**13. Efektivnost podniku a její základní kategorie, cíle a funkce podniku (poslání a vize podniku, S.M.A.R.T. cíle, ziskové a neziskové formy podnikání, podnikatelské objevování), investiční rozhodování podniku (základní metody a jejich užití).**

**Efektivnost podniku**

O podniku můžeme prohlásit, že vyrábí efektivně, když produkuje výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž jsou v optimálním množství a proporci.

Efektivnost = užitečnost, ale taky výsledek, následek. Výsledkem podniku jsou služby a výrobky, tedy výstup podniku (output). Tyto výstupy vznikají spotřebou výrobních činitelů (vstupy neboli inputy) podniku.

Efektivnost podniku můžeme získat těchto ukazatelů:

* Měřítko efektivnosti = hodnota výstupu / hodnota vstupu
* Koeficient haléřové nákladovosti = náklady / výnosy
* hospodárnost = skutečné náklady / náklady při optimální kombinaci výrobních faktorů
* ukazatel využití kapitálu (aktiv) = výnosy / kapitál
* rentabilita nákladů = zisk / náklady
* zisk = tržby – náklady
* rentabilita obratu = zisk / obrat
* rentabilita celkového kapitálu = zisk / celkový kapitál
* rentabilita vlastního kapitálu = zisk / vlastní kapitál

NÁKLADOVÁ

ALOKAČNÍ

DYNAMICKÁ

PERSONÁLNÍ

**čím menší PODNIK TÍM VÍC SE POUŽÍVÁ ALOKAČNÍ EFEKTIVNOST – POROVNÁVÁNÍ MEZNÍCH A VÝROBNÍCH NÁKLADŮ ( VÝROBNÍ, MZDOVÉ NÁKLADY)- SNAŽÍ SE MINIMALIZOVAT NÁKLADY**

**PERSONÁLNÍ EFEKTIVNOST - čím více lidí, tím více problémů a tím těžší je skloubit (informační asymetrie, morální hazard), čím technologicky a znalostně náročnější – tím více potřebujeme provozovat investice do vědeckovýzkumných projketů., akvizice technologií v dlouhodobém horizontu**

**Cíle podniku:**

* To, co sledují podniky svým chováním.

Cíl primární – maximalizace zisku, v současné době je cílem řízení podniku maximalizace hodnoty podniku, která se vyjadřuje jakožto maximalizace jmění akcionářů, tzv. Shareholdervalue.

- USPOKOJENÍ POTŘEB NA TRHU

CÍLE:

KRÁTKODOBÉ, - např. co budeme dělat v dalších 2 letech, taktika jak se přizpůsobit, co dělat na trhu aj – tzv. SMART CÍLE a jak následně dosáhnout svého dlouhodobého cíle

DLOUHODOBÉ ( byznys model např. eshop – nízkonákladový, nebo např. jen kamenné prodejny – strategie ajk chceme dosáhnout dominance na trhu)

Cíle velkého podniku:

* Velké podniky vlastní většinou akcionáři, ale neřídí ho. Je řízen předsedou představenstva a najatými manažery (akcionáři na valné hromadě volí představenstvo a to jmenuje vrcholové manažery) - Top management (odděluje se zde vlastnictví od řízení).
* Tito manažeři mají více cílů – nejen prosperitu, např. mají sociální odpovědnost (musí zajistit dobré podmínky pro zaměstnance, musí vyrábět ekologicky apod.).

Sledují zájmy interesentů (zájmové skupiny, které na podnik působí a které musí podnik brát v úvahu – vlastníci, dodavatelé, stát, zaměstnanci, obce).

* Je nucen zákony uspokojovat interesenty – nebo to dělá dobrovolně pro dobrou pověst.
* Zájmy akcionářů a ostatních zájmových skupin vyjadřují ukazatelé MVA a EVA.
* MVA - Market ValueAdded = tržní přidaná hodnota – je to rozdíl mezi částkou, kterou by akcionáři a ostatní investoři získali prodejem svých akcií a hodnotou, kterou do firmy vložili = přírůstek tržní hodnoty firmy – kladná ale i záporná, nevýhodou je, že lze takto posuzovat pouze u podniků, jejichž akcie jsou obchodovatelné na burze.
* EVA - EconomicValueAdded = ekonomická přidaná hodnota – rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady – provozní zisk po zdanění musí být vyšší nebo alespoň tak velký jako jsou náklady na kapitál(zisk požadovaný akcionáři + úroky placené vnějším investorům), aby podnikání mělo smysl.

Cíle malého podniku:

* Malé podniky tvoří 90 % z celkového počtu podniků národního hospodářství, zaměstnávají 60 % zaměstnanců
* Malé podniky jsou důležité pro ekonomiku všech zemí.
* Cíle – maximalizace zisku, podnikatel chce být svým pánem, chce si splnit sny z dětství, chce pokračovat v rodinné tradici.
* Rozdíl malého podniku od velkého:
* Forma vlastnictví – jednotlivci, malé skupiny.
* Úroveň řízení je jiná – osobně se angažuje podnikatel.
* Možnost přístupu ke kapitálovým zdrojům - malá
* Vlastník je více spjat s firmou a je na ní závislý.
* Hlavním způsobem financování je zadržování zisku – vlastník vrací zisk do podniku.
* Vlastník je plně zainteresován na růstu hodnoty své firmy.

**Funkce výrobního podniku:**

1. **funkce primární** 
   1. Výrobní funkce (provozní)
      * V širším pojetí – jsou to všechny podnikové činnosti včetně obstarávání personálu, dlouhodobého majetku, kapitálu, odbyt i vedení podniku.
      * V užším pojetí – pouze zhotovování výrobků.
   2. Zásobovací funkce
      * V širším smyslu – pořízení surovin, materiálů, dlouhodobého majetku, peněžního kapitálu i pracovních sil.
      * V užším smyslu – pouze pořízení materiálů a surovin včetně jejich dopravy a skladování.
   3. Prodejní funkce

* Jejím úkolem bude realizovat výrobky na trhu.
* Proces se nazývá marketing (způsob realizace).
* Užívá nástroje 4P (marketingový mix) – výrobek, cena, způsob prodeje, propagace.
* Každý výrobce musí zvolit co, jak a za kolik bude prodávat.

1. **Funkce podpůrné** 
   1. Personální funkce
      * Přijetí zaměstnanců, umístění do pracovního procesu, přemisťování apod.
   2. Investiční funkce
      * Opatřování dlouhodobého majetku (déle než 1 rok – stroje apod.).
      * Investice finanční – podnik si koupí cenné papíry, ze kterých plynou další výnosy.
   3. Finanční funkce
      * Opatřování finančních prostředků - kapitálu, pro běžný provoz.
      * Při založení podniku – mimořádné financování.
   4. Vědecko-technická funkce
      * Vývoj a výzkum nových výrobků.
      * Závisí na typu podniku – někde se to dělat nemusí.
      * Technická příprava výroby.
   5. Správní funkce
      * Administrativa – kancelářské práce.
      * Účetnictví, kalkulace, statistika, rozpočty, právní oddělení, vnitřní audit
2. **Poslání podniku** obsahuje zejména tyto informace:
   * úloha a význam podniku v národním hospodářství a jeho přínos pro místo, kde působí;
   * má-li organizace dlouhou historii, je zmíněna její dobrá tradice;

o čestný, zodpovědný a uctivý postoj k zákazníkovi,  
o poskytování vysoce užitných produktů za přiměřenou cenu, o trvalé zvyšování užitnosti produktů,  
o rychlá reakce na zákazníkovy potřeby,  
o vysoká jakost a spolehlivost produkce i služeb;

* + výhody pro věrné zákazníky nebo zákazníky, kteří odeberou velké množství produkce;
  + uplatňování nejnovějších vědeckých poznatků, používání nejmodernější technologie, vysoká hodnota intelektuálního kapitálu;
  + povinnost zabezpečit zdraví a bezpečnost zaměstnanců a občanů, vysoká ekologičnost produkce, šet- ření přírodními i ostatními zdroji;
  + podpora rozvoje společnosti;
  + zodpovědný postoj k zaměstnancům:

o respektování jejich individuálních zájmů,  
o zajištění tvořivé a podnětné práce,  
o umožnění péče o rodinu,  
o jistotu svobodného projevu jejich názorů, úctu, o odměňování aktivního přístupu a věrnosti,

o zajištění čistého, příjemného, praktického, zdravého a bezpečného pracovního prostředí,  
o rovnoprávné postavení žen a respektování jejich rodinných povinností,  
o pomoc přijatým absolventům a zaměstnancům, kteří odešli do důchodu,  
o etické, uctivé a čestné jednání mezi všemi zaměstnanci v podniku bez ohledu na jejich postavení;

* + charitativní nebo jiná prospěšná činnost, aktivní podpora péče o životní prostředí;
  + uspokojení vlastníků a investorů, rozvoj podniku, posilování jeho postavení na trhu, budování vztahů s dodavateli a organizacemi ve společných podnicích, přispívání k jejich rozvoji a prosperitě, pomoc při vývoji nových výrobků.

Stejně jako na tvorbu vize, ani na vytvoření poslání neexistuje žádný univerzální recept. Stejně jako účinné vize, i poslání, která plní svůj účel, jsou velmi působivá.

Vize a poslání před firmu staví strategické cíle. Tyto cíle musí být náročné, ale dosažitelné. Jejich splně- ním jinými slovy odstraněním disproporcí mezi současným a plánovaným stavem) ve strategickém období se zabývá strategie.

2. **Vytvoření vize**

Vize a poslání hrají v podniku velmi důležitou roli. Jedná se o základní dokumenty, které naznačují, jak se firma chce chovat v blízké i daleké budoucnosti. Na jejich kvalitě závisí, jak bude podnik vnímán okolím, zaměstnanci, a jak efektivně budou zaměstnanci realizovat vytyčenou strategii.

Vize a poslání, vytvořené bez patřičné pozornosti a na základě kvalitního rozboru současného stavu, nakonec dovedou organizaci k bankrotu. V dnešní době to platí dvojnásob, protože každý podnik musí stále více uspokojovat zájmy svého okolí, které nejsou vždy v souladu s jeho. Ve vnějším prostředí organizace se totiž nacházejí stávající a potenciální zákazníci, kteří rozhodují o bytí či nebytí každého podnikatelského subjektu.

Vize jako dokument slouží především zaměstnancům podniku a investorům. Musí orientovat jejich postoje a chování tak, aby byly v souladu s deklarovaným posláním, určeným pro okolí firmy. Orientuje se do budoucnosti a zaměřuje se na to, kterým směrem se firma vydá. Obvykle deklaruje vůli organizace zajistit si trvalé a pevné místo na slunci a ukazuje zaměstnancům, jak mohou svou prací přispět k jeho budování.

Trvale udržitelné přední místo v odvětví lze získat pouze v případě, že podnik vytváří vysoký zisk, který je nutný k financování neustálého rozvoje podniku. Součástí vize tedy prakticky ve všech případech bývá stanovení určité výše zisku, kterého chce podnik dosáhnout. Společnost General Electric dokonce tvrdí, že se vší silou snaží prosadit svými výrobky na trzích, na nichž může dosahovat až nespravedlivé ziskovosti.

**Vize má tři základní cíle:**

Vyjasnit obecný směr.  
Vize shrnuje stovky a tisíce podrobných rozhodnutí. Ukazuje na změny podnikatelského prostředí a vyvozuje z nich změny, kterými musí firma projít, aby mohla přežít či dokonce prosperovat. Nejsou-li si pra- covníci jisti, zda mají či nemají realizovat určitou aktivitu nebo třeba nevědí, jak se zachovat k zákazníkům, vize jim dá odpověď. Vrcholovému vedení pomůže postup v souladu s vizí vyvarovat se nákladných projektů, které by pouze rozptylovaly pozornost podniku, ale nevedly by k vynikajícím výsledkům.

Motivovat lidi  
k vykročení správným směrem. Počátky realizace některých strategií mohou být bolestivé, zvlášť čeká-li podnik zásadní zvrat v orientaci (mnozí z nás znají spíše termíny restrukturalizace nebo reengineering). Po zaměstnancích bývají v těchto případech obvykle vyžadovány velké oběti, často musejí opouštět pohodlný a zaběhnutý způsob práce a začít se chovat zcela jinak. Tyto vlivy na ně působí demotivačně a proto je důle- žité, aby vize zdůrazňovala přínosy. Ty musejí být pochopitelně mnohem vyšší, než vyžadované oběti.

Rychle a účinně koordinovat úsilí velkého množství lidí.  
Vize vede všechny pracovníky v podniku za společným cílem. V případě, že jsou z různých důvodů odděleni od týmu, do nějž patří, mohou pracovat samostatně. Management může k řešení určitých problémů ustavovat virtuální týmy, jejichž členové jsou místně odděleni a komunikují spolu pomocí informačních či komunikačních technologií. Obrovskou výhodou je možnost vytvářet mezinárodní týmy, které se obvykle vyznačují velkou kreativitou v řešení problémů.

**Každá účinná vize je charakterizována následujícími znaky:**

Obraznost - obrazně popisuje, jak se chce a bude podnik v budoucnosti chovat;  
Adresnost - musí oslovovat všechny skupiny, které jsou jakýmkoli způsobem zainteresovány do činnosti podniku a mohou ji jakýmkoli způsobem regulovat; nestačí přitom všechny uspokojovat průměrně, to ne- zaujme nikoho - je třeba uspokojit zájmy všech maximálně;  
Uskutečnitelnost - cíle, které vize stanovuje, musí být náročné, ale reálně dosažitelné; přitom je možné, že k jejich dosažení bude muset organizace změnit styl práce, přezkoumat paradigmata či vhodnost ná- strojů a technik, které používá;  
Jednoznačnost - vize nesmí obsahovat nejasnosti a rozpory, jinak neplní své cíle a cynikové ji zablokují, což způsobí ztrátu strategického zaměření a v konečném důsledku krach firmy;  
Flexibilita - vize musí být dostatečně obecná, aby nebránila iniciativě, pružně reagovala na změny a plnila svůj účel pokud možno co nejdéle, na druhou stranu musí být dostatečně konkrétní, aby každý vě- děl, jak má přispívat k jejímu naplnění;  
Srozumitelnost - aby vize plnila svůj účel, musí být každý zaměstnanec podniku schopen vysvětlit její podstatu maximálně během pěti minut.

Vize musí být orientována na zákazníky. To je důležité, protože v opačném případě podnik nemůže plnit svůj primární cíl - dosahování zisku. Obvykle tedy bude zaměřena na určité obecné hodnoty. Zákazníci se totiž sice navzájem liší, ale všichni sdílejí určité obecné hodnoty, jako například prospěšné a zodpovědné chování vůči všem občanům. Dobrá vize tak může výrazně přispět k jejich loajalitě.

Organizace dnes prostě nemohou spoléhat na to, že zákazníci budou kupovat skvělé produkty, při jejichž výrobě dochází k zatěžování životního prostředí, podvodům nebo nezodpovědnému zacházení se zaměst- nanci.

Může se tedy stát, že samotní zákazníci se postaví na obranu podnikového okolí dříve, než vedení firmy stihne zareagovat. Jak je vidět, uspokojování zákazníků tedy znamená o mnoho víc než pouhé dodání skvě- lého produktu, a to i v případě, že jsou s ním zákazníci maximálně spokojeni.

Vytvoření vize je úkolem vrcholového vedení. Její kvalita mnoho napovídá o kvalitě a kompetentnosti top managementu, protože špatná vize značí, že vedení buď nesprávně shromaždovalo a analyzovalo informa- ce, nebo nemá o budoucnosti podniku žádnou představu.

Kvalita vize se velmi rychle projeví v hospodaření podniku. Vedení se sice může snažit špatné výsledky skrývat, nicméně vlastníci podniku se téměř vždy postarají o to, aby hospodaření s jejich majetkem prověřila auditorská firma.

**Metoda SMART**

Metoda SMART je souhrn pravidel, která pomáhají efektivně definovat rámec či cíl strategického plánování nebo obecně jakéhokoliv projektu. Cíl by měl splňovat následující charakteristiky:

* **Specifický** (**S**pecific) – navrhované řešení by mělo být přesně popsáno; tzn. mělo by být definováno, co je přesně a konkrétně předmětný problém a jak bude vyřešen.
* **Měřitelný** (**M**easurable) – měřitelnost spočívá ve schopnosti ověřit, že navržené řešení bylo úspěšně realizováno. Současně by měl mít strategický plán (projekt) nastaven mechanismus kontroly úspěšnosti.
* **Odsouhlasený**(**A**ligned) – řešení musí odpovídat potřebám svého příjemce, s řešením musí souhlasit ten, kdo bude daný cíl plnit.
* **Realistický**(**R**ealistic) – řešení musí být skutečně dosažitelné. Současně by cíl neměl být ani příliš ambiciózní, ani příliš nízký.
* **Definovaný v čase**(**T**imed) – řešení musí být zakotveno v určitém časovém horizontu, v němž by mělo být dosaženo.

**Ziskové formy podnikání** – SRO, A.S., K.S., VOS ..

**Neziskové** – Ústavy, Fondy – školy, nemocnice

**Podnikatelské objevování** – jak uvést nový výrobek, službu. Jakoukoliv činnost zaměřenou na objevování převést do reálné činnosit.

Investiční rozhodování podniku -

**Investice = vynakládání zdrojů za účelem získání užitků v budoucím období**

Rozlišujeme investice:  
- hmotné – vytvářející nebo rozšiřující kapacitu - výdaje vynaložené na výstavbu, modernizaci, rekonstrukci...

- finanční – nákup cenných papírů, půjčky...

- nehmotné – know-how, licence, ...

Investování, resp. rozhodování *kolik, do čeho, kdy, kde a jak investovat* patří k základním manažerským rozhodnutím, která ovlivňují tržní hodnotu firmy.

Formalizovaná podoba investic v podniku, plán investic. Ten vychází ze strategického plánu podniku.

Konkretizovaná podoba investic – investiční projekty; pro nejvhodnější projekty se zpracovává tzv. feasibility study.

**Zdroje pro financování investic**

Vlastní zdroje - odpisy, zisk, výnosy z prodeje nepotřebných majetkových částí, zvýšení základního kapitálu formou emise akcií

Cizí zdroje - úvěry, obligace, splátkový prodej, leasing

Doba splacení je takové období (počet let), za které tok výnosů přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici.

Pravidlo metody doby splacení spočívá v tom, že akceptujeme ty projekty, kde doba splacení odpovídá požadavkům investora, tj. je v souladu s představou investora o době amortizace. V praxi se odhaduje tato doba v intervalu 3 – 5 let.

Tato metoda má řadu nedostatků; na prvním místě tato metoda ignoruje pozdější peněžní toky a nepracuje s časovou hodnotou cash flows.

FORMY PODNIKÁNÍ

Ziskové

Neziskové

INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ - jak zhodnotit prostředky, jak si půjčit pro nákup materiálu, majetku, pro akvizice fuze

ZÁKLADNÍ METODY :

* **čistá současná hodnota** —do rozhodování vstupuje diskontní faktor – požadavek na výnosnost z pozice investora
* **Vnitřní výnosové procento** (představa o procentuelním výnosu by se měla shodovat s reálným výnosem )
* **Návratnost** ( za jak dlouho se mi vrátí peníze do investice)