



## TEORETICKÉ VYMEDZENIE PRIDANEJ HODNOTY Z POHLĀDU ZÚČASTNENÝCH SUBJEKTOV HODNOTOVÉHO REŤAZCA

Radka Hromadíková, Jiří Tengler<sup>1</sup>

**Abstract:** Defining value allow firms make an optimal decisions about the allocation of resources needed to develop strategic management, measure enterprise performance, and harmonize firm goals. Value and value added is strongly tied with the value chain analysis. The value chain concept describes how companies provide value and competitive benefits based on meeting customer needs and demand. For this reason paper deeply describes main theoretical approaches related to the value theory.

**Keywords:** value, added value, value chain .

### 1. Úvod do problematiky

Jednou z mnohých metód konkurenčnej analýzy a formulácie stratégie podniku je i metóda analýzy hodnotového reťazca. [27,36] Koncepcia hodnotového reťazca popisuje spôsob, akým vytvárajú spoločnosti hodnoty a konkurenčné výhody založené na uspokojovaní potrieb a dopytu zákazníka s prihliadnutím na ciele spoločnosti. Hodnotová analýza ponúka postup, ako odhaliť neopodstatnené náklady, ako ich merať a ako ich odstrániť bez toho aby tým utrpela kvalita alebo výkon výrobku a služby. Táto metodika je zameraná na hodnotu pre každý druh výrobku alebo služby. Úspory vzniknuté pri použití hodnotovej analýzy môžu významne prispieť k ziskovosti podniku. [33] Práve definovanie hodnoty a pridanej hodnoty je najpodstatnejšie pri analýze hodnotového reťazca podniku. Práve z tohto dôvodu sa príspevok podrobnejšie zaoberá teoretickými východiskami definície pojmov hodnota a pridaná hodnota z pohľadu zúčastnených subjektov hodnotového reťazca.

Definovanie hodnoty umožňuje rozhodovať optimálnym spôsobom o alokácii zdrojov čo vedie k rozvoju strategického managementu, meria výkonnosť podniku a harmonizuje ciele, resp. záujmy vlastníka a managementu a vytvorí v podniku prostredie zdieľajúce hodnoty pre všetkých zamestnancov. [35, 29,23]

Pollak uvádza, že hodnotu je možné definovať z viacerých hľadísk odvodených od okolností ako je predmet, miesto, čas a hlavne na tom, kto je hodnotiteľom. Taktiež uvádza, že existuje viacej typov hodnoty a je náročné určiť jej objektívnu mieru. [26]

Peter Drucker vo svojej knihe *The Practice of Management* uvádza kritické vymedzenie hodnoty, ktoré tvrdí, že to, čomu prikladajú zákazníci hodnotu a čo kupujú sa často líši od toho o čom sa výrobca domnieva, že predáva. [7]

#### 1.1 Dejiny ekonomického myslenia – teória hodnoty

Francis Hutcheson a teoretici scholastiky považovali hodnotu a cenu výrobku za výsledok subjektívnej hodnoty v mysliach spotrebiteľov, hodnotu statku odvodzovali od

<sup>1</sup> Jiří Tengler, Katedra spojov, FPEDAS, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel.: 00421415133116  
e-mail: Jiri.Tengler@fpedas.uniza.sk

relatívnej vzácnosti či hojnosti daného statku. Práve Francis Hutcheson bol učiteľom A. Smitha, ktorý rozpracoval teóriu hodnoty podrobnejšie. Za zdroj bohatstva považoval A. Smith prácu. Aj z tohto dôvodu pojednával o tom, že hodnotu tovaru určuje množstvo práce, ktoré je potrebné vynaložiť na jeho výrobu. Na Smithovo učenie nadviazal i David Ricardo ktorý vo svojej teórii hodnoty tvrdil, že práve trhovú hodnotu je určená množstvom práce potrebnej k výrobe toho, čo je ponúkané k predaju. Toto chápanie teórie hodnoty bolo neskôr prijaté aj Karlom Marxom, ktorá bola následne rozvinutá tak, aby zohľadňovala aj rozdiely v kvalite potrebnej práce. [18]

Holman uvádza, že teória hodnoty Adama Smitha je poznamenaná snahou nájsť vnútornú hodnotu tovaru tzn. nejakú „skutočnú“ či „objektívnu“ hodnotu, nezávislú na subjektívnom ocenení spotrebiteľa. Bol to závažný metodologický omyl, ktorý ako už bolo spomenuté poznamenal ďalší vývoj klasickej ekonómie (vyvrcholil v pracovnej teórii hodnoty D. Ricarda a K. Marxa). Tento metodologický omyl vyplýva zo Smithovej snahy odlišiť úžitkovú a výmennú hodnotu tovaru. Z čoho pramenilo aj Smithove presvedčenie, že veľkosť výmennej hodnoty teda ceny tovaru je nezávislá na jeho úžitkovej hodnote. [9]

V roku 1865 uviedol Karl Marx, že hodnota tovaru a služieb je determinovaná množstvom práce, ktorá je do nich vložená. Nie je to trh čo stanovuje ceny. Tak teda obsah práce determinuje cenu práce. Väčšina ekonómov túto koncepciu nikdy neprijala a pri stanovení cien tovaru a služieb presadzujú prvotný význam ponuky a dopytu na trhu. [1,2]

Odporcami teórie hodnoty klasickej ekonómie, ktorej hlavným predstaviteľom bol spomínaný A. Smith boli ekonómovia neoklasickej ekonómie (H. Gossen, A. Marshal a iní...), ktorí vychádzali z princípu hraničnej užitočnosti. Podľa nich hodnotu tovaru určuje majiteľov subjektívny pocit uspokojenia spojený so spotrebou poslednej jednotky spotrebovaného statku. Spotrebiteľ nakupuje výrobky a služby, ktoré sú pre neho užitočné. A. Marshall túto teóriu neskôr rozpracoval podrobnejšie, čoho dôvodom boli pochybnosti o spravodlivosti a existencii nerovnosti v ľudských možnostiach. Odmietal myšlienku, že cena výrobku je odvodená od množstva hodín potrebných na ich výrobu. „Rovnakým právom, s akým by sme sa mohli hádať o to, či list papiera je strihaný horným či spodným ostrím nožnic, sa môžeme hádať o to, či hodnota statku je určovaná jeho užitočnosťou či nákladmi na jeho výrobu“ (A. Marshal, 1870). [18]

Ako už bolo spomenuté viacerí ekonómovia, počínajúc predstaviteľmi neoklasickej ekonómie predpokladali, že hodnota je subjektívne meradlo závislé na individuálnom ohodnotení. [4,8]

## 2. Súčasný stav riešenej problematiky

### 2.1 Subjektívna a objektívna hodnota

Böhm-Bawerk chápe subjektívnu hodnotu ako význam statku pre blahobyť subjektu: jeho vlastníctvo prináša uspokojenie potrieb, pôžitkov alebo človeka. Ušetrí utrpenia, ktoré by musel znášať keby daný statok nevlastnil. Vlastníctvo statku znamená prírastok, jeho strata úbytok blahobytu. Aby vznikla subjektívna hodnota musí sa k užitočnosti pripojiť vzácnosť. Subjektívna hodnota statku je priamo úmerná veľkosti získaného blahobytu teda úžitku.

Böhm-Bawerk vedľa subjektívnej hodnoty zavádza aj hodnotu objektívnu. Hodnota v objektívnom zmysle znamená silu alebo schopnosť statkov priviesť niektorý objektívny úspech. [3]

Na rozdiel od jednoznačnej subjektívnej hodnoty existuje objektívnych hodnôt toľko, koľko je vonkajších úžitkov (výživná hodnota jedla, výhrevnosť paliva, atď., napr. tvrdenie, že výhrevnosť bukového dreva je vyššia ako smrekového, vyjadruje v tomto zmysle objektívnu, podľa Böhm-Bawerka mechanickú skutočnosť). Medzi objektívne hodnoty však radí aj objektívnu výmennú hodnotu statkov tzn. možnosť získať za statok určité množstvo

iného statku. Objektívna výmenná hodnota nevypovedá o blahobyte subjektu, označuje len objektívny výmenný pomer. [3]

## 2.2 Trhová hodnota

Podľa Kislingerovej je trhová hodnota taká hodnota za, ktorú by bol výrobok alebo služba predaná na základe súkromnej zmluvy medzi predávajúcim alebo kupujúcim ku dňu ocenenia za predpokladu, že výrobok alebo služba je verejne vystavená na trhu. [14]

Schönfeld uvádza, že trhová hodnota je finančná čiastka, ktorú je možno získať predajom majetku medzi dobrovoľne a legálne jednajúcim potenciálnym kupujúcim a predávajúcim, pritom obe zúčastnené strany majú záujem na uskutočnení transakcie a nie sú ovplyvnené akýmkoľvek nátlakom alebo zvláštnou motiváciou typu nekalej súťaže, či už zo strany kupujúceho alebo zo strany predávajúceho a poznajú všetky relevantné fakty o predmetnom majetku.[31]

### 2.2.1 Hodnota z pohľadu zákazníka

Hodnotu pre zákazníka môžeme charakterizovať ako pomer medzi vnímanými výhodami a nákladmi, ktoré vyplývajú z vlastníctva produktu, pričom suma úžitkov musí prevyšovať vynaložené náklady, ktoré je zákazník ochotný zaplatiť. [21,12]

### 2.2.2 Hodnota z pohľadu podniku

Hodnota podniku je determinovaná očakávanými budúcimi príjmami (na úrovni vlastníkov alebo na úrovni investorov) diskontovanými na ich súčasnú hodnotu. Táto skutočnosť vedie k záveru, že hodnota podniku nie je nič iné ako určitá viera v budúcnosť podniku, ktorá je vyjadrená v peniazoch. [11]

## 2.3 Nákladová/Pracovná teória hodnoty

Pracovná teória hodnoty bola pôvodne sformulovaná už spomínaným Karlom Marxom. Jeho tvrdenie spočívalo v tom, že prebytok plynie z pracovnej sily tým, že jej platia menej než je hodnota, ktorú vkladá do pracovného procesu. Kapitalisti vytvárali pracovný proces tak, aby zaistili vytlačenie nadhodnoty. Neskôr bola vytvorená ďalšia verzia pracovnej teórie hodnoty Bravermanom. Jeho pohľad spočíval v tom, že používanie moderných metód riadenia v kombinácii s mechanizáciou a automatizáciou zabezpečuje skutočnú podriadenosť a závislosť pracovných síl a vedie k nekvalifikovaniu práce, či už v kanceláriách alebo v dielňach. Tvrdil, že zbavenie pracovníka všetkých foriem kontroly nad prácou ale aj nad sebou samým je ten „ideál“ ku ktorému má management sklon a pri jeho sledovaní využíva všetky tvorivé a produktívne inovácie vytvorené vedou. [2]

Joan Margareta (2004) uvádza, že hodnota má nielen veľa podôb ale taktiež má aj veľa zdrojov – od úžitku, ktorý produkt prináša, jeho kvality, image, ktorý je s ním spojený, jeho fyzická dostupnosť až po služby, ktoré produkt sprevádzajú. [19]

Böhm-Bawerk (1991) definuje hodnotu ako význam, ktorý má statok alebo súbor statkov pre blahobyť subjektu. [3]

Podľa Robbinsa a Coultera hodnota predstavuje vlastnosti, prínosy a ďalšie aspekty výrobkov a služieb za ktoré sú zákazníci ochotní vynaložiť svoje peniaze. [30]

## 3. Pridaná hodnota

Pojem pridaná hodnota opisuje vylepšenie, ktoré firma dáva svojmu výrobku alebo službe predtým ako ponúkne svoj produkt zákazníkovi. Pridaná hodnota sa vzťahuje na prípady, keď firma vyrába produkt, ktorý možno považovať za homogénny produkt s niekoľkými rozdielmi (ak existujú) u konkurenta a poskytuje ho svojim potenciálnym zákazníkom s určitým doplnkom, ktorý mu prináša väčšiu hodnotu. [34]

Podľa Mariniča je pridaná hodnota navýšenie hodnoty výrobkov a služieb, každým stupňom produkcie. Vyčísľuje sa ako rozdiel medzi príjmami z predaja výrobkov a služieb a nákladmi na obstaranie materiálu. [20]

Douglas uvádza pridanú hodnotu ako vytváranie prínosov pre zákazníka. Prínos charakterizuje ako hodnotu užitočnosti, ktorú má daný produkt pri spĺňaní určitej potreby alebo požiadavky. [17]

Chajdiak definuje pridanú hodnotu ako schopnosť podniku, ktorý generuje svoje zdroje pre ďalší rozvoj. Chajdiak ďalej uvádza, že len z pridanej hodnoty môže podnik investovať do vývoja nových produktov. [10]

Podľa Ahmeda Riahi-Belkaoui pridaná hodnota nie je zameraná len na uspokojovanie potrieb vlastníkov a zákazníkov ale taktiež sa zameriava na kolektívnu snahu manažérov, zamestnancov, kapitálu a sústreďuje sa na vytváranie blahobytu. Pridaná hodnota je lepšou výpovednou hodnotou o výkonnosti podniku ako zisk. [28]

Pridaná hodnota tiež môže zobrazovať vzťah medzi tržbami za výkony a nákladmi na obstaranie jednotlivých vstupov od externých dodávateľov napr. na obstaranie zásob, služieb, energií, palív a pod. Veľmi často sa pridaná hodnota zohľadňuje v rámci hodnotenia finančnej výkonnosti podniku prostredníctvom ukazovateľov EVA a MVA. [5]

### 3.1 Pridaná hodnota z pohľadu zákazníka

Kotler uvádza, že spotrebiteľská pridaná hodnota je daná rozdielom (alebo podielom) medzi celkovou spotrebiteľskou hodnotou a celkovou spotrebiteľskou cenou. Celková spotrebiteľská hodnota je daná súborom úžitkov, ktoré zákazník od daného produktu očakáva. Celková spotrebiteľská cena je daná súborom „cien a obetí“, ktoré musí zákazník vynaložiť v súvislosti s hodnotením, získavaním a užívaním produktu. [16]

Podľa Kotlera sa očakávaná spotrebiteľská pridaná hodnota skladá z týchto elementov:

- celková spotrebiteľská hodnota: hodnota produktu, hodnota služieb, hodnota personálu, hodnota imagu,
- celková spotrebiteľská cena (obet'): peňažná cena, cena času, cena energie, cena psychiky. [16]

Šmída tvrdí, že to čo zákazníkov priťahuje nie sú len výrobky a služby je to v prvom rade pridaná hodnota, ktorú im dokáže podnik ponúknuť. Aby sa podnik dokázal presadiť musí sa naučiť vyhľadávať a riešiť problémy svojich zákazníkov. Veľmi často sa stáva, že zákazník používa produkt spolu s výrobkami alebo službami iných dodávateľov. V tomto prípade bude zákazník potrebovať informácie, ako má jednotlivé komponenty poskladať dohromady. Niekedy bude musieť zistiť aj to ako celý systém funguje a ako produkt opraví v prípade, že sa niektorá jeho súčasť pokazí. Získať tieto informácie je niekedy veľmi náročné. V prípade, že túto prácu urobíme za zákazníka a zaistíme, aby všetko dokonale fungovalo k jeho spokojnosti, spolupráca s ním bude pre nás veľmi dôležitá. [32]

Marinič uvádza, že každý zákazník požaduje prirodzenú ekonomickú snahu, to znamená že zákazník chce aby za svoje peniaze dostal čo najväčšiu hodnotu, teda aby realizoval produkt s čo najnižšími nákladmi na zabezpečenie a užívanie. Cieľom je produkcia výrobkov a služieb, ktoré majú vyššiu hodnotu pre zákazníka. [20]

Maximálna pridaná hodnota pre zákazníka nastáva v tom prípade ak je splnená prijateľnosť ceny výrobku alebo služby, ktorá však neprevyšuje jeho vnímanú užitočnosť, ktorú mu spotreba statku prinesie. Spomínanú vnímanú užitočnosť ovplyvňuje viacero faktorov, z ktorých najvýznamnejšími sú vzácnosť statkov a dôchodok spotrebiteľa. [6,22]

Keď zákazník uskutočňuje svoje nákupné rozhodovanie, uskutočňuje ho na základe pridanej hodnoty produktov. Najčastejšie zákazník porovnáva kvalitu, cenu a hodnotu produktu. V tabuľke 2. môžeme vidieť príklady v rôznych službách. [25] Porovnanie nákladov, pridanej hodnoty a kvality v rôznych sektoroch služieb popisuje tabuľka 1.

Tabuľka 1. Porovnanie nákladov, pridanej hodnoty a kvality v rôznych sektoroch služieb.

Služby	Náklady	Pridaná hodnota	Kvalita
<b>Banka</b>	Poplatok za službu, úroky	Rôznorodá ponuka zrozumiteľnej služby	Finančná stabilita, osobný prístup
<b>Nákupné stredisko</b>	Zľavy, nízka cena	Opakovane výhodný nákup	Široký sortiment, zastúpenie všetkých významných značiek
<b>Rodinná reštaurácia</b>	Nízke ceny, stravovacie kupóny	Šalátový bar, detské menu	Atmosféra
<b>Pizzéria</b>	Zvýhodnené menu, kupóny, zľavy, nízke ceny	Rýchla obsluha, pizza so sebou alebo dodanie domov, pestrá ponuka	Teplé a chutné jedlo, štandardná ponuka
<b>Opravovňa áut</b>	Rozumná cena, zvláštne sadzby	Možná oprava na počkanie	Spoľahlivo opravené hneď na prvýkrát, skúsení mechanici
<b>Supermarket</b>	Nízke ceny	Dobre zásobené obchody, možnosť platenia šekom	Čistota, široký sortiment, ponuka pekne usporiadaná v priestore

Zdroj: PAYNE, A. Marketing služieb. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X

### 3.2 Pridaná hodnota z pohľadu podniku

Podľa Daniela Gladiša je pridaná hodnota vyjadrená ziskom spoločnosti, majetkom, dividendami, budúcimi vyhlídkami, atď. [36]

Korauša popisuje, že pridaná hodnota jednoznačne závisí od vlastností produktu, ktoré sú objektívnej (výkonnosť) alebo subjektívnej povahy (prestíž značky). Tiež tvrdí, že hodnota sa neodvodzuje priamo z nákladov, ktoré podnik vynaložil na vznik produktu. [15]

Papula v knihe Strategický manažment uvádza, že hodnota, ktorú podnik vytvára je meraná sumou, ktorú sú ochotní zákazníci zaplatiť za daný výrobok alebo službu. Ďalej Papula uvádza, podnik by mal vytvárať takú pridanú hodnotu, ktorá prevyšuje náklady na uskutočnenie hodnototvorných funkcií (napr. výroba, výskum, vývoj, marketing a iné). Ak chce podnik získať konkurenčnú výhodu, musí vytvárať hodnototvorné funkcie pri nižších nákladoch ako konkurenti. [24]

## 4. Záver

Aj na priek tomu, že bolo popísaných veľa prístupov k teórii hodnoty, netreba zabúdať ani na paradox hodnoty formulovaný A. Smithom, vyriešený W. Jevonsom, C. Mengerom a L. Walrasom, ktorí popisujú situáciu, kedy statky, ktoré uspokojujú základné potreby majú nižšiu výmennú hodnotu ako veľa krát menej potrebné statky alebo luxusné statky.

Spomínaní autori ktorí dokázali, že cena komodity je určená jej hraničnou užitočnosťou, následne prišli s teóriou hraničnej užitočnosti, ktorá tvrdí, že hraničná užitočnosť tovarov je pri veľkej ponuke množstva nízka, preto je nízka aj ich cena.

Teoretické rozpracovanie hodnoty a pridanej hodnoty je predmetom záujmu i v súčasnosti z dôvodu meniacich sa podmienok na trhu a správania sa zákazníkov.

Spoločným menovateľom všetkých teórií je skutočnosť, že sa snažili rozpracovať a ponímať hodnoty komplexne.

V budúcnosti nebudu jedinými kritériami pri definovaní hodnoty a pridanej hodnoty faktory ako objekt, subjekt, miesto, čas, užitočnosť, cena a pod.. Ako popisuje Kavalír „Úvahy o vplyve prostredia práve v oblasti skúmania hodnôt a hodnotových preferencií sú veľmi relevantné. Preto je pre ďalší rozvoj výskumu nielen hodnôt

a hodnotových preferencií nevyhnutný interkultúrny prístup. Lokálne orientované štúdie bez možnosti zarámovania do uceleného teoretického rámca a bez možnosti porovnávania s obdobnými výskumami konanými v iných kultúrach sú iba úzkou deskripciou bez širšieho kauzálneho kontextu“. [13]

## Literatúra

- [1] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-2471407-3.
- [3] BÖHM - BAWERK, E. Základy teorie hospodářských statků. Praha: Academia, 1991. 181 s. ISBN 978-80-200-0422-2.
- [4] ČOREJOVÁ, T. – IMRÍŠKOVÁ, I. Hodnotový reťazec poštového podniku ako súčasť podnikového plánovania a rozhodovania. Trenčín: Trenčianska univerzita A. Dubčeka, 2009. 39-42 s. ISBN 978-80-8075-403-7.
- [5] ČOREJOVÁ, T., IMRÍŠKOVÁ, E.: Podrobná analýza hodnotového reťazca poštového podniku ako jedna z metód zvyšovania kvality služieb  
In: Marketing a obchod 2008 = Marketing and trade 2008 : zavedenie eura v Slovenskej republike a svetová finančná kríza : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. - Zvolen: Národné lesnícke centrum, 2008. - ISBN 978-80-8093-069-1. - S. 33-37.
- [6] ČOREJOVÁ, T., IMRÍŠKOVÁ, E.: The postal supply chain versus postal value chain [Poštový dodávateľský reťazec versus poštový hodnotový reťazec] In: Problems of maintenance of sustainable technological systems : Tom II. - Warszawa: Polskie Naukowo-Techniczne Towarzystwo Eksploatacyjne, 2010. - ISBN 978-83-930944-0-0. - S. 81-91.
- [7] DRUCKER, P. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954. 416 s. ISBN 0-88730-613-6.
- [8] Hodnotová analýza. [online]. [cit. 2013]. Dostupné na internete: <http://btci.weboo.eu/hodnotova-analyza-value-analysis,288.html>
- [9] HOLMAN, R. a kol. Dějiny ekonomického myšlení. Praha: C. H. Beck, 2005. 539 s. ISBN 80-7179-380-9.
- [10] CHAJDIK, J. – KOMORNÍK, J. – KOMORNÍKOVÁ, M. Štatistické metódy. Bratislava: Statis, 1999. 282 s. ISBN 80-85659-13-1.
- [11] CHRISTOPHER, M. Logistics and Supply Chain Management. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2016. 310 s. ISBN 978-1-08379-7.
- [12] IMRÍŠKOVÁ, E.: Procesný prístup v hodnotovom reťazci poštového podniku In: Diagnostika podniku, controlling a logistika [elektronický zdroj] : IV. medzinárodná vedecká konferencia : zborník príspevkov : 17.-18. apríl 2008, Žilina. - Žilina: Žilinská univerzita, 2008. - ISBN 978-80-8070-819-1. - S. 97-99.
- [13] KAVALÍŘ, P.: K problematice výzkumu hodnot a hodnotových preferencií. Československá psychologie, roč. 49, 2005, č. 4, s. 333 – 341.
- [14] KISLINGEROVÁ, E. Oceňování podniku. Praha: C H. Beck, 2001. 304 s. ISBN 80-7179-529-1.
- [15] KORAUŠ, A. Finanční marketing. Bratislava: Sprint dva, 2011. 440 s. ISBN 978-80-89393-31-2.
- [16] KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [17] LAMBERT, D. – STOCK, J. – ELLARM, L. Logistika. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

- [18] MADUDOVÁ, E. Vybrané kapitoly z mikroekonómie. Žilina: Žilinská univerzita, 2016. 102 s. ISBN 978-80-554-1200-9.
- [19] MARGARETTA, J. – STONE, J. Co je to management. Praha: Management press, 2004. 208 s. ISBN 978-80-244-3795-8.
- [20] MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [21] MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku. Praha: Ekopress, 2003. 402 s. ISBN 80-86119-57-2.
- [22] MAŘÍK, M. Určování hodnoty firmy. Praha: Ekopress, 1998. 206 s. ISBN 80-86119-09-2.
- [23] MISES, L. Lidské jednání. Praha: Dokořán, Liberální institut, 2006. 959 s. ISBN 80-863-8945-6.
- [24] PAPULA, J. Strategický manažment podniku. Bratislava: ELITA, 1995. 276 s. ISBN 80-225-0680-X.
- [25] PAYNE, A. Marketing služieb. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [26] POLLAK, H. Jak odstranit neopodstatněné náklady. Praha: Grada Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-247-1047-1.
- [27] PORTER, M. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1992. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [28] RIAHI – BELKAOUI, A. Value Added reporting and research. Westport: Quorum books, 1999. 185 s. ISBN 1-56720-301-9.
- [29] RIEGEL, K. Ekonomická psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007. 248 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [30] ROBBINS, S. – COULTER, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. 477 s. ISBN 978-01-311-8164-9.
- [31] SCHÖNFELD, J. Moderní pohled na oceňování pohledávek. Praha: C. H. Beck, 2011. 169 s. ISBN 978-80-7400-302-8.
- [32] ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [33] Úskalí nákladové teorie hodnoty. [online]. [cit. 2011-07-02]. Dostupné na internete: <http://www.mises.cz/clanky/uskali-nakladove-teorie-hodnoty-349.aspx>
- [34] Value Added. [online]. Dostupné na internete: <http://www.investopedia.com/terms/v/valueadded.asp>
- [35] VEBER, J. a kol. Management: Základy, Prosperita, Globalizace. Praha: Management Press, 2000. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [36] VLČEK, R. Strategie hodnotových inovací. Praha: Professional Publishing, 2011. 196 s. ISBN 978-80-7431-048-5.

### Grantová podpora

Tento příspěvek vznikol na základe podpory projektov VEGA No. 1/0693/16 a 5/KS/2017