **nabízet konkurenční výhodu** a konkurenční efekt.



Shrnutí

Strategické řízení a strategický management se uskutečňuje přípravou a prosazováním strategií.

Definičním znakem strategie je formulace strategických cílů, které jsou komparovány s cílovými záměry minimálně jednoho dalšího strategického subjektu, se kterým jsme v neindiferentní podobě vztahu a jedné ze tří možných podob vazby a to vazby kladné (spolupráce), záporné (konkurence, soutěž) nebo neutralizované (dohoda o neútočení).

Definičním znakem taktiky je volba prostředků na splnění strategických cílů.

Dominantní strategií ekonomických subjektů je strategie efektivnosti. Strategie efektivnosti je vymezena ve třech podobách:

- strategie masy a míry efektu,
- strategie zvláštního a mimořádného efektu,
- strategie účelnosti a účinnosti.

Nositelem efektu ekonomického organismu je jeho uspořádanost.

Celkový efekt uspořádanosti ekonomického organismu se skládá z konkurenčního efektu pro zákazníka a konkurenčního efektu pro ekonomický organismus.

Porovnáním konkurenčních efektů jednotlivých strategických subjektů vzniká komparativní efekt.



Kontrolní otázky

1. Co je nositelem efektu ekonomického organismu?
2. Čím je dán efekt objektu?
3. Popište strategii masy a míry.
4. Analyzujte identifikaci strategie zvláštního a mimořádného efektu.
5. Mezi jaké výhody patří kvalifikace lidí, dělba práce, věda a technika?
6. Popište rozdíl mezi účelností a účinností.
7. Co je to cílově programový přístup?