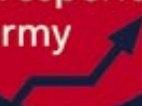


Boris Popesko

prosperita
firmy



Moderní metody řízení nákladů

Jak dosáhnout efektivního
vynakládání nákladů a jejich snížení

- nástroje a techniky pro řízení podnikových nákladů
- metody strategického řízení a optimalizace nákladů
- optimalizace kalkulačního systému firmy
- metoda Activity-Based Costing

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. Boris Popesko, Ph.D.

Moderní metody řízení nákladů

Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení

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 3807. publikaci

Odborná recenze:
Prof. Ing. Jana Fibírová, CSc.
Doc. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek
Sazba Jan Šístek
Počet stran 240
První vydání, Praha 2009
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009
Cover Design © Eva Hradiláková

Publikace je výstupem projektu podpořeného Grantovou agenturou ČR pod názvem
„Metodika tvorby procesních systémů řízení nákladů a jejich vliv na výkonnost průmyslových
firem“ – registrační číslo 402/07/P296.

ISBN 978-80-247-2974-9 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6729-1 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi	9
Úvod	11
Část I	
Obecný úvod do problematiky řízení nákladů	13
1 Co znamená řízení nákladů a proč potřebujeme náklady „řídít“	15
1.1 Jak snížit náklady podniku	20
1.2 Na které náklady se zaměřit	21
1.3 Účetnictví jako základní zdroj informací	28
1.4 Management nákladů	29
2 Náklady podniku v minulosti a dnes	31
2.1 Pojetí nákladů – účetní náklady vs. manažerské náklady	32
2.2 Nákladové kategorie a termíny	34
2.2.1 Druhovému členění nákladů	34
2.2.2 Rozdělení nákladů podle účelu, k němuž byly vynaloženy	36
2.2.3 Kalkulační členění nákladů	38
2.2.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů	39
2.2.5 Relevantní a irelevantní náklady	41
2.2.6 Utopené náklady	42
2.2.7 Oportunitní náklady	42
2.3 Modelování nákladů	43
2.3.1 Analýza bodu zvratu (Cost-Volume Profit Analysis)	43
2.3.2 Provozní páka	46
2.4 Přiřazování nákladů objektu – nákladová alokace	47
2.5 Proč potřebujeme náklady řídit jinak než dříve	49
2.6 Nákladové objekty – jak najít odpovědi na otázky týkající se nákladů a výkonů podniku	52
3 Nákladové kalkulace – základ nákladového řízení	55
3.1 Jak využít kalkulace pro různé účely	56
3.2 Struktura nákladů v rámci kalkulace	57

3.3	Základní typy nákladových kalkulací	59
3.4	Speciální typy nákladových kalkulací	62
3.4.1	Kalkulace dělením	62
3.4.2	Kalkulace sdružených výkonů	64
3.4.3	Dynamická kalkulační	67
4	Tradiční přírážkové kalkulace a jejich nedostatky	69
4.1	Základní principy přírážkové kalkulace	70
4.1.1	Režijní přírážky a sazby	70
4.1.2	Sumační a diferencovaná varianta přírážkové kalkulace	71
4.1.3	Přírážková kalkulace v sektoru služeb	75
4.2	Stanovení výše a struktury režijních přírážek a sazeb	76
4.2.1	Střediskové sazby režijních nákladů	77
4.3	V čem je přírážková kalkulace nepřesná	78
4.3.1	Negativní dopady nesprávného přiřazení režijních nákladů	83
4.3.2	Problém úzkého místa u režijních středisek	84
4.4	Jak správně využít přírážkovou kalkulaci a nastavit systém režijních přírážek	85
5	Kalkulace variabilních nákladů (metoda krycího příspěvku)	87
5.1	Základní principy kalkulace variabilních nákladů	89
5.2	Využití kalkulace variabilních nákladů v praxi	91
5.2.1	Stanovení optimálního sortimentu	91
5.2.2	Podpora cenových rozhodování	92
5.2.3	Varianty aplikace kalkulace variabilních nákladů	92
5.3	Výhody a omezení kalkulace variabilních nákladů	94
Část II		
Moderní metody řízení nákladů v podnikové praxi		97
6	Kalkulace nákladů podle aktivit	99
6.1	Základní filozofie kalkulace podle aktivit	100
6.1.1	Tok nákladů v ABC kalkulaci	101
6.1.2	Aktivity	104
6.1.3	Vztahové veličiny (příčiny)	109
6.1.4	Míra výkonu aktivity	110
6.1.5	Náklady a procesy v ABC kalkulaci	112
6.2	Základní etapy tvorby ABC systému	112
6.2.1	Úprava účetních dat	113
6.2.2	Definice struktury ABC systému	116
6.2.3	Procesní nákladová analýza – přiřazení nákladů aktivitám	124
6.2.4	Analýza aktivit – definice vztahových veličin, kalkulace jednotkových nákladů aktivit	128

6.2.5	Přirazení nákladů aktivit nákladovým objektům	142
6.3	Jaké informace ABC metoda poskytuje a jak je možné je využít	150
6.3.1	Zpětná analýza nákladů	151
6.3.2	Měření výkonu aktivit	152
6.3.3	Analýza ziskovosti zákazníků	153
6.3.4	Multidimenzionální analýza	155
6.3.5	Modelování scénářů	156
6.4	Implementace ABC	157
6.4.1	Fáze I: Analýza	157
6.4.2	Fáze II: Tvorba modelu	161
6.4.3	Fáze III: Uvedení do provozu	162
6.5	Překážky při budování ABC systému	163
6.6	Využití ABC doma a ve světě	164
6.7	Vliv aplikace metody ABC na výkonnost firem	164
7	Řízení podle aktivit (ABM) a jeho vazby na ostatní disciplíny nákladového řízení	167
7.1	Podpora strategií	168
7.2	Analýza procesů a aktivit	168
7.3	Účtování s časovou hodnotou peněz	171
7.4	Řízení plýtvání a kvality	172
7.5	Řízení ziskovosti	173
7.6	Benchmarking	173
7.6.1	Nákladový benchmarking	175
7.7	Outsourcing	177
7.7.1	Vztah outsourcingu a ABC přístupu	180
8	Strategické nástroje nákladového řízení	183
8.1	Kalkulace cílových nákladů	185
8.1.1	Postup tvorby kalkulace cílových nákladů	185
8.1.2	Výhody a omezení kalkulace cílových nákladů	193
8.1.3	Kaizen costing	194
8.2	Kalkulace životního cyklu výrobku	194
8.2.1	Tvorba kalkulace životního cyklu	195
8.2.2	Využití kalkulace životního cyklu	197
9	Moderní systémy rozpočtování	199
9.1	Tradiční systémy rozpočtování a jejich omezení	199
9.1.1	Fáze rozpočtovacího procesu	200
9.1.2	Nedostatky tradičních způsobů tvorby a hodnocení rozpočtů	201
9.2	Nové přístupy k rozpočetnictví	203
9.3	Activity-Based Budgeting	205
9.3.1	Základní etapy ABB procesu	206
9.3.2	Rozdíly mezi ABB a tradičním rozpočetnictvím	209

9.4	Beyond Budgeting	211
9.4.1	Základní principy Beyond Budgeting	212
9.4.2	Implementace Beyond Budgeting	216
9.5	Zero-Based Budgeting	217
9.5.1	Základní charakteristiky ZBB	218
9.5.2	Výhody a nevýhody ZBB	222
Závěr	223
Literatura	225
Slovník použitých zkratek	227
Resumé	229
Abstract	229
Rejstřík	231

O autorovi

Ing. Boris Popesko, Ph.D.

Po absolvování studia na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně se v letech 2001–2004 v rámci doktorského studia zabýval procesními nákladovými systémy a metodikou implementace ABC/M. V rámci studia absolvoval několik zahraničních stáží (University of Miskolc / Maďarsko, Savonia University / Finsko, Beja School of Management / Portugalsko) a pracovních praxí (SEARS Logistics / Dallas, USA). V současnosti pracuje na pozici odborného asistenta v Ústavu podnikové ekonomiky Fakulty managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně a vede vlastní poradenskou firmu. Za sebou má několik úspěšných projektů v oblasti systémů řízení nákladů při spolupráci s podniky.



Autora je možné kontaktovat na e-mailové adrese popesko@fame.utb.cz.

Úvod

Dostává se vám do rukou publikace, jejíž obsahová náplň je determinovaná jejím názvem a zejména podtitulem. Základním cílem publikace je detailně představit čtenáři moderní systémy a metody, které jsou v současném podnikatelském prostředí používány předními firmami pro účely řízení a optimalizace nákladů. Smyslem je nalézt nejlepší manažerské postupy, které by umožnily poznat příčinu vzniku nákladů, podstatu vazeb mezi náklady a výkony podniku a které by dokázaly nabídnout možnosti, jak absolutní či relativní výši nákladů redukovat. Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje extrémním tlakem na náklady podniku a schopnost tvorby hodnoty. K ne zcela správným postupům, které se v současné podnikové praxi prosazují, patří násilné a často bezmyšlenkovité „osekávání“ nákladů, které může mít negativní vliv na celou firmu a její schopnost generovat zisk či tvořit hodnotu.

Kniha je rozdělena do dvou částí. První část populární a jednoduchou formou prezentuje vybrané pojmy a termíny manažerského účetnictví. Jednotlivé pojmy, metody a tradiční postupy řízení nákladů jsou stručně komentovány a detailně jsou prezentovány souvislosti, ale i rizika, k nimž může dojít. Vzhledem k tomu, že je oblast manažerského účetnictví, jehož vybrané kapitoly jsou v rámci této první části práce představeny, oblastí značně širokou, nebylo v koncepčních možnostech publikace podat systémový, komplexní a vyčerpávající přehled dané problematiky. Spíše se jedná o prezentaci vybraných problémů, která je provedena jednoduchou, přehlednou formou se snahou o určitou formu brainstormingu. Cílem této první části je hlavně nasměrovat čtenáře k pochopení, proč je aplikace moderních systémů řízení nákladů pro dnešní podniky tak přínosná.

Druhá část publikace již obsahuje detailní popis moderních metod řízení nákladů. Značná část publikace je věnována konceptu procesního řízení nákladů (*Activity-Based Costing and Management*) a v ní jsou publikovány výsledky mé několikaleté výzkumné a konzultantské činnosti. Koncept procesního řízení nákladů je v rámci druhé části publikace důkladně vysvětlen a jsou zde také popsány jeho jednotlivé části a způsob i přínosy jeho aplikace. Stejným způsobem jsou v rámci této části publikace popsány metody strategického řízení nákladů a moderní metody rozpočetnictví, jmenovitě metody *Activity-Based Budgeting*, *Beyond Budgeting* a *Zero-Based Budgeting*. I když výčet metod, které jsou v rámci publikace představeny, jistě není komplexní, domnívám se, že představuje popis těch nevýznamnějších konceptů řízení nákladů, které se v současnosti ve světě prosazují. Čtenář zde nalezne dostatek odpovědí na své otázky týkající se využitelnosti a aplikovatelnosti těchto moderních konceptů v tuzemské podnikové praxi.

V knize jsou shrnuty poznatky, k nimž jsem dospěl na základě dlouhodobé výzkumné činnosti v oblasti řízení nákladů a také konzultační činnosti realizátora několika projektů implementace těchto moderních systémů řízení nákladů v podnikové praxi.

Zároveň je tato publikace výstupem grantového projektu Grantové agentury České republiky pod názvem „Metodika tvorby procesních systémů řízení nákladů a jejich vliv na výkonnost

průmyslových firem“ – registrační číslo 402/07/P296, který jsem jako řešitel realizoval v letech 2007–2009 a jehož výstupy jsou shrnuty hlavně v kapitolách 6 a 7.

Věřím, že se publikace setká s ohlasem a čtenářům napomůže k bližšímu seznámení s moderními metodami řízení nákladů, které v budoucích letech mohou hrát v podnikovém řízení významnou roli.

Část I

Obecný úvod do problematiky řízení nákladů

1 Co znamená řízení nákladů a proč potřebujeme náklady „řídit“

Všechna rozhodnutí v lidském životě, zejména ta, které jsou ekonomického charakteru, spočívají ve srovnání přínosů určitého alternativního rozhodnutí a prostředků na něj vynaložených. V ekonomice podniku používáme pro tyto vynaložené prostředky termín náklady. Náklady provázejí téměř veškeré činnosti, které v ekonomickém prostředí probíhají. Pro firmu, jakožto jednu ze základních ekonomických jednotek, hrají náklady zcela klíčovou roli. Každá firma, i ta nejmenší, ale představuje velmi komplikovaný organismus. Měření, evidence, plánování a řízení nákladů v dnešním prostředí tak vyžaduje sofistikované nástroje a postupy. Tyto nástroje mají za úkol usnadňovat manažerům poznání nákladů dané organizace a na základě této znalosti pomáhat činit rozhodnutí směřující ke splnění cílů a vizí deklarovaných při vzniku společnosti.

Finanční, nákladové a manažerské účetní systémy, které tyto nástroje umožňující práci s náklady obsahují, prodělaly za poslední století relativně málo změn. V posledních dvou dekadách se ale objevily postupy a metody, které celé nákladové řízení¹ posouvají dopředu a dramaticky mění jeho tvář. Tyto změny jsou způsobeny jednak rostoucí konkurencí, která je vlastně samotnou příčinou toho, že firmy jsou nuceny tlačit své náklady dolů a hledat právě takové nástroje, které jim pomohou dosáhnout efektivnějšího vykonávání svých činností. Vznik těchto moderních metod byl ale také způsoben bouřlivým rozvojem informačních technologií, které tvorbu sofistikovanějších manažerských nástrojů umožňují a podmiňují. Těžko si asi lze dnes představit existenci komplexních nákladových a účetních systémů v době, kdy neexistovaly osobní počítače a dostupné softwarové nástroje, které jsou dnes již nezbytnou součástí našich životů.

Elementární snahou každého podnikatele ve všech historických obdobích bylo vždy hlavně **dosažení zisku**. Vždyť i samotný obchodní zákoník nám říká, že podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku, a obchodní společnost, tedy firma, je právnická osoba založená za účelem podnikání, tedy taktéž za účelem dosažení zisku. I když je dnes tento poněkud zjednodušený přístup korigován a v moderních manažerských publikacích naleznete spíše moderní definici,

¹ Termín nákladové řízení je v této knize použit ve dvou významech. Prvním z nich je obecný soubor nástrojů a metod umožňujících práci s náklady, zahrnující rozpočty, kalkulace a technicko-hospodářské normy. Druhý význam používají někteří autoři (Stiller, 2007) pro označení třetí vývojové etapy účetních systémů, která představuje nástroje pro cílené ovlivňování nákladů (viz kapitola 1.4), pro něž se používá také označení management nákladů.

kteřá poukazuje na to, že cílem podnikání je **maximalizace tržní hodnoty podniku**. Zisk je stále považován za jednu z hlavních ekonomických veličin.

Zmínili jsme se, že jako hlavní cíl podnikání bývá v současné době stále častěji vnímáno zvyšování hodnoty podniku namísto dosahování zisku. Proč vlastně došlo k tomuto přehodnocení podstaty cílů podnikání? Tato otázka tak trochu souvisí s ústředním tématem této knihy, proto se u ní na chvíli zastavme. Následující řádky budou představovat možná poněkud zjednodušený pohled na nákladové a hodnotové řízení podniku. Naším cílem v této části je ale na základě jednoduchých logických úvah dovést čtenáře k zamyšlení nad podstatou role nákladů v současném podnikatelském prostředí.

Zisk je chápán ve svém striktně účetním pojetí, jako veličina velmi zjednodušující, která často nemá spolehlivou vypovídací schopnost. Představme si situaci, kdy budeme chtít srovnat dva podniky a vyhodnotit, který z nich je úspěšnější, který lépe plní své poslání a který by měl mít před sebou úspěšnější budoucnost (viz tab. 1.1). Vystačíme při tomto srovnání s pouhým posouzením jediné veličiny, kterou je položka hospodářského výsledku, tedy **zisku**? Pravděpodobně nám tato veličina pro posouzení úspěšnosti našich dvou podniků stačit nebude. Určitě přece záleží také na charakteru podniku, na jeho velikosti a také na výši kapitálu, který byl do podniku vložen, ať už se jedná o jeho vlastní nebo cizí formu. Tato situace je samozřejmě řešitelná, neboť pro tyto případy disponují ekonomické vědy celým arzenálem poměrových ukazatelů. Vypočteme poměrový ukazatel **rentability (ziskovosti)** celkového kapitálu, tzn. že zjistíme, kolik korun zisku jsme vyprodukovali na jednu korunu kapitálu vloženého z vlastních i cizích zdrojů. Jaký bude výsledek našeho modelového příkladu? Podle jednoduchého ukazatele absolutního zisku (EIBT) je jednoznačně úspěšnější podnik B, když ale srovnáme dosažený zisk s kapitálem, který byl do jednotlivých podniků vložen jejich vlastníky, dojdeme k zcela opačnému výsledku. Podle ukazatele rentability celkového kapitálu (*return on assets* – ROA) jednoznačně vítězí podnik A.

Tab. 1.1 Základní finanční ukazatele podniku A a B

	Podnik A	Podnik B
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	100 000 Kč	250 000 Kč
Celkový kapitál (aktiva)	1 000 000 Kč	5 000 000 Kč
ROA (EBIT/aktiva)	10 %	5 %
Tržby	2 000 000 Kč	2 500 000 Kč
ROS (EBIT/tržby)	5 %	10 %
Tržby / celkový kapitál	200 %	50 %
Náklady	1 900 000 Kč	2 250 000 Kč

Co kdybychom ale vzali v úvahu další významný faktor – tržby, kterých podnik dosáhl s vloženým kapitálem, a srovnali bychom je s dosaženým ziskem? K tomuto účelu nám slouží ukazatel rentability tržeb (*return on sales* – ROS). Najednou zjistíme, že podnik B dosáhl téměř dvojnásobné hodnoty tržeb vzhledem k vloženému kapitálu než podnik A. Pokud budeme úspěšnost podniku posuzovat podle tohoto ukazatele, měřícího schopnost generovat tržby ve vztahu ke zvolenému kapitálu, je úspěšnost našich dvou podniků zcela opačná než v předešlém případě.

Samozřejmě zde hraje roli skutečnost, že výše kapitálu, objem tržeb a objem vytvořeného zisku jsou u jednotlivých podniků propojeny. To, v jaké míře je schopen podnik vložený kapitál přeměnit na zisk, záleží také na úrovni jeho aktivity. Čím rychleji dokáže podnik realizovat celý hodnotový proces, tj. přeměnit vložený kapitál na zásoby, ty přeměnit dále na hotové výrobky a ty následně prodat a vytvořit tak tržby, tím silnější bude jeho schopnost generovat zisk.

Cílem každého podnikatele je růst jeho podnikatelských aktivit. Podnikatel se v dnešní době nemůže spokojit s konstatováním, že mu současná úroveň objemu výkonů a zisku, který je jeho podnikem vytvářen, vyhovuje. Konkurence a turbulentní vývoj podnikatelského prostředí nutí každý podnik neustále hledat nové podnikatelské příležitosti. Dobrá, růst objemu výkonů může být cestou ke zvýšení absolutní úrovně zisku. Podívejme se, jak by se zvýšení tržeb, dosažené vyšším objemem výkonů, projevilo u našeho podniku A (tab. 1.2). Pokud se podaří podniku zvýšit své tržby o 20 %, vzroste v určité míře také jeho zisk. V případě, že se zvyšuje objem výkonů a tržeb o 20 %, měl by zisk (za jinak stejných okolností) vlivem vyššího využití fixních nákladů vzrůst o více než 20 % (v našem případě o 40 %).

Tab. 1.2 *Růst výkonů podniku A*

	2007	2008
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	100 000 Kč	140 000 Kč
Celkový kapitál	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč
ROA	10,00 %	14,00 %
Tržby	2 000 000 Kč	2 400 000 Kč
ROS	5,00 %	5,83 %
Tržby / celkový kapitál	200,00 %	240,00 %
Náklady	1 900 000 Kč	2 260 000 Kč

Položme si ale otázku, do jaké míry je možné v dnešním konkurenčním prostředí zvyšovat zisk tímto extenzivním zvyšováním objemu výkonů. Co kdybychom jako podnikatelé chtěli zdvojnásobit zisk generovaný naším podnikem? Jak složité je zdvojnásobit tržby podniku? Je vůbec možné takový nárůst objemu výkonů dosáhnout bez vložení dalšího kapitálu? Pokud se podíváme na dnešní podniky působící v klasických odvětvích, musí odpověď v obou případech znít, že dosažení těchto cílů bude dozajista velmi obtížné.

V našich úvahách se objevuje veličina, které jsme zatím nevěnovali významnou pozornost, ale která má zcela klíčový podíl na tvorbě všech ostatních ukazatelů, sloužících pro posouzení úspěšnosti našeho podniku. Touto veličinou jsou samozřejmě náklady.

Pokud si vezmeme náš pomyslný podnik A, vedený snahou o zvýšení absolutní hodnoty zisku, je vedle extenzivního rozšiřování objemu výkonů možná ještě druhá cesta, která povede ke splnění snah o dosažení požadované úrovně zisku. Je jí samozřejmě **snížení nákladů** při zachování objemu výkonů. Snaha snižovat náklady byla pro podnikatele vždy jedním z hlavních bodů jejich zájmu. Pojdme se nyní podívat, jak by vypadaly naše finanční ukazatele v podniku A v případě, že by se mu podařilo snížit náklady o 10 % (tab. 1.3).

Tab. 1.3 *Snížení nákladů o 10 % v podniku A*

	2007	2008
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	100 000 Kč	290 000 Kč
Celkový kapitál	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč
ROA	10,00 %	29,00 %
Tržby	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč
ROS	5,00 %	14,50 %
Tržby / celkový kapitál	200,00 %	200,00 %
Náklady	1 900 000 Kč	1 710 000 Kč

Když se podíváme na hodnotu zisku a dalších poměrových ukazatelů, vidíme, že díky snížení nákladů o 10 % se nám podařilo zisk téměř ztrojnásobit. Stejným způsobem vzrostly i ukazatele rentability. Podnik se z pohledu ziskovosti dostává zcela do jiné situace. Představme si, jak by asi byly investory hodnoceny podniky s takto rozdílnou úrovní ziskovosti (10, resp. 29 %), tedy schopností generovat zisk. Zajisté budete souhlasit s tím, že rozdíl mezi těmito podniky bude propastný. Další otázkou je, jakých tržeb bychom museli dosáhnout v případě, že bychom chtěli stejné úrovně ziskovosti dosáhnout jednoduchým zvyšováním objemu výkonů? Zjednodušený příklad, kdy předpokládáme, že zisk roste proporcionálně s objemem tržeb (což jak jsme si ukázali, nebývá pravidlem), ukazuje situaci tab. 1.4. Tržby společnosti jsme zvýšili tak, abychom dosáhli zisku na stejné úrovni, jako tomu bylo v případě, kdy jsme náklady snížili o 10 %. Z tabulky je zřejmé, že pro dosažení stejné úrovně zisku, resp. rentability, bychom tržby společnosti museli navýšit téměř na 300 % původní hodnoty.

Tab. 1.4 *Navýšení výkonů společnosti s cílem dosažení určitého zisku*

	2007	2008
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	100 000 Kč	290 000 Kč
Celkový kapitál	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč
ROA	10 %	29 %
Tržby	2 000 000 Kč	5 800 000 Kč
ROS	5 %	5 %
Tržby / celkový kapitál	200 %	580 %
Náklady	1 900 000 Kč	5 510 000 Kč

Co by ale zvýšení objemu výkonů v takové míře pro podnik znamenalo? Zvyšování objemu výkonů a objemu prodeje by si v krátkém období určitě vyžádalo dodatečné náklady na reklamní