



Řízení obranných zdrojů

Téma 4: Investice / akvizice – hodnocení efektivnosti





Cíl tématu

- **Cíl tématu:** Objasnit pojem efektivnost a s ním související a přiblížit si možnosti jejího hodnocení.



Obsah

- Výrobní faktory a jejich klasifikace
 - VF z národohospodářské teorie jsou: práce, půda, kapitál
 - VF z podnikohospodářského pohledu
- Kombinace výrobních faktorů
- Spotřeba výrobních faktorů
- Pojetí nákladů v účetnictví
- Výsledek organizace – výnosy a zisk / ztráta
- Efektivnost
- Úvod do akvizic
- Metody hodnocení akvizic





Podmínky udělení zápočtu

Prezenční studium

- pro PS bude splnění dvou písemných testů na minimálně 50 % na posledním cvičení RFZ (T12) = Blok III a na posledním cvičení z předmětu (T24) = Blok IV.
- Účast na přednáškách z předmětu není povinná. Minimální požadovaná účast na cvičeních z předmětu je limitována úrovní 80 % (maximálně 3× dvouhodinová cvičení jsou omluvena).
- Zápočet bude zapsán do systému hodnocení až po úspěšném absolvování obou z nich a dodržení podmínek absence.

Kombinovaná forma studia

- pro KS bude splnění závěrečného písemného na minimálně 50 %, a to v termínu individuální domluvy mezi studentem a vyučujícím (kpt. Ing. Nečas; Ing. Flachbart, Ph.D.; Ing. Boulaouad, Ph.D. za RFZ nebo Ing. Kubínyi, Ph.D. či Ing. Jílek za ŘLZ).
- Zápočet bude zapsán do systému hodnocení po jeho úspěšném absolvování
- Materiály k tématům budou vyvěšeny v prostředí Moodle – Bezpečnost a obrana – bakalářské studium.





Podnik a podnikání

Podnikání – 4 základní složky:

- základním motivem je snaha o **dosažení zisku**
- zisk se dociluje **uspokojováním potřeb** zákazníků
- potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu → **riziko**
- na počátku vkládá podnikatel do podniku **kapitál**





Efektivnost organizace a její kategorie

- výrobní faktory a jejich **klasifikace**

- **kombinace** výrobních faktorů

- produkty
- různé typy organizací

rozlišení podniků podle převažujícího výrobního faktoru
investičně (kapitálově) náročné
pracovně náročné
materiálově náročné

- **spotřeba** výrobních faktorů

- Spotřebou VF vznikají **náklady** organizace

- výsledek hospodaření podniku – výnosy a následně zisk / ztráta

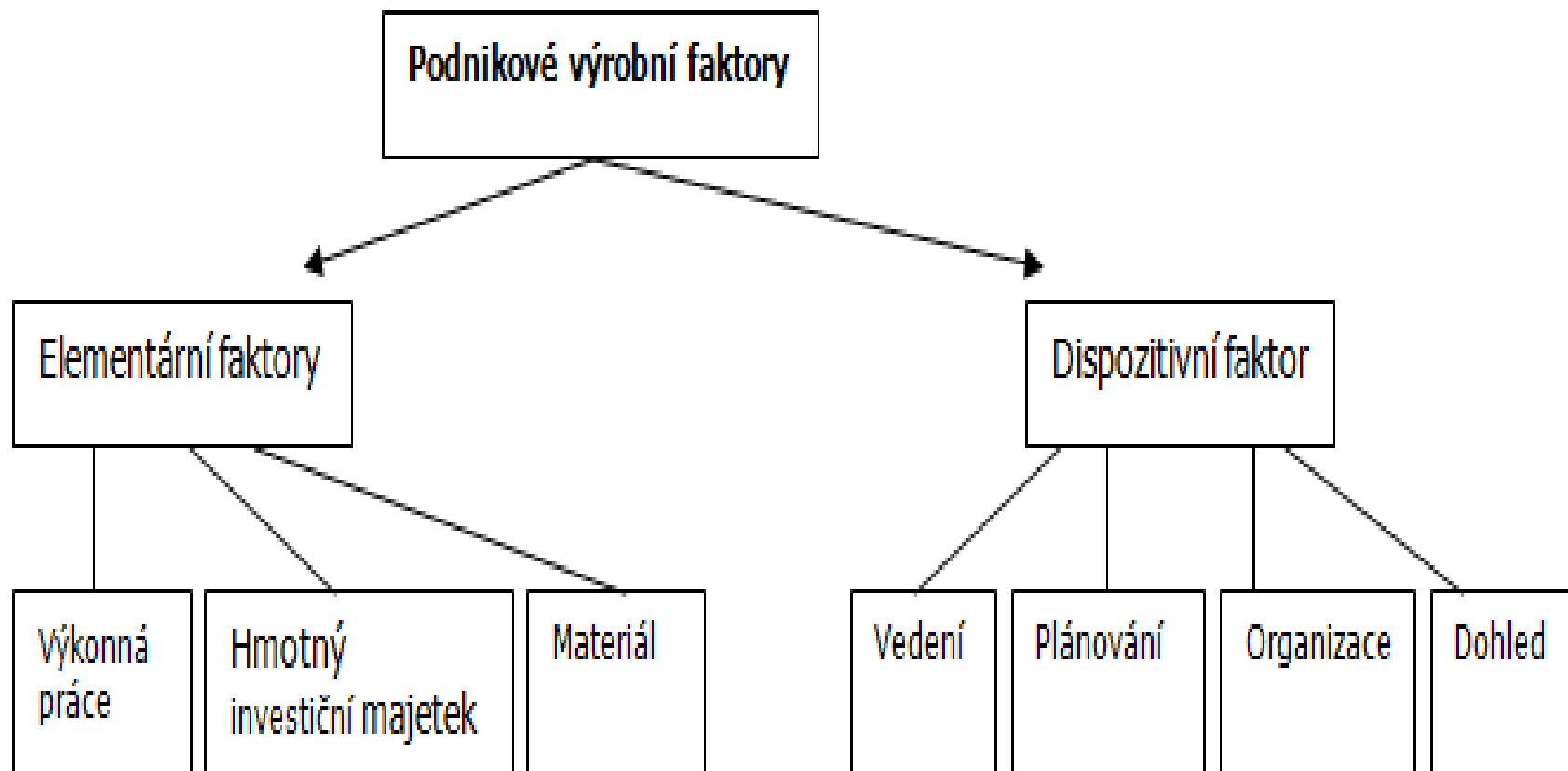




Výrobní faktory - klasifikace

- **národohospodářská teorie**
 - k uskutečnění výroby potřeba spojit tři výrobní faktory (půda, práce a kapitál)
 - původní výrobní faktory – **půda a práce**
 - odvozený faktor – **kapitál**
- **podniková ekonomika (podle Wöheho)**
 - dispozitivní faktor
 - **dispozitivní (řídící) práce**
 - elementární výrobní faktory
 - **výkonná práce**
 - **hmotný investiční majetek** (pozemky, budovy aj.)
 - **materiály** (suroviny, pomocné a provozní látky aj.)







Spotřeba výrobních faktorů = náklady podniku

- **Náklady** (costs) lze vymezit jako *účelové a účelné* vynaložení prostředků a práce.
- **Náklady** – peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu výnosů (pojetí nákladů ve finančním účetnictví).
- Důležité je určit jejich optimální strukturu a výši již před zahájením činnosti, protože v průběhu její realizace je spotřeba zdrojů již nezvratná.





Celková efektivnost zařízení OEE (zkratka z anglického Overall Equipment Effectiveness) je ukazatel efektivnosti výrobních zařízení

$$\text{OEE} = \text{Dostupnost} \times \text{Výkon} \times \text{Kvalita} \times (100\%)$$

$$\text{Dostupnost} = \frac{\text{Skutečný čas výroby}}{\text{Plánovaný čas výroby}}$$

$$\text{Výkon} = \frac{\text{Skutečně vyrobené množství}}{\text{Teoreticky vyrobené normované množství}}$$

$$\text{Kvalita} = \frac{\text{Celkové množství OK (shodných výrobků)}}{\text{Celkové množství všech výrobků}}$$



Efektivnost využití VF

Co chápeme v podnikové ekonomice pod pojmem efektivnost

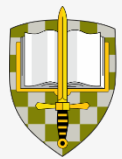
$$\text{Efektivnost} = \frac{\text{VÝSTUP} / \text{VSTUP}}{\text{VÝRBOKY (SLUŽBY) / VÝROBNÍ FAKTORY}}$$

- Měřítka efektivnosti = hodnota výstupu / hodnota vstupu

Co chápeme v podnikové ekonomice pod pojmem rentabilita

- **Rentabilita je po efektivnosti a hospodárnosti považována za další princip hospodářského jednání v tržní ekonomice.** Efektivně hospodařící podnik zvětšuje bohatství svých vlastníků.
- Rentabilita nákladů = $\text{ZISK} / \text{NÁKLADY}$
- Základní kritérium efektivnosti je **rentabilita vlastního kapitálu**
$$\text{ROE} = \text{ZISK} / \text{VLASTNÍ KAPITÁL}$$

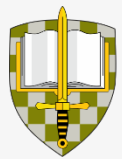




Různé pojetí nákladů

- **Ekonomické pojetí nákladů** x daňové pojetí nákladů
- **Pojetí nákladů v účetnictví**
 - časové rozlišení nákladů a výnosů
 - náklady příštích období – uskutečněny výdaje na výrobky, které budou vyráběny v příštích obdobích
 - výdaje příštích období – výrobky zhotoveny v běžném období, ale vyvolávají náklady i v příštích obdobích
- **Pojetí nákladů v manažerském účetnictví**
 - kalkulační náklady
 - kalkulační odpisy
 - kalkulační úroky





Druhové třídění nákladů

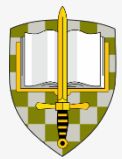
- Dle oblasti činnosti rozlišujeme
 - provozní,
 - finanční,
 - mimořádné náklady.
- Základní **nákladové druhy**
 - spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
 - osobní náklady,
 - odpisy hmotného i nehmotného investičního majetku,
 - finanční náklady.
- Je zaznamenáváno **ve finančním účetnictví**



Účelové třídění nákladů

- Vnitropodnikové útvary = **střediska**
 - Střediska = místně vymezené části podniku (nákladová střediska)
- **Náklady dle útvarů a výkonů**
 - Sledování nákladů podle středisek
 - Lze přímo připočítat určitému n.s.
= **jednicové (přímé) náklady**
= **jednicové náklady střediska**
 - = lehce nebo hospodárným způsobem zjistitelné,
 - = vypočítáváme přímo **na kalkulační jednici**.
 - Nelze připočítat přímo, ale je třeba je rozdělit dle určitého klíče
= **režijní (nepřímé) náklady** (materiálové, správní, odbytové)
 - = se zjišťují **pomocí zvolené rozvrhové základny**, musí se na kalkulační jednici rozpočítávat pomocí kalkulační rozvrhové základny,
 - = **režijní náklady střediska (střediskové)**

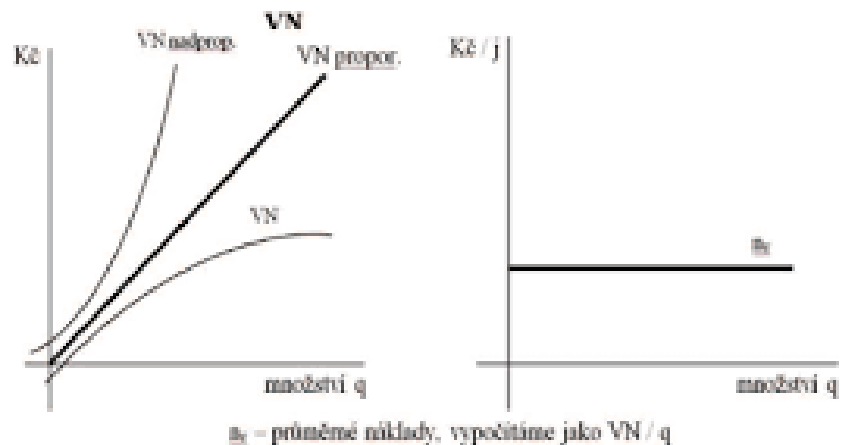




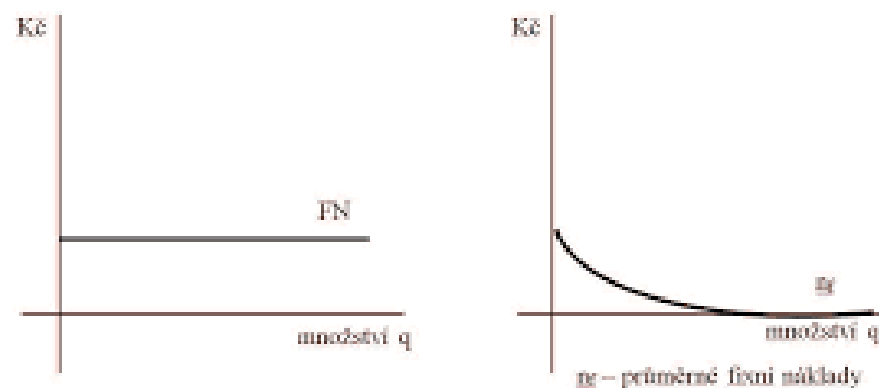
Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby

- variabilní náklady
- fixní náklady

Variabilní náklady



Graf 3: Fixní náklady FN





Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby

- vztah nákladů a objemu produkce lze zachytit **nákladovými funkcemi**

$$N = F + (b \times q)$$

- N – **celkové náklady** v Kč
 - q – objem výroby v naturálních jednotkách
 - b – variabilní náklady na 1 jednotku
 - F – fixní náklady
-
- průměrné (**jednotkové**) náklady

$$N_j = F/q + b$$





Kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie _____.
- Vlastní náklady výroby
5. Správní režie _____.
- Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady _____.
- Úplné vlastní náklady výkonu
7. **ZISK** (ZTRÁTA)
- Prodejní cena





Výsledek činnosti podniku = výnosy a zisk

- výrobky nebo služby – výsledek činnosti podniku
- výnosy podniku – peněžní ocenění souboru realizovaných výrobků a služeb za určité období
- tržby – hlavní výnosy výrobního podniku za prodej výrobků a služeb

$$T = \sum p \cdot q$$

- T – tržby
- q – objem prodejů výrobků
- p – ceny jednotlivých výrobků





Výsledek činnosti podniku – výnosy a zisk

- nabídkové a poptávkové funkce – vztah mezi nabídkou, poptávkou a cenami
- hospodářský výsledek – rozdíl mezi výnosy a náklady podniku
- zisk
 - výnosy vyšší než náklady
 - základní motiv podnikání
 - hlavní kritérium pro rozhodování
 - zdroj samofinancování
- ztráta – výnosy nižší než náklady





Co je investice

- Investice je, když se **vzdáte současné spotřeby za účelem nejisté budoucí spotřeby.**

- Jiná definice říká, že investice je jakákoli činnost, při které obětujete

- Exchange Traded Funds (**zkratka ETFs**) jsou fondy, které na rozdíl od klasických otevřených podílových fondů vydaly své akcie. Díky
- tomu můžete s těmito „**ETF akciemi**“ obchodovat na oficiálním trhu (burze).

následným prodejem akiva za vyšší cenu.

<https://www.patria.cz/akademie/uvod-do-investovani-co-je-investice.html>
<https://etfs.cz/o-etf/co-je-to-etf/>





- **Investor** je osoba, jejímž zájmem je z pohledu času **mnohem delší držení nakoupeného investičního nástroje**. I proto věnuje **mnohem větší čas analýze vhodných investičních příležitostí**, jejich zkoumání a vzájemnému

Jeden z nejslavnějších a nejznámějších investorů současnosti – **Warren Buffett** – **definuje** ve věci přístupu k investicím dva základní charakterové typy: **investory a spekulanty**. Pro mnoho lidí jde chybně o jeden a ten samý termín, ve skutečnosti se však jedná o dvě velmi odlišné skupiny účastníků kapitálových trhů.

„Nakoupí či prodá je závislé zejména na vyhodnocení právě vztahu cenového vývoje a zobchodovaných objemů, společně se studiem „grafických formací“ vývoje ceny daného aktiva. Z definice tak jde o mnohem krátkodobější přístup k investování, i když nelze jednoznačně tvrdit, že je horší nebo lepší, než přístup „investora“. Je prostě jiný...“

<https://www.patria.cz/akademie/uvod-do-investovani-co-je-investice.html>





Majetková a kapitálová struktura

- Každý podnikatel potřebuje prostředky (DM, OM), k jejímu získání potřebuje kapitál, ať už vlastní nebo vypůjčený.
- Konkrétní složení prostředků podniku se označuje jako majetek podniku.
- Zdroj, z něhož byl tento majetek pořízen, jeho finanční krytí označujeme jako kapitál.
- **Majetek říká, co podnik vlastní.**
- **Kapitál, komu patří.**
- Základní přehled o majetku a kapitálu nám zachycuje rozvaha (balance).
- Na straně debetní je konkrétní složení majetku (= aktiva).
- Na straně kreditní jsou zachyceny všechny kapitálové zdroje (= pasiva).





ÚVOD DO AKVIZICE

Pojem akvizice:

- **právní spojení, fúze** (sloučení), ➤ $A+B=A$
- **konsolidace** (splynutí). ➤ $A+B=C$

Poznámka: Akvizicí ve smyslu právního spojení, fúze (sloučení) a konsolidace (splynutí), rozumíme procesy, při nichž dochází k právnímu nebo ekonomickému spojování podniků. V ČR je integrace této akvizice podporována přílivem zahraničního kapitálu i mezinárodní konkurencí.

- **nabývání (získávání, nakupování):**
 - ☐ kapitálu,
 - ☐ zákazníků,
 - ☐ majetku.





Příklady akvizic ve světě nebo kdo kdy a za kolik koho koupil:

- <https://www.investicniweb.cz/news-2013-9-2-prehled-nejvetsich-firemnich-akvizic/>
- <https://www.euro.cz/byznys/nejvyssi-pocet-nejvetsi-objem-cesko-je-v-cele-regionalniho-zebricku-fuzi-a-akvizic-1433835>
- <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/akvizice-firem-v-cesku-atakuji-dalsi-rekord-1349706>
- <https://www.e15.cz/byznys/technologie-a-media/nejvetsi-akvizice-v-historii-ibm-pocitacovy-gigant-koupi-sofwarovou-firmu-red-hat-1352911>
- <https://connect.zive.cz/clanky/10-nejvetsich-technologickych-akvizic-roku-2018-kdo-koho-koupil-a-za-kolik-miliard/sc-320-a-196499/default.aspx#part=1>
- <https://connect.zive.cz/clanky/17-nejvetsich-akvizic-vhistorii-it-spolecnosti/sc-320-a-188366/default.aspx#part=1>





ÚVOD DO AKVIZICE

Při **nabývání majetku (získávání, nakupování) metodou koupě** spočívá podstata v koupi jednotlivých aktiv (produktů) pro příslušný subjekt:

➤ **Jedná se nabývání majetku úplatně většinou na základě obchodní smlouvy.**

Poznámka: existují ještě další způsoby nabývání a získávání produktu – z pohledu marketingu například či nabývání majetku - kdy se **nejedná o akvizici** – např. darování, dědění, převodem např. u subjektů veřejné správy mezi jednotlivými subjekty veř. správy.



Military acquisition is the [bureaucratic management](#) and [procurement](#) process dealing with a [nation](#)'s investments in the technologies, programs, and product support necessary to achieve its national [security strategy](#) and support its [armed forces](#).

Its objective is to acquire products that satisfy specified needs and provide measurable improvement to mission capability at a fair and reasonable price.

Vojenská akvizice je byrokratický proces řízení a zadávání veřejných zakázek, který se zabývá investicemi státu do technologií, programů a produktové podpory nezbytné k dosažení jeho národní bezpečnostní strategie a podpory jeho ozbrojených sil.

Cílem je získávat produkty, které uspokojí stanovené potřeby a poskytují měřitelné zlepšení schopnosti naplnění poslání za spravedlivou a přiměřenou cenu.



Požadujeme-li vysokou kvalitu (jakost) produktu (výrobku, služby), který subjekt produkuje, pak musíme tuto vysokou úroveň kvality (jakosti) zajistit také ve všech etapách tvorby produktu, tzn. i v rámci akvizice.

Důvodem je, že akvizice - nakupování je jedním z článků smyčky kvality.

Akvizice - nakupování je souhrn všech činností, které jsou nutné k tomu, aby „objednávka“ daná potřebou subjektu přinesla očekávaný výsledek.



Obr. 2. Smyčka jakosti (Kožíšek, Stieberová, 2010, s. 11).



VEŘEJNÉ ZAKÁZKY – východiska

Legislativa:

■ **Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek dále jen ZVZ**;

- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole **ve znění pozdějších předpisů**;
- Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky;
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech;
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích;
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích;
- Zákon č. 89/2012., Občanský zákoník;
- Zákon č. 90/2012., o obchodních korporacích;
- České technické normy řady ČSN EN ISO 9000;
- České technické normy řady ČSN EN ISO 14000;
- **Nařízení vlády č.172/2016 Sb., o stanovení finančních limitů a částek pro účely zákona ZVZ**;
- Nařízení vlády č. 173/2016 Sb., o stanovení závazných podmínek pro VZ na pořízení silničních vozidel;
- Vyhláška č. 168/2016 Sb., p uveřejňování formulářů pro účely ZVZ a náležitostech profilu zadavatele;
- Vyhláška č. 169/2016 Sb., o stanovení rozsahu dokumentace VZ na stavební práce a soupisu stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr;
- Vyhláška č. 170/2016 Sb., o stanovení paušální částky nákladů řízení o přezkoumání úkonů zadavatele při zadávání VZ.



VÝCHODISKA AKVIZICE Z ÚROVNĚ EVROPSKÉ UNIE

- **SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek;**
- **SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/25/EU o zadávání zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb;**
- **Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/81/ES o koordinaci postupů při zadávání některých zakázek na stavební práce, dodávky a služby zadavateli v oblasti obrany a bezpečnosti a o změně směrnic 2004/17/ES a 2004/18/ES.**

Poznámka: Realizace změn uvedených směrnic v českém právním prostředí je provedena úpravou stávajících národních předpisů týkajících se veřejných zakázek (viz např. znění zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek s platností od 1.10.2016 a další související předpisy).



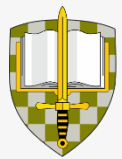


Hospodárnost (Economy)

je takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů, kdy dojde k co nejnižšímu vynaložení veřejných prostředků a zároveň je dodržena odpovídající kvalita plněných úkolů.

Hospodárná je tedy taková činnost, u níž jsou minimalizovány náklady na zdroje (finanční, lidské, věcné) a zároveň je dodržena požadovaná kvalita zdrojů z hlediska potřeb dané činnosti.

Princip hospodárnosti vyžaduje, aby zdroje použité subjektem při provádění jeho činností byly k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství, v přiměřené kvalitě a za nejvýhodnější cenu.



Efektivnost (Effectiveness)

je takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

Efektivní je taková činnost, která optimalizuje využití zdrojů organizace/programu/ činnosti ke tvorbě výstupů, tj. dosažení maximálního výstupu z daných zdrojů či dosažení daného výstupu s minimem zdrojů a při zachování kvality výstupů.

Princip efektivnosti vyžaduje dosažení co nejlepšího vztahu mezi zdroji použitými na danou činnost a dosaženými účinky.



Účelnost (Efficiency)

je takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

Účelná je činnost, jež dosahuje stanovené cíle, tj. musí být uspokojena příslušná potřeba.

Princip účelnosti vyžaduje dosažení stanovených cílů dané činnosti a zamýšlených účinků.



Model ekonomické efektivity

Kdy je

1. Zvyšování užitku - produktu při zachování nákladů;
2. Snižování nákladů na dosažení standardní tvorby užitku - produktu;
3. Zvyšování užitku - produktu při snižování nákladů;
4. Rychlejším zvyšování užitku - produktu při pomalejším zvyšování nákladů;
5. Zvyšování užitku při rovnoměrném zvyšování nákladů,
6. Snižování užitku při rovnoměrném snižování nákladů,
7. Snižování užitku produktu při dosažení rychlejšího snížení nákladů;

Zabránit:

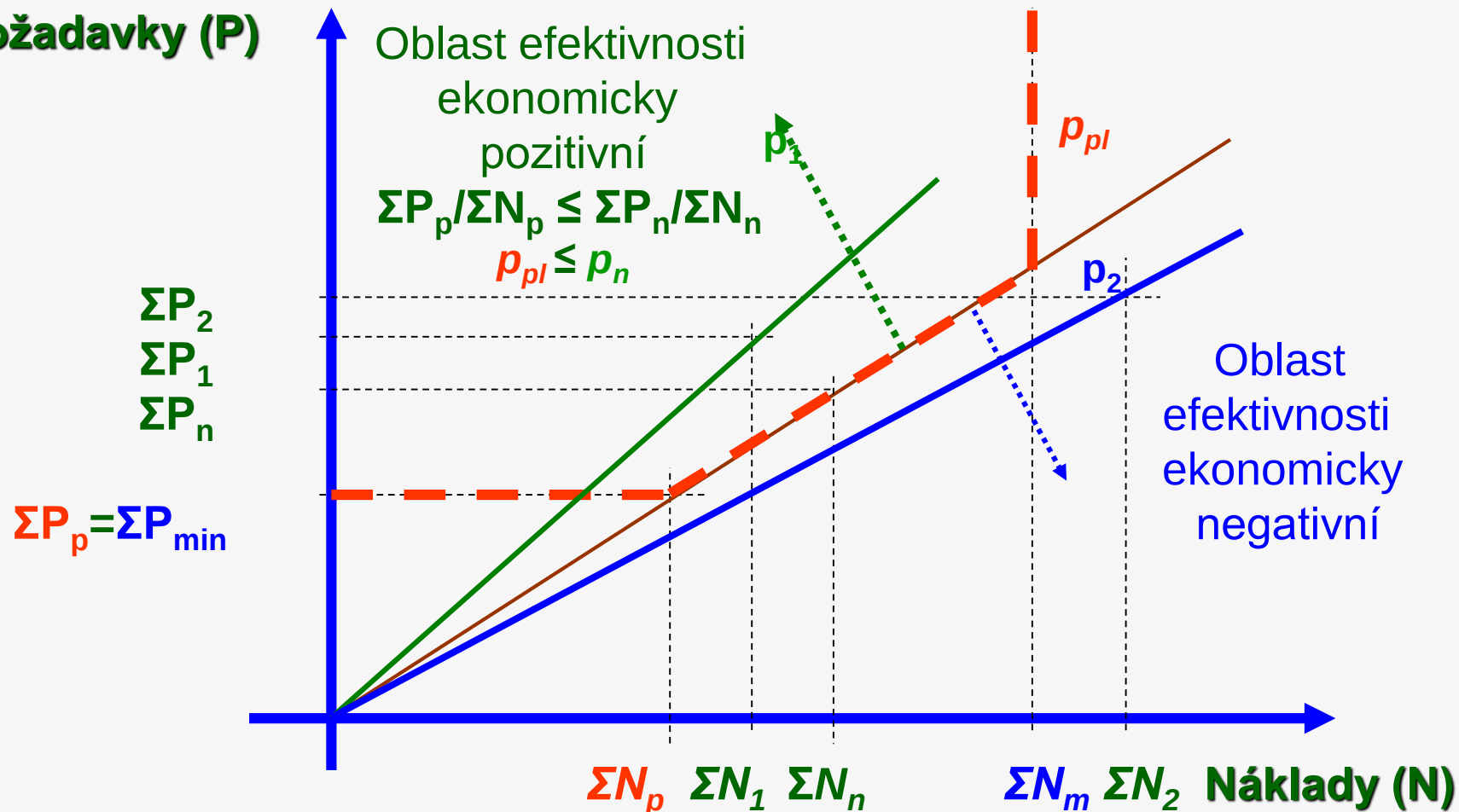
1. Zachování užitku produktu při růstu nákladů;
2. Snižování užitku produktu při zachování nákladů;
3. Snižování užitku produktu při růstu nákladů.





Model ekonomické efektivity

Požadavky (P)





Modelové příklady

1. **Příklad – hodnocení činnosti vojenské jednotky**
2. **Příklad – hodnocení činnosti jednotlivce**

Zadání příkladu č.1

Vojenská jednotka o plánovaném počtu 50 vojáků.

Má provádět cvičení střelb z osobní zbraně v určené době Tx

(střelba z pistole /Pi vz. 52/82/ na pevný cíl ve dne – cvičení 1b).

Cvičení se má zúčastnit nejméně 47 osob.



Náklady (výdaje) související s uvedeným procesem (hodnota vstupů) byly celkem plánovány ve výši 25 000,- Kč, tzn. průměrné náklady na jednoho vojáka N_p jsou plánovány ve výši 500,- Kč. Náklady by neměly být překročeny o více jak 7,0%.





Tabulka 1 Převod dosažených výsledků střelby u jednotlivce na parametr jakosti

Výsledky střelby	Stupeň hodnocení	Body parametru jakosti (J_{pl})
Dosáhnout nejméně 25 bodů	výtečně	300
Dosáhnout nejméně 21 bodů	dobře	200
Dosáhnout nejméně 18 bodů	vyhověl	100

Průměrná hodnota parametru kvality - výsledků střelby J_{pl} uvedené skupiny vojáků je plánována ve výši 192 bodů. (plán: 14x - výtečně, 22x - dobře, 10x - vyhověl, 4x - nevyhověl).

Vyjádříme-li vztah plánovaných nákladů a kvality prostřednictvím vzorce směrnice přímky $P_{pl} = J_{pl} / N_p$, pak $ppl = 192/500 = 0,384$.



Modelové příklady

Příklad 1 - výsledky, výpočet

Výcviku střelby v čase T_x se zúčastnilo 49 vojáků.

Skutečné náklady činily 26 200,- Kč, tzn. že průměrné náklady na jednoho vojáka N_x činily 534,70 Kč.

Dosažená průměrná hodnota parametru jakosti J_x byla vyhodnocena podle výsledků jednotlivých účastníků (18x – výtečně, 21x – dobře, 8x – vyhověl, 2x - nevyhověl) ve výši 212,2 bodů.

Směrnice přímky $p_x = J_x/N_x$

pak $p_x = 212,2 / 534,7 = 0,397$



Modelové příklady

Příklad 1 - možná prezentace výsledků

Výcvik	Jednotky	Plán	Skutečnost	Hodnocení
Účelnost - Počet zúčastněných	Voják	50	49	Účel byl splněn na 98,0 %.(min.94,0%)
Náklady celkem	Kč	25 000	26 200,-	Náklady celkem byly překročeny o 4,8 %.
Hospodárnost náklady na vojáka	Kč/voják	500,0	534,70	Čerpání zdrojů bylo překročeno o 6,9 %. (max.7,0%)
Parametr kvality – výsledky střelby	Body/ voják	192	212,2	Bodové výsledky parametru střelby byly překročeny o 10,5 %
Efektivnost - výkonu výcviku (CEA)	Směrnice přímky	$ppl =$ 0,384	$px =$ 0,397.	Efektivnost výcviku byla dodržena $px > ppl.$ (min. $px = ppl.$)



Modelové příklady Příklad 2

Hodnota	Plán	Z1	Z2	Z3	Z4
Jakost (body)	64 = Jmin.	68	60	66	65
Náklady (tis.Kč)	160	163	150	171	153
Efektivnost $\Sigma J / \Sigma N$	0,400	0,417	0,400	0,386	0,425
Vyhodnocení		Splnil 2. místo	Nesplnil jakostní minimum tj. 64 bodů => opatření	Činnost pracovníka neefektivní => opatření	Splnil 1. místo

Legenda:

Dosažená skutečnost jednotlivých pracovníků Z1 až Z4

Jakost – suma evaluačních bodů za dosažené výsledky v hodnoceném období.

Náklady – suma nákladů souvisejících s výkonem pracovníka v hodnoceném období. N max. 175 tis. Kč.



Modelové příklady

Hodnocení vývoje ekonomické efektivnosti hospodárnosti a účelnosti procesu nebo realizovaného produktu předpokládá schopnost stanovit plánované náklady na daný proces či produkt a tyto následně ve skutečnosti zachytit.

Současně předpokládá schopnost stanovení a hodnocení přiměřeného(ných) ukazatele(ů) jakosti, nebo jiného(ých) ukazatelu(ů) vlastností hodnoty, které charakterizují proces, nebo realizovaný produkt.

Nebude záležet jen na tom, že budeme umět 3E stanovit, ale také, jak je budeme ve skutečnosti interpretovat a využívat v konkrétních podmínkách.



METODY HODNOCENÍ AKVIZIC

Při výběru a hodnocení dodavatelů probíhají celým rozhodovacím procesem následující otázky:

- Co, chceme výběrem dosáhnout?
- Kdo, bude výběr a hodnocení provádět?
- Jak, stanovit kritéria výběru a hodnocení a jak je vyhodnocovat?
- Kdy, provést výběr a hodnocení?
- Proč výběr a hodnocení provádíme?





METODY HODNOCENÍ AKVIZIC

Obecný metodický postup při rozhodovací činnosti:

- Vymezení problému a identifikace možností jeho řešení,
- Stanovení možných cílů řešení,
- Analýza rámcových podmínek řešení,
- Stanovení alternativ postupů řešení problému,
- Určení kritérií k hodnocení alternativ,
- Provedení hodnocení a třídění alternativ,
- Provedení výběru nejvhodnější alternativy,
- Realizace nejvhodnější alternativy.





Zdroje k tématu

- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.
- VYLEŤAL, Pavel. *Marketing v Armádě České republiky*. 1.vyd. Brno: Univerzita obrany, 2007, 162 s. ISBN: 978-80-7231-190-3.
- VYLEŤAL, Pavel. *Marketing management u subjektů veřejné správy*. Vojenské reflexie. 2010, V., č. 3, s. 97 106. ISSN 1336-9202.
- VYLEŤAL, Pavel A KOLEKTIV. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. 1.vyd. Praha: AVIS, 2008, 121 s. ISBN 978-80-7278-438-7.
- OCHRANA, F., *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Vydání první, Praha: Ekopress, 2002, s. 107. ISBN 80-86119-51-3.

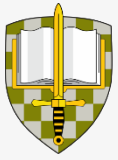




Úkoly a otázky k tématu

- Co je to efektivnost?
- Jak byste charakterizovali vstupy a výstupy organizace?
- Jak lze definovat náklad?
- Jaká pojetí nákladů rozeznáváme?
- Jaký je rozdíl mezi nákladem a výdajem?
- Co je to výsledek hospodaření a jak vnímat výstupy organizací veřejného sektoru?
- Co je to akvizice?
- Co je to investice?
- Jaké jsou základní cíle nákupu?
- Jak posuzovat efektivnost akvizic?





Děkuji Vám za pozornost

