



Pavel Marinič

Plánování a tvorba hodnoty firmy



- Měření a zvyšování výkonnosti firmy
- Generátory hodnoty firmy a jejich měření
- Identifikace a analýza tržní pozice firmy
- Dlouhodobý a krátkodobý finanční plán

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Ing. Pavel Marinič, Ph.D., MBA

Plánování a tvorba hodnoty firmy

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3410. publikaci

Recenzenti:
Doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Doc. Ing. Karel Skokan, Ph.D.
Prof. Ing. Miloslav Synek, CSc.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Sazba Milan Vokál
Počet stran 240
První vydání, Praha 2008
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2432-4 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6366-8 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

| | |
|--|-----------|
| O autorovi | 9 |
| Úvod | 11 |
| 1. Konkurenceschopnost – základní předpoklad tvorby hodnoty firmy | 13 |
| 1.1 Charakteristika pojmu „konkurenceschopnost“ | 14 |
| 1.1.1 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti firmy | 16 |
| 1.1.2 Logicko-kausální vazba komponentů konkurenční výhody v hodnotovém řetězci | 18 |
| 1.2 Měření konkurenceschopnosti | 20 |
| 1.2.1 Měření konkurenceschopnosti na makroekonomické úrovni | 20 |
| 1.2.2 Podniková úroveň | 24 |
| 2. Výkonnost a konkurenceschopnost firmy | 27 |
| 2.1 Efektivnost, konkurenceschopnost a výkonnost – přístupy k měření | 28 |
| 2.2 Hodnotově orientovaný management | 32 |
| 2.2.1 Tržní přidaná hodnota (MVA) | 34 |
| 2.2.2 Vnitřní hodnota firmy (IV) | 36 |
| 2.2.3 Ekonomická přidaná hodnota (EVA) | 39 |
| 2.2.4 Cash flow přidaná ekonomická hodnota (CEVA) | 42 |
| 2.2.5 Přidaná hodnota pro akcionáře (SVA) | 43 |
| 2.2.6 Rentabilita čistých aktiv (RONA) | 44 |
| 2.2.7 Cash flow rentabilita hrubých aktiv (CROGA) | 44 |
| 2.2.8 Cash flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI) | 46 |
| 3. Klíčové faktory konkurenční strategie a jejich měření | 55 |
| 3.1 Tržby | 56 |
| 3.1.1 Brand Building | 56 |
| 3.1.2 Customer equity building | 58 |
| 3.1.3 Analýza hodnoty pro zákazníka (CV) | 59 |
| 3.1.4 Barometr spokojenosti zákazníka | 64 |
| 3.1.5 Loajalita zákazníka (Customer Loyalty) | 67 |
| 3.2 Zisk a finanční výkonnost | 68 |
| 3.3 Náklady kapitálu a optimální kapitálová struktura | 78 |
| 3.3.1 Cena úvěru | 79 |
| 3.3.2 Obligace – emisní náklady | 79 |
| 3.3.3 Náklady vlastního kapitálu | 80 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 3.3.4 | Průměrné náklady kapitálu | 80 |
| 3.3.5 | Optimalizace nákladů | 81 |
| 4. | Identifikace a analýza tržní pozice firmy | 87 |
| 4.1 | Analýza dynamiky vstupů a výstupů | 88 |
| 4.2 | Paralelní soustavy ukazatelů | 89 |
| 4.3 | Predikce finanční tísně – bankrotní modely | 90 |
| 4.3.1 | Beaverova jednorozměrná diskriminační analýza | 90 |
| 4.3.2 | Beermanova diskriminační funkce | 91 |
| 4.3.3 | Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce | 92 |
| 4.3.4 | Tafflerův model | 92 |
| 4.3.5 | Index důvěryhodnosti IN 95 | 93 |
| 4.4 | Bonitní modely | 94 |
| 4.4.1 | Model podle M. Tamariho | 94 |
| 4.4.2 | Kralickův quicktest | 95 |
| 4.4.3 | Skóre bonity | 96 |
| 4.5 | Nefinanční ukazatele | 97 |
| 4.6 | Systémy na bázi propojení finančních a nefinančních ukazatelů | 101 |
| 4.7 | Mezipodnikové srovnávání | 104 |
| 5. | Vize, strategie, plán | 113 |
| 5.1 | Definování strategie | 114 |
| 5.1.1 | Obsah a struktura firemní strategie | 114 |
| 5.1.2 | Postup a pravidla zpracování strategie | 115 |
| 5.2 | Propojení strategie a plánu | 118 |
| 5.3 | Formulace a přepis strategických cílů do firemního plánu | 119 |
| 5.3.1 | Balanced Scorecard | 120 |
| 5.3.2 | Evropský model EFQM | 133 |
| 6. | Plán podniku | 161 |
| 6.1 | Finanční plán | 163 |
| 6.2 | Dlouhodobý finanční plán | 174 |
| 6.2.1 | Sestavení výchozí ekonomické analýzy | 175 |
| 6.2.2 | Predikce vývoje tržeb | 176 |
| 6.2.3 | Kapitálové plánování na základě investičního rozhodovacího procesu, zahrnující kapitálové výdaje a peněžní příjmy z investic | 177 |
| 6.2.4 | Promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledků hospodaření | 179 |
| 6.2.5 | Plán cash flow | 180 |
| 6.2.6 | Zhodnocení dopadu plánu pomocí nástrojů měření výkonnosti a hodnotového managementu | 183 |
| 6.3 | Krátkodobý finanční plán | 194 |
| 6.3.1 | Fáze peněžního cyklu | 194 |
| 6.3.2 | Kalkulace nákladů a zisku | 200 |
| 6.3.3 | Sestavení rozvahy, výkazu zisků a ztrát, výkazu o peněžních tocích | 202 |
| 6.3.4 | Přezkoumání krátkodobého plánu z hlediska zabezpečení základních cílů | 203 |

| | |
|--|------------|
| 7. Revitalizace firmy a finanční plán | 209 |
| 7.1 Riziko a podnikání versus management změny | 210 |
| 7.2 Korekce plánu a revitalizace firmy | 211 |
| 7.3 Realizace opatření na zabezpečení revitalizace | 216 |
| Seznam používaných zkratk | 225 |
| Literatura | 229 |

O autorovi

Ing. Pavel Marinič, Ph.D., MBA

Vystudoval Fakultu ekonomiky a řízení na Vysoké škole ekonomické v Bratislavě (1983). V rámci postgraduálního studia absolvoval studium hospodářského práva na právnické fakultě Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košicích (1989), mezinárodní management na Prague International Business School v Praze (2000), MBA na Europäische Wirtschaftshochschule v Berlíně (2001). V roce 2004 úspěšně absolvoval doktorandské studium (Ph.D) na VŠE v Praze. Pracoval jako ekonomický náměstek ředitele v podniku Praga Praha (1986–1989), obchodní ředitel v podniku Safina Vestec (1989–1995), působil v zahraničních firmách Haager Stuttgart jako ředitel zastoupení v České republice (1996–1998) a Progas Dortmund (1998–2000) jako ředitel pro východní Evropu.



V současné době se věnuje přednáškové a konzultační činnosti v oblasti vysokoškolského a celoživotního vzdělávání. Je členem katedry financí a oceňování podniku Vysoké školy ekonomické v Praze a Institutu účetnictví a finančního řízení podniku na Škoda Auto Vysoká škola v Mladé Boleslavi. Kromě toho přednáší na Vysoké škole ekonomie a managementu (VŠEM) v Praze. Od roku 1998 je členem mezinárodní organizace odborníků v oblasti měření firemní výkonnosti BSC Collaborative – New York, USA.

Úvod

Rozvojem vědy a lidského poznání se jednání lidí stává stále sofistikovanějším. Zdálo by se, že výsledky lidského rozhodování jsou jistější a méně rizikové. Opak je pravdou. V důsledku nových a někdy předem těžko identifikovatelných faktorů platí možná více než v minulosti, že výsledek je nejistý. Tato skutečnost je patrná i v řízení firem a především v rozhodovacím procesu, protože aby bylo řízení kvalitní, potřebuje management stále dokonalejší nástroje řízení. Kvalita těchto nástrojů předurčuje (i když nezaručuje) kvalitní výsledky, kontinuální fungování a naplnění základních cílů podniků. Nezbytnou součástí řízení firem a v jeho rámci pak finančního managementu je plánování. Dobře sestavený plán, který reflektuje firemní realitu, ale i realitu makroprostředí, vymezuje základní rámec úspěšného fungování firmy. Cílem této publikace je seznámit čtenáře s funkcí, postavením a sestavným finančního plánu podniku.

V 1. kapitole je čtenář seznámen s pojmem konkurenceschopnost i s její implikacemi pro firmu. Tato kapitola vychází z teze, že konkurenceschopnost je nezbytným předpokladem prosperity a hlavním faktorem ovlivňujícím výslednou hodnotu firmy. Problematika tvorby hodnoty, jakož i vysvětlení a shrnutí nástrojů měření, je předmětem 2. kapitoly. 3. kapitola definuje strategické faktory, jež ovlivňují výslednou hodnotu firmy, a zabývá se jak nástroji jejich měření, tak i možnostmi jejich analýzy a dále identifikací vlivů důležitých pro optimalizaci podnikových procesů a maximalizaci výsledného efektu. Nezbytným předpokladem správného stanovení podnikových cílů je identifikace možností firmy, jejich silných a slabých stránek, dále identifikace tržní pozice v porovnání s konkurencí. Bez těchto znalostí není možné správně definovat strategii rozvoje. Tato problematika je předmětem 4. kapitoly, na kterou navazuje propojení vize, strategie a plánu v 5. kapitole. Zde je čtenář seznámen také s nástroji, jež slouží k „přepisu“ vize do strategie a konkretizace do podnikového plánu. 6. kapitola se zabývá postavením a cíli plánovacího procesu ve firmě, jakož i sestavením dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. V poslední, 7. kapitole je čtenář seznámen s tím, jak lze reagovat na změny, které je nutné v procesu řízení firmy uskutečnit za účelem zefektivnění výsledných parametrů, případně jak lze překonat krizi podniku pomocí revitalizace.

Autor se snažil v této publikaci shrnout poznatky, ke kterým se dopracoval dlouhodobou výzkumnou činností v oblasti měření finanční výkonnosti a tvorby hodnoty firmy, přičemž se opírá o mnohaletou praxi v řízení firem doma i v zahraničí.

Tato publikace je také výstupem výzkumného záměru, který je pod názvem „Rozvoj finanční a účetní teorie a její aplikace z interdisciplinárního hlediska“ – registrační číslo: MSM 6138439903 – realizován katedrou financí a oceňování podniku Vysoké školy ekonomické v Praze.

Věříme, že tato kniha bude inspirací a přínosem pro studenty, manažery i zájemce ze strany široké veřejnosti.

KAPITOLA 1

Konkurence-
schopnost –
základní
předpoklad tvorby
hodnoty firmy

Jednou ze základních charakteristik ekonomické reality je proces permanentní změny hodnototvorných procesů v důsledku opakovaného a trvale působícího komplexu globálních, sociálních, demografických a ekonomických faktorů.

Úspěšná firma musí vytvářet a prodávat výrobky či nabízet služby akceptované zákazníkem, za současného zvládnutí celkové efektivity firemních procesů pomocí nejefektivnějších metod řízení, s jediným cílem – prostřednictvím zvyšování firemní výkonnosti dlouhodobě a cílevědomě zvyšovat celkovou výslednou hodnotu firmy. Je logické, že proces řízení musí disponovat adekvátními nástroji, které s maximální přesností diagnostikují a indikují firemní realitu, slouží k srovnávání skutečného postavení firmy na trhu, napomáhají stanovit nové cíle, definovat úkoly a diverzifikovat zdroje jako nezbytný předpoklad úspěšného naplnění vize vlastníků a investorů. Plánování a měření firemní výkonnosti se proto stává klíčovým a nezastupitelným nástrojem řízení.

1.1 Charakteristika pojmu „konkurenceschopnost“

Mnoho institucí a autorů, například Světové ekonomické fórum¹, Markusen², Porter³ používají termín „konkurenceschopnost“ pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurenci v rámci hospodářské soutěže, a to jak domácí, tak i mezinárodní, přičemž je nutno rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a na mikroekonomické úrovni a dále konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu.

Podle zmíněných autorů je hlavním předpokladem ekonomického růstu konkrétní ekonomiky stabilní, permanentní růst národní produktivity. Jiní autoři, mezi nimi Lipschitz a McDonald, odvozují konkurenceschopnost ekonomiky na základě reálného směnného kurzu, jejich koncept je kritizován Helleinerem⁴ a Krugmanem⁵.

V takto chápaném kontextu je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni ekvivalentem výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přičemž k měření výkonnosti slouží indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vyjádřená pomocí takových indikátorů, jakými jsou například úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a podnikání příznivě nakloněná politika vlády. Jednou z možností vyjádření národní konkurenceschopnosti je koncept Světového ekonomického fóra, známý jako Microeconomic Competitiveness Index (MICI)⁶.

¹ World Economic Forum: The World Competitiveness Report, Institute for Management Development, Geneve.

² MARKUSEN, J. R.: Productivité, compétitivité, performance commerciale et revenu réel: le lien entre quatre concepts, Conseil économique du Canada, Ottawa, 1–12, 1992.

³ PORTER, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, No. 2 March–April, 1990, 73–93.

⁴ HELLEINER, G. K: Increasing International Competitiveness: A Conceptual Framework, dans Increasing the International Competitiveness of Export from Caribbean Countries. YIN KAN WEN, Collected Papers from an EDI Policy Seminar held in Bridgetown, Barbados, EDI Seminar Series, 1989, 17–26.

⁵ KRUGMAN, P. R.: Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, 1994, May–June, 1990, 79–91.

⁶ World Economic Forum: The World Competitiveness Report, Institute for Management Development, Geneve.

Jiný přístup představuje koncept IMD⁷, který charakterizuje konkurenceschopnost národů jako schopnost vytvářet a udržovat takové ekonomické prostředí, které firmám umožňuje ve vyšší míře tvořit nové hodnoty a zabezpečit tak rozvoj a blaho národa.

Makroekonomická politika musí vždy brát zřetel na mikroekonomické souvislosti. Sebelepší politika vlády je sama o sobě neúčinná, pokud není realizovaná v kontextu s podnikovou sférou. I když na první pohled by se zdálo, že základem národní prosperity je vysoký objem investic, není to úplně pravda. Vysoký tok investic s nevhodnou skladbou, které nesledují růst produktivity národní ekonomiky a nepodporují zvyšování konkurenceschopnosti firem, může vést k zvýšení zadlužení bez finálního efektu. Obdobně je to s investicemi do rozvoje lidských zdrojů. Ty se nemusejí vyplatit, pokud nejsou v ekonomice vytvořeny předpoklady pro poptávku vysoce kvalifikované pracovní síly. Podobně je to s monetární a fiskální politikou. Odstranění deformací směnného kurzu a disproporci cenové politiky musí sledovat zvyšování produktivity. To znamená, že všechna opatření jsou účinná pouze tehdy, pokud jsou paralelně prováděna opatření v mikroekonomické sféře, sledující růst produktivity. Růst produktivity a zvyšování konkurenceschopnosti firem má nesmírný význam i z hlediska zahraničního obchodu a zahraničně-obchodní bilance. Pokud se firmy nejsou schopné prosadit v mezinárodní soutěži, nelze otevírat ekonomiku, protože se posílí import finálních produktů na úkor technologií, což znemožňuje ekonomice zvyšovat míru sofistikace produkce a růstu exportu, a to vede k zhoršování zahraničně-obchodní bilance a zvyšování zadlužení. V globální ekonomice nestačí pouze na makroekonomické úrovni vytvářet příznivé klima v oblasti politické, právní a sociální, jež je jistě nezbytné, ale samo o sobě nepostačující. Pro tvorbu hodnoty právě na podnikové, mikroekonomické úrovni jsou rozhodující firmy disponující kreativní a sofistikovanou strategií, převtělenou do operativní praxe, jejímž efektem jsou zhodnotitelné výrobky a služby. Teprve spojení takových firem a příznivého makroekonomického prostředí přináší žádoucí efekt a představuje základ pro růst bohatství a prosperity jednotlivých zemí.

Otázka původu a zdroje konkurenceschopnosti je předmětem různých studií v rámci „teorie firmy“. Jednou z takových je tzv. teorie zdrojů a kompetencí, rozvinutá u autorů jakými jsou Prahalad a Hamel⁸, Grant⁹, Leonard-Barton¹⁰ a Teece a Pisano¹¹. Nejznámější ale zůstává Porter¹² a jeho teorie pěti faktorů akceleračních konkurenční soutěží.

Konkurenceschopnost na firemní úrovni lze chápat i jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Toto tvrzení lze opřít o produkční teorii, podle níž snaha firmy maximalizovat zisk vyvolává tlak na její produkční schopnost, kterou je podmíněn objem prodeje a tedy konkurenceschopnost.¹³ Firmy zvyšují svoji produkci a prodej natolik, nakolik existuje

⁷ IMD: World Competitiveness Yearbook, Lausanne, 2004.

⁸ PRAHALAD, C. K., HAMEL, G.: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May–June.

⁹ GRANT, R. M.: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal 17, 1996, Winter Special Issue, 109–122.

¹⁰ LEONARD-BARTON, D.: Wellsprings of Knowledge, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

¹¹ TEECE, D., PISANO, G.: The Dynamic Capabilities of Firm: an Introduction, Industrial and Corporate Change, 3/1994, 537–556.

¹² PORTER, M. E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980.

v rámci trhu příležitost realizovat zisk.¹⁴ Právě zisk akceleruje konkurenceschopné firmy (dosahující vyšší míry rentability) prosadit se na trhu a právě ztráta způsobuje ztrátu konkurenceschopnosti a tržní pozice, protože jak ze zmíněné produkční teorie vyplývá, generovat zisk a expandovat na trhu mohou pouze ty firmy, které jsou schopné produkovat svoje výrobky s nižší úrovní nákladů, než je tržní cena produktu, a zároveň s nižšími náklady, než je toho schopná konkurence. Úroveň nákladů se proto stává jedním z rozhodujících determinantů konkurenční schopnosti firmy.

1.1.1 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti firmy

Jedním z klíčových faktorů (*value drivers*) výkonnosti firmy a následně tvorby hodnoty je konkurenceschopnost firmy a konkurenční výhoda. Podle Portera firma, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Z toho vyplývá, že firma disponuje konkurenční výhodou tehdy, když jí její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurence.

Z čeho tedy plyne konkurenční výhoda, které **firemní dovednosti** ji způsobují a jaké jsou její **zdroje**, jež vytvářejí **firemní kompetence** mající za následek konkurenční výhodu a vyšší efektivitu výsledné činnosti firmy než u konkurence?

Základními zdroji konkurenční výhody firmy, jak je vnímá znalostní (*knowledge*) management, jsou jednak **originální dovednosti a kompetence** vlastní pouze konkrétní firmě, ale i **reprodukovatelné dovednosti a kompetence**, vlastní více firmám:

- Originální dovednosti a kompetence mohou mít jak **hmotný charakter** (*tangible assets* – zařízení a technologie založené na intelektuálních majetkových právech, exkluzivních licencích a ochranných známkách, patentech), tak **nehmotný charakter** (*intangible assets* – know-how, brand equity, organizační systém, procesy, strategické partnerství atd.).
- Reprodukovatelné kapacity jsou například stroje a technické zařízení, finanční zajištění, marketingová politika, obecně známé poznatky a vědomosti, neexkluzivní licence).

Schopnosti, zahrnující organizační a řídicí systém firmy, tvoří kompetentnost firmy. Kompetence firmy neboli dovednost firmy je rozhodující proto, aby disponibilní zdroje firmy byly smysluplně, cílevědomě a efektivně zapojené do tvorby designu, výroby a prodeje produktu či služby, jež jsou pro trh velice lukrativní a zákazníci žádané, což se projevuje v objemu tržeb a v souladu s pohledem Strategic Performance Measurement (SPM) v celkové rentabilitě firemní činnosti a tvorbě hodnoty firmy.

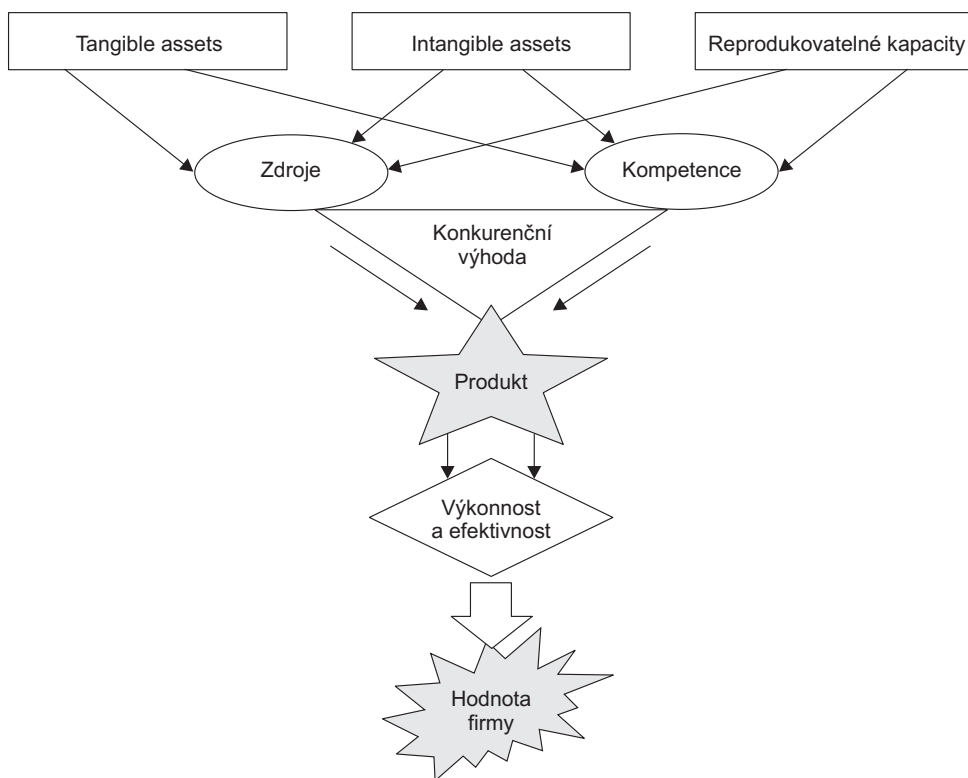
Zkušenost každodenní reality potvrzuje, že:

1. Schopnost nejvíce zhodnotit vložený kapitál a zvyšovat hodnotu firmy ve stále sílící hospodářské soutěži má jenom firma s adekvátní výkonností, která dosahuje lepších finančních výsledků než konkurence.
2. Nezbytným předpokladem vysoké výkonnosti firmy je vůdcovství v hospodářské soutěži, jehož nelze na trhu docílit bez převahy nad rivaly.

¹³ VARIAN, H. R.: Intermediate Microeconomics: A Modern Approach, Fourth Edition, Norton and Co., London, 1996.

¹⁴ SOUKUPOVÁ, J. a kol: Mikroekonomie, Praha, Management Press, 2003, s. 232nn.

3. Jedním z nejdůležitějších akceleratorů (*value driver*) je tedy konkurenční výhoda, kterou disponuje firma nabízející lukrativní a zákazníky (trhem) nejvíce žádané produkty, vyráběné s nižšími náklady než konkurence, což jí v konečném důsledku umožňuje stanovení výhodnější konečné ceny.
4. O úspěchu firmy rozhoduje úspěšnost produktu (výrobku, služby) na trhu (u zákazníků) a v konečném důsledku především jeho cena a kvalita vnímaná zákazníkem. Graficky lze tento proces znázornit následovně (obrázek 1.1).

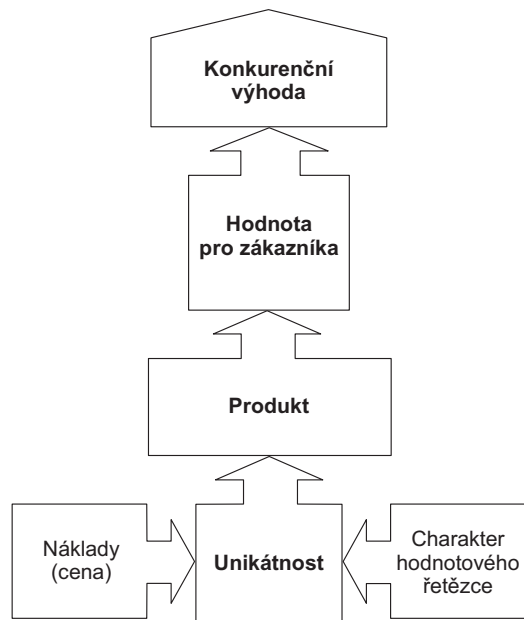


Obr. 1.1 Konkurenční výhoda a tvorby hodnoty

Jak je patrné z obrázku 1.2, pilířem konkurenční výhody na podnikové úrovni je **produkt**, resp. nabízená služba představující **hodnotu**, a to jak pro zákazníka, tak pro výrobce. Hodnotu pro zákazníka ovlivňuje především jedinečnost výrobku a „vnitřní“ kvalita výrobku vnímaná zákazníkem (schopnost uspokojit potřebu, jeho očekávání). Z pohledu výrobce je výsledná hodnota determinována **celkovou rentabilitou (efektivitou)**, s níž je tento produkt vyráběn, protože jak již bylo zmíněno, snaha maximalizovat zisk ovlivňuje distribuční funkci podniku. Základními faktory, z nichž je generován výsledný zisk, jsou celkové tržby snížené o celkové náklady. Tempo růstu tržeb je ovlivněno úspěšností na trhu, objemem výroby a cenou. Úspěšnost prodeje předpokládá atraktivnost produktu, případně služby, a vyšší míru uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím vyšší míry sofistikovanosti produktu, než je tomu u konkurence.

Růst tržeb je tedy podmíněn spokojeností zákazníka (*customer satisfaction*). Spokojenost zákazníka s cenou a kvalitou produktu či služby ho dlouhodobě váže k produktu a k výrobci, což vytváří loajalitu zákazníka a dává základ prosperitě výrobce.

Intenzita konkurenční výhody se projevuje mimo jiné v možnosti určovat výslednou cenu produktu.



Obr. 1.2 Kauzální vztahy jednotlivých elementů konkurenční výhody

1.1.2 Logicko-kauzální vazba komponentů konkurenční výhody v hodnotovém řetězci

Jak již bylo zmíněno, pilířem konkurenční výhody je produkt. Z hlediska logicko-kauzální vazby lze jednotlivé komponenty konkurenční výhody rozdělit podle postavení faktorů v hodnotovém řetězci jako ukazatele **hybné** (neboli rozhodující, hodnototvorné, podmiňující výsledný efekt ve formě přidané hodnoty či rentability) a ukazatele **podpůrné**. Z tohoto hlediska je hybným faktorem **spokojenost zákazníka**, která je v interaktivní vazbě s **loajalitou zákazníka**, společně dlouhodobě vážou kupujícího k produktu, značce a firmě a vytvářejí prostřednictvím maximalizace tržeb předpoklad prosperity výrobce a růstu hodnoty firmy. Celý řetězec lze graficky znázornit viz obr. 1.3.

Determinanty jsou zákaznickem vnímaný image firmy, očekávání zákazníka, celková kvalita produktu vnímaná zákaznickem a vnímaná hodnota statku. Tyto determinanty naplňují, případně nenaplňují očekávanou kvalitu, jež je předpokladem spokojenosti zákazníka. Očekávání zákazníka, image firmy a dále kvalita produktu vnímaná zákaznickem je ovlivněná kromě jiných faktorů především kvalitou interaktivních vztahů výrobce a zákazníka, které ovlivňuje především úroveň celkového servisu, pro nějž jsou hlavními determinanty chování firmy a jeho personálu k zákazníkům, úroveň komunikace a celkové vytvářené atmosféry.