

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výrobků podniku**

**Aneta Severová**

**Bakalářská práce  
2015**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Severová**  
Osobní číslo: **E12787**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výrobků podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je posoudit výhodnost jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku.

#### OSNOVA:

- Obchodní systém podniku.
- Tvorba obchodní strategie a obchodního plánu.
- Aktivní obchod a podpora prodeje.
- Variabilní a fixní náklady, krycí příspěvek.
- Dělení sortimentu výrobků, posuzování výhodnosti jednotlivých skupin výrobků.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BRODSKÝ, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela.** Malé a střední podnikání  
distanční opora. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 148 s. ISBN  
978-80-7395-346-1.

**KRÁL, Bohumil.** Manažerské účetnictví. Vyd. 3. Praha: Management Press,  
2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

**SEDLÁČEK, Jaroslav.** Finanční analýza podniku. 1. vyd. Brno: ComputerPress,  
2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

**ŠOLJAKOVÁ, Libuše.** Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Vyd. 1.  
Praha: Management Press, 2009. 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7.

**VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka.** Podnikání malé a střední firmy. Vyd. 2.  
Praha: GradaPublishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí bakalářské práce:

**PaedDr. Alexandr Šenec**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Aneta Severová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat firmě MODELÁRNA LIAZ spol. s r. o., jmenovitě Ing. Filipu Pražákovi a Danielu Katrenovi za spolupráci a poskytnuté informace, které jsem použila při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Cílem bakalářské práce na téma „Posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výrobků podniku“ je posoudit výhodnost jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek ve firmě MODELÁRNA LIAZ spol. s r. o. V teoretické části práce jsou nejprve popsány pojmy týkající se obchodního systému – obchodní strategie a obchodního plánu, aktivního obchodu a podpory prodeje, nákladů, bodu zvratu a krycího příspěvku. V praktické části je nejprve představena firma MODELÁRNA LIAZ spol. s r. o. a dále zhodnoceny jednotlivé skupiny výrobků dle výše jejich krycího příspěvku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*obchodní systém, variabilní a fixní náklady, ekonomická výhodnost, krycí příspěvek*

## **TITLE**

Assessment of merit of individual enterprise product groups

## **ANNOTATION**

*The primary goal of this bachelor thesis on the topic „The assessment of the advantages of individual enterprise product groups“ is to judge advantages of individual product groups for economic outcome in company called MODELÁRNA LIAZ spol. s r. o. At the beginning of the theoretical part of this thesis there are described terms of business system – business strategies and business plan, active business and sales support, costs, break-even point and cover contribution. In practical part is firstly introduced company MODELÁRNA LIAZ spol. s. r. o. and individual product groups are judged according to their level of cover contribution.*

## **KEYWORDS**

*business system, variable costs, fixed costs, economic advantage, level of cover contribution*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBCHODNÍ STRATEGIE .....	11
1.1.1 Strategické myšlení .....	13
1.1.2 Výrobní strategie .....	13
1.1.3 Cenové strategie .....	14
1.1.4 Distribuční strategie .....	16
1.1.5 Komunikační strategie .....	17
1.2 OBCHODNÍ PLÁN .....	19
1.2.1 Účel obchodního plánu .....	19
1.2.2 Zásady pro zpracování .....	20
1.2.3 Příprava obchodního plánu .....	20
1.2.4 Struktura obchodního plánu .....	21
<b>2 AKTIVNÍ OBCHOD, PODPORA PRODEJE .....</b>	<b>22</b>
2.1 PŘÍMÝ PRODEJ .....	22
2.2 PŘÍMÝ MARKETING .....	23
2.2.1 Telemarketing .....	24
2.2.2 Databázový marketing .....	24
2.2.3 Rozhlas a televize .....	24
2.2.4 Internetový marketing .....	25
2.3 PODPORA PRODEJE .....	25
<b>3 VARIABILNÍ A FIXNÍ NÁKLADY, KRYCÍ PŘÍSPĚVEK .....</b>	<b>27</b>
3.1 NÁKLAD .....	27
3.1.1 Vymezení pojmu nákladů .....	27
3.1.2 Pojetí nákladů .....	28
3.1.3 Náklad versus výdaj .....	28
3.1.4 Základní funkce nákladů .....	28
3.1.5 Klasifikace nákladů – třídění nákladů .....	29
3.2 KRYCÍ PŘÍSPĚVEK .....	31
<b>4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>33</b>
<b>5 VYBRANÉ SKUPINY VÝROBKŮ PODNIKU .....</b>	<b>37</b>
5.1 CENOVÁ STRATEGIE .....	39
5.2 VARIABILNÍ NÁKLADY PODNIKU .....	40
5.2.1 Particpace skupin výrobků na tržbách a variabilních nákladech .....	41
5.3 KRYCÍ PŘÍSPĚVKY VYBRANÝCH SKUPIN VÝROBKŮ PODNIKU .....	42
5.3.1 Skupina PUR formy .....	42
5.3.2 Skupina PUR enkapsulace, PVC, TPE a WST formy .....	43
5.3.3 Skupina Cubingy a kontrolní přípravky .....	44
5.3.4 Skupina Tvářecí a stříhací nástroje .....	45
5.3.5 Skupina Náhradní díly pro letectví a autosport .....	46
5.3.6 Skupina Design a art objekty .....	47
5.3.7 Komparace krycích příspěvků skupin v jednotlivých letech .....	48
5.4 SHRNUÍ .....	52
5.5 DOPORUČENÍ PRO PODNIK .....	53
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>58</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Segmentace zákazníků s procentuálním zastoupením.....	35
Tabulka 2: Vývoj hospodářského výsledku za rok 2009 – 2013 (v tis. Kč).....	35
Tabulka 3: Průměrná cena vybraných skupin výrobků (v Kč).....	39
Tabulka 4: Vývoj variabilních nákladů za rok 2009 – 2013 (v tis. Kč) .....	40
Tabulka 5: Podíl skupin výrobků na celkových tržbách a celkových variabilních nákladech (v %) .....	41
Tabulka 6: Tržby vybraných skupin výrobků v roce 2009 - 2013 (v tis. Kč) .....	41
Tabulka 7: Variabilní náklady vybraných skupin výrobků v roce 2009 – 2013 (v tis. Kč) .....	42
Tabulka 8: Krycí příspěvek skupiny PUR formy v roce 2009 – 2013 (v tis. Kč) .....	42
Tabulka 9: Krycí příspěvek skupiny PUR enkapsulace, PVC, TPE a WST formy v roce 2009-2013 (v tis. Kč).....	43
Tabulka 10: Krycí příspěvek skupiny Cubingy a kontrolní přípravky v roce 2009 - 2013 (v tis. Kč) .....	44
Tabulka 11: Krycí příspěvek skupiny Tvářecí a stříhací nástroje v roce 2009 - 2013 (v tis. Kč) .....	45
Tabulka 12: Krycí příspěvek skupiny Náhradní díly pro letectví a autosport v roce 2009-2013 (v tis. Kč) .....	46
Tabulka 13: Krycí příspěvek skupiny Design a art objekty v roce 2009 - 2013 (v tis. Kč) .....	47
Tabulka 14: Výše krycího příspěvku vybraných skupin výrobků v roce 2009 (v tis. Kč).....	49
Tabulka 15: Výše krycího příspěvku vybraných skupin výrobků v roce 2010 (v tis. Kč).....	49
Tabulka 16: Výše krycího příspěvku vybraných skupin výrobků v roce 2011 (v tis. Kč).....	50
Tabulka 17: Výše krycího příspěvku vybraných skupin výrobků v roce 2012 (v tis. Kč).....	50
Tabulka 18: Výše krycího příspěvku vybraných skupin výrobků v roce 2013 (v tis. Kč).....	51

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Čtyři „P“ marketingového mixu .....	13
Obrázek 2: Graf bodu zvratu .....	16
Obrázek 3: Push a pull strategie .....	19
Obrázek 4: Průběh celkových nákladů .....	30
Obrázek 5: Graf vývoje hospodářského výsledku za rok 2009 – 2013 .....	35
Obrázek 6: Graf vývoje variabilních nákladů za rok 2009 – 2013.....	40
Obrázek 7: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny PUR formy za rok 2009 – 2013 .....	43
Obrázek 8: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny PUR enkapsulace, PVC, TPE a WST formy v roce 2009-2013 .....	44
Obrázek 9: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny Cubingy a kontrolní přípravky v roce 2009 – 2013 .....	45
Obrázek 10: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny Tvářecí a stříhací nástroje v roce 2009-2013 .....	46
Obrázek 11: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny Náhradní díly pro letectví a autosport v roce 2009-2013 .....	47
Obrázek 12: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny Design a art objekty v roce 2009 – 2013 .....	48
Obrázek 13: Graf krycího příspěvku skupiny výrobků v roce 2009 .....	49
Obrázek 14: Graf krycího příspěvku skupin výrobků v roce 2010 .....	49
Obrázek 15: Graf vývoje krycího příspěvku skupin výrobků v roce 2011 .....	50
Obrázek 16: Graf vývoje krycího příspěvku skupin výrobků v roce 2010 .....	51
Obrázek 17: Graf vývoje krycího příspěvku skupin výrobků v roce 2013 .....	51



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

CAD	Computer aided design
CAM	Computer aided manufacturing
CNC	Computer numeric control
ČNB	Česká národní banka
DKM	Datakontrollemodell
EPP	Expanded polypropylene
EU	Evropská Unie
PUR	Polyurethane
PVC	Polyvinylchlorid
RIM	Reaction injection moulding
ROM	Reaction open moulding
TPE	Thermoplastic elastomer
WJ	Waterjet
WST	Window spray technology

## ÚVOD

V dnešní době charakterizuje moderní trh mnoho přídavných jmen. Jedná se například o globalizaci či hyperkonkurenci. Právě adjektivum, které je zmiňováno jako druhé, má značný vliv na to, jakým způsobem bude podnik vyrábět, propagovat výrobky či jaké tržní segmenty osloví. Při výrobě produktů se nesmí brát v úvahu pouze zaměření firmy, požadavky zákazníků, ale mimo jiné také to, aby dané výstupy byly ekonomicky výhodné, tj. aby firma dosáhla zisku.

Tato práce je členěna na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V první z nich budou vysvětlené pojmy, které souvisí s danou problematikou. Jedná se o obchodní strategii, obchodní plán, prostředky, pomocí kterých se nejlépe uplatní aktivní obchod – přímý prodej a přímý marketing. Pozornost zde bude věnována i podpoře prodeje, která nabídku firmy činí poutavou pro zákazníky. Poslední teoretická kapitola se bude zaměřovat na variabilní a fixní náklady a také na příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, neboli krycí příspěvek.

Praktická část práce se bude věnovat především výchozímu cíli, a to posouzení ekonomické výhodnosti vybraných skupin výrobků podniku dle výše jejich krycího příspěvku. Po dohodě s vedením podniku MODELÁRNA LIAZ, spol. s r. o. bude vybráno šest skupin výrobků, z celkových patnácti. V první řadě bude představena samotná společnost. Následně budou popsány vybrané skupiny výrobků, postup při stanovení jejich ceny a výpočet variabilních nákladů podniku za zvolené období. Dále již budou uvedené výpočty krycích příspěvků jednotlivých skupin a jejich komparace v každém roce. Návrhy a doporučení, která vychází z předchozích výsledků, vše uzavírají.

**Cílem práce je posoudit výhodnost jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku.**

# 1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU

Obchodní systém je systém pravidel, která definují „jak konkrétně obchodovat.“ Jsou mnohem větší šance, že obchodní systém bude v budoucnu fungovat, když celý proces bude co nejjednodušší. Je třeba mít na paměti, že obchodní systém je pouze část úspěchu. Jestliže podnik nebude mít vůli vydržet se svým systémem i během série ztrát a nedokáže obchodovat disciplinovaně, ani ten nejpropracovanější systém na světě ho neochrání před ztrátami.

*„Obchodní systém můžeme také definovat jako ucelený soubor ověřených pravidel, která zahrnují, kdy přesně do trhu vstoupit, kdy z trhu vystoupit, kam umístit stop-loss, jak managovat průběh obchodu atd.“<sup>1</sup>*

Obchodní systém by měl obsahovat:

- 1) Obchodní strategii
- 2) Metodu umístování a posouvání stop-lossu
- 3) Strategii výstupu z obchodů (profit-taking)
- 4) Money-management a position-sizing
- 5) Marketingový mix[28]

## 1.1 Obchodní strategie

*„Slovo strategie je odvozeno od starořeckého slova stratégia a znamená umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství. V přeneseném slova smyslu se pod pojmem strategie rozumí umění řídit činnost určitého kolektivu lidí způsobem, který umožní splnit hlavní vytyčené cíle.“ [7, str. 15]*

V obchodní strategii je přesně specifikováno, na jakém podkladě se vstupuje do každého jednotlivého obchodu a proč. Jedná se o soubor pravidel, která vycházejí ze zkušeností, z pozorování a z vyhodnocování situace na trhu.

Obchodní strategie by měla obsahovat:

1. Kritéria pro vstup

---

<sup>1</sup>Co je FinWin - obchodní systém serveru Financnik.cz. FINWIN-OBCHODNÍ SYSTÉM FINANČNIK.CZ: OBCHODNÍ SYSTÉM PRO KOMODITY, AKCIE, FOREX [online]. © 2009 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.finwin.cz/>

2. Definici vstupu do obchodu
3. Očekávání
4. Kritéria pro výstup
5. Definici výstupu z obchodu [19]

V současné době existuje mnoho obchodních strategií a záleží na každém podniku, jakou si zvolí. Jedná se o strategie podle:

- marketingového mixu,
- růstové strategie,
- zaměřené na konkurenci,
- velikosti tržního podílu a míry inovace,
- cyklu životnosti trhu,
- trendu trhu,
- chování na trhu,
- chování vzhledem k prostředí, konkurenci,
- další typy strategií. [2]

Je samozřejmé, že v praxi si firma nevybere pouze jednu strategii, neboť některé strategie se zaměřují na podobné aspekty nebo představují to samé. Jde tedy spíše o konkretizaci aspektů, na které se chce firma zaměřit.

Podrobněji se budu věnovat strategii dle marketingového mixu, tedy strategiím zaměřeným na 4P. Jedná se konkrétně o:

- výrobní strategie,
- cenové strategie,
- distribuční strategie,
- komunikační strategie.

Pro jejich správné pochopení je nezbytné vědět, co to vlastně marketingový mix je.

*„Marketingový mix je souhrn vybraných nástrojů, které firma využívá k dosažení svých cílů na vybraném trhu.“ [8, str. 23]*

Termín marketingový mix použil jako první na konci 50. let 20. století J. Culliton. Mezi oblastmi, které firma využívá ve vztahu k trhu, existují vzájemné závislosti, které se ovlivňují a doplňují.

Základem marketingové mixu je předpoklad, že firma využívá marketingové nástroje jako vnitřně sladěný celek, který má zapříčinit nejlepší výsledky na trhu. Neznámější je členění od E. J. McCarthyho na tzv. „4P.“ [8]



Obrázek 1: Čtyři „P“ marketingového mixu

Zdroj: [8]

### 1.1.1 Strategické myšlení

Pokud se podíváme na obchodní strategii i z jiného úhlu pohledu, konkrétně z toho psychologického, uvidíme, že pouze špičkoví prodejci se naučili strategicky přemýšlet, to je stali se „strategickými mysliteli.“ Tito lidé si určují jasné cíle, kterých chtějí dosáhnout, a k tomu si vypracovávají důmyslné plány. Jednají rozhodně, avšak každý krok dopředu promyslí. V časovém předstihu se rozhodují, kam se chtějí dostat z místa, kde se právě nacházejí. A právě tento způsob přemýšlení je odlišuje od neprofesionálů, kteří se vrhají bezhlavě do víru dění na trhu, podobně jako to dělají psi vrhající se na projíždějící auta: běží vedle nich, zuřivě štěkají, spotřebují spoustu energie a příliš toho nedosáhnou. [24]

### 1.1.2 Výrobní strategie

*„Výrobek je cokoliv, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.“ [10, str. 380]*

Jedná se tedy o produkty, které mají buď hmotnou (výrobky) nebo nehmotnou (služby) povahu. [8]

Výrobní strategie se odvíjejí od životního cyklu výrobku, neboť v každé etapě jsou různé příležitosti a problémy. Je rozdíl, zda-li se jedná o výrobek, který je třeba zavést na trh, nebo o již zavedený výrobek. Součástí výrobní strategie jsou rozhodnutí o:

- designu výrobku – nejčastěji kladená otázka je, zda design bude pro zákazníka rozhodujícím motivem ke koupi.
- kvalita výrobku – ostatní prvky marketingového mixu s ní musí být v souladu (vysoká cena=odpovídající kvalita).
- vlastnosti výrobku – jaké vlastnosti budou přidány, aby byla zvýšena hodnota výrobku? Budou tyto vlastnosti za zvláštní příplatek či nikoliv?
- značka – rozhodnutí týkající se značky jsou velice důležité, neboť představuje symbol firmy. Zákazníci se podle ní orientují, spojují si ji s kvalitou a spolehlivostí.
- další – rozhodnutí co se týče servisu, záruky a jiných aspektů. [2]

### 1.1.3 Cenové strategie

Cena je peněžním vyjádřením hodnoty zboží, tj. zaplacená peněžní úhrada za výrobek či službu. Jedná se o jeden z nejdůležitějších činitelů, který ovlivňuje poptávku po zboží. Velice důležitý je fakt, že jako jediný prvek marketingového mixu produkuje příjmy. [3]

Jednou z nejpodceňovanějších částí marketingového mixu je právě cenová strategie. Manažeři se totiž dopouštějí základních chyb, když rozhodují o ceně na základě nákladů, ke kterým přidají marži, nebo se rozhodují podle konkurenční ceny bez dalších informací. Vždyť cena je jedním z podstatných faktorů působících při nákupním rozhodování, a proto je důležité zvolit její správnou výši.

Na základě analýzy bodu zvratu je stanovena cena. Pomůže nám zjistit, která cena je nejziskovější, ne nezbytně to, která cena povede k největším prodejům.

Firma vybírá cenovou strategii z následujících možností:

- Prémiová cenová strategie znamená prodej za vyšší ceny, avšak za příslibem vysoké kvality.
- Penetrační cenová strategie nabízí nízké ceny za účelem získání tržního podílu. Později však dojde ke zvýšení ceny.

- Konkurenční cenová strategie se vyznačuje nízkou zaváděcí cenou. Díky tomu předpokládá nízké náklady, hromadnou výrobu a tím dosažení vysokého objemu prodeje.
- Ekonomická cenová strategie prodává za nízké ceny při nabídce levných značek.
- Diferenční cenová strategie (strategie diskriminační ceny). Touto cenovou strategií se rozumí prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny. Právě prodejní ceny se diferencují podle jednotlivých trhů v závislosti na tržních podmínkách, rozdílech v nákladech na obsluhu a na způsobu, jak zákazníci hodnotí nabídku firmy.
- Strategie cenových variant spočívá v nabídce různorodých výrobků a služeb za různé ceny dle individuálních potřeb zákazníků. Díky tomu může mít firma ve své nabídce nespočet cenových variant za své služby.
- Strategie ocenění výrobkové řady se vyskytuje u podniků nabízejících více výrobků. Jedná se o maximalizaci zisku za celou řadu, případně celý mix. Existuje mnoho jiných možností, například nabízení více výrobků za nižší cenu než při koupi každého zvlášť.
- Strategie psychologické ceny využívá faktu, že zákaznické preference a vnímání výrobku mají vliv na cenové hodnocení.
- Cenová strategie pro komplementární výrobky znamená různorodé ceny pro výrobky, které spolu souvisí.
- Strategie přechodných slev se využívá v situaci, kdy se firma rozhodne pro dočasné cenové nabídky a zvýhodnění. Je náročná na komunikaci.
- Strategie přidané hodnoty. Pomocí této strategie firma nabízí služby navíc, např. rychlý odvoz, pohodlný nákup, servis, čímž se snaží vyvážit vyšší cenu. Důležitá je komunikace se zákazníky. Strategie není vhodná pro těžko odlišné výrobky. [2]

### **Bod zvratu**

Jak bylo již na začátku podkapitoly č. 1.1.3 Cenové strategie zmíněno, cena se stanoví na základě analýzy bodu zvratu (break even point). Jedná se o bod, neboli kritické množství produkce, které odděluje ztrátovou oblast od oblasti ziskové. Pokud bude podnik vyrábět množství produkce menší než tento bod, pak výnosy nestačí pokrýt ani fixní náklady. Jedná se o situaci, kdy  $V=N$ , neboli  $Z=0$ .

$$\text{Matematicky ho můžeme vyjádřit jako } q^* = \frac{a}{p-b} \quad (16)$$

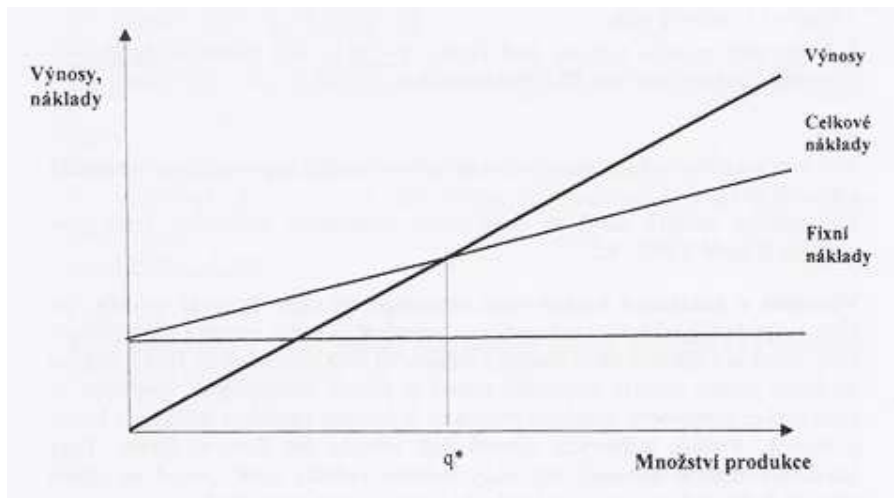
kde:

$q^*$  počet jednotek, které se musí prodat, aby bylo dosaženo bodu zvratu. Jestliže se prodává více než toto číslo, je dosažen zisk, méně pro podnik znamená ztrátu.

$a$  celkové fixní náklady;

$p$  jednotková cena;

$b$  jednotkové variabilní náklady. [16]



**Obrázek 2:** Graf bodu zvratu

*Zdroj: [11]*

Komentář:

$q^*$ = bod zvratu

### 1.1.4 Distribuční strategie

Jedná se o způsob, jak dostat výrobek k zákazníkovi. Zahrnuje dopravu, výběr nejlepšího prodejního místa a odpovídajících distribučních cest. Mezi distribuční cesty řadíme:

- velkoobchod,
- maloobchod,
- zprostředkovatele,
- skladování zásob,
- dopravu,



- on-line prodej. [8]

Distribuční strategie se zaměřují na výběr nejúčelnějšího typu cesty a na ideální počet distributorů. Při výběru distribuční strategie je nutno uvažovat o následujících faktorech:

- existující distribuční cesty pro náš typ výrobku,
- náklady na zřízení vlastní distribuční sítě pro náš typ výrobku,
- regulační nařízení vztahující se na náš typ výrobku,
- náklady spojené s využitím různých cest,
- charakter zákazníků,
- velikost a frekvence nákupu zákazníků,
- charakter výrobku. [2]

Rozlišujeme následující distribuční strategie:

#### 1) Strategie intenzivní distribuce

Tato strategie je vhodná zejména pro zboží s nízkou cenou a nízkou marží. Je umožněn prodej ve velkém množství na všech vhodných místech. Nevýhodou je obtížnost kontroly velkého množství distributorů, kteří zároveň prodávají i jiné značky.

#### 2) Strategie exkluzivní distribuce

Tato strategie je naopak vhodná pro zboží s vysokou cenou, vysokou marží a malým objemem. Mezičlánek, který bude disponovat výhradními právy prodeje pro určitou oblast, je pečlivě vybírán. Výhodou je lepší kontrola prodeje a služeb, lepší image výrobku a možnost rozvinout schopnosti distributora. Nevýhodou je jisté spoléhání na jednoho distributora.

#### 3) Strategie selektivní distribuce

Umožňuje lepší pokrytí než exkluzivní distribuce, lepší kontrolu i nižší náklady než intenzivní distribuce. Jsou zde články, které jsou schopny nabízet celou výrobovou linii a poskytnout odpovídající servis. Nevýhodou je obtížnost sehnat vhodné distributory a také nemožnost pokrytí celého trhu. [2]

### **1.1.5 Komunikační strategie**

Propagace má za úkol výrobek představit a vzbudit v zákazníkovi zájem o jeho koupi. Firmy k prezentaci svých myšlenek a produktů využívají nejčastěji tzv. komunikační mix, jež zahrnuje reklamu, podporu prodeje, publicitu a osobní prodej. Nejvíce přínosné je

samozřejmě využít kombinaci všech těchto nástrojů s cílem co nejúčinnějšího celkového sdělení.

Tato strategie přispívá k lepší informovanosti zákazníka a k úspěšnému prodeji zboží. V marketingové komunikaci je velice důležité si jasně stanovit komunikační cíl a odpovídající metodiku ověření jeho dosažení. Komunikační strategie ve formě písemného dokumentu většinou obsahuje:

- Úvod – zhodnocení aktuální situace, pozice výrobků na trhu.
- Cíle – čeho chce podnik dosáhnout (zvýšit povědomí o firmě, přesvědčit k využití služeb firmy...).
- Cílové skupiny – s kým bude komunikace probíhat.
- Prostředky – které složky komunikačního mixu a média budou využívána.
- Sdělení – co bude podnik cílové skupině říkat.
- Načasování – kdy a na jak dlouho budou jednotlivé prostředky nasazovány. Rozhodnutí o tom, zda bude druhá vlna.
- Zpětná vazba – jakým způsobem podnik ověří, zda dosáhl svých cílů.
- Rozpočet – kolik má podnik vyčleněných prostředků na jednotlivé aktivity.
- Zodpovědnost – jednotlivé odpovědnosti. [2]

V rámci komunikační strategie je nezbytné rozhodnout o komunikačním mixu. Jeho složky podnik využívá ke komunikaci se svými cílovými skupinami. Komunikační mix představují:

- reklama,
- public relations (PR),
- podpora prodeje,
- osobní prodej. [2]

V rámci komunikace hovoříme o tzv. „pull“ a „push“ strategiích.

*„Účelem push strategie je vytvořit poptávku po výrobku: výrobce propaguje výrobek u velkoobchodu, velkoobchod u maloobchodu a ten ho propaguje u zákazníka.“ [2, str. 130]*

Pull strategie vyžaduje vysoké výdaje na reklamu a propagaci, aby zapříčinila poptávku po výrobku (která bude) od samotných zákazníků. V případě, že je tato situace úspěšná,

zákazníci vyžadují výrobek po maloobchodu, maloobchod po velkoobchodu a ten po výrobcí. Praktickým příkladem jsou dětské hračky.



**Obrázek 3:** Push a pull strategie

*Zdroj: [2]*

## 1.2 Obchodní plán

Obchodní plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, ve kterém jsou popsány všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti a fungováním existující firmy. Měl by usnadnit odpovědi na otázky: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Konkretizuje tedy záměry podnikatele do budoucna. Zpracování podnikatelského plánu vyžaduje kromě invence také odvalu a flexibilitu. Pokud se jedná o střední podnik, podnikatelský plán je výsledkem týmové práce, do které spadá široký okruh řídicích pracovníků podniku.

### 1.2.1 Účel obchodního plánu

Podnikatelský plán slouží jak k interním účelům, tak zejména pro externí subjekty. V rámci podniku slouží jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces a nástroj kontrol, zejména v případech založení firmy či pokud firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé dopady na její chod. Za výrazné změny lze považovat například velkou investici, sloučení s jiným podnikatelským subjektem, rozdělení firmy na několik částí, vstup do strategické aliance, odprodej nebo uzavření neefektivních provozů. Pro lepší seznámení se základními cíli firmy a z důvodu posílení identity pracovníků s firmou, dávají někteří podnikatelé k dispozici zaměstnancům stručný výtah z podnikatelského plánu.

Pro externí subjekty má podnikatelský plán také velkou vypovídací hodnotu. Na jeho základě analyzují schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán totiž může významně přispět k získání potřebného kapitálu.

### 1.2.2 Zásady pro zpracování

Při zpracování je třeba respektovat obecně platné zásady. Je tedy vhodné, aby podnikatelský plán byl:

- Srozumitelný: nejdůležitější je vyjadřovat se jednoduše, neprezentovat mnoho myšlenek v jedné větě. Pro lepší přehlednost je vhodné sestavit tabulku.
- Logický: myšlenky a skutečnosti na sebe musí navazovat a být podloženy fakty, tvrzení si nesmí odporovat.
- Uváženě stručný: myšlenky je třeba vyjádřit stručně, avšak ne na úkor postižení základních faktů.
- Pravdivý a reálný: uváděné údaje musí být pravdivé a předpovídaný vývoj reálný.
- Respektování rizika: častým problémem bývá neschopnost předpovídat budoucí vývoj na základě současné, chaotické reality. Důvěryhodnost podnikatelského plánu zvyšuje respektování rizik, jejich identifikace, popř. variantnost navrhovaných řešení v kritických momentech budoucího vývoje. [26]

### 1.2.3 Příprava obchodního plánu

Při zpracování podnikatelského plánu je důležité, zda se sestavuje pro interní nebo externí účely. Do přípravné fáze řadíme:

#### 1) Sběr informací

Problémy s informacemi se vyskytují převážně u malých a začínajících firem. Zavedené firmy totiž znají celkový trh, mají informace o zákaznících, dodavatelích, konkurenci atd.

#### 2) Formální úprava

Rozsah podnikatelského plánu je obvykle 40 – 50 stran plus přílohy. Z důvodu neustálého procesu změn je velice účelné kapitoly systematicky číslovat. Důležitou roli zde hrají dvě základní otázky:

- Co je skutečným cílem mého podnikání? (peníze, společenská odpovědnost...)
- Který moment mých podnikatelských aktivit představuje konkurenční výhodu? (výrobek, služba, cena, kvalita...)

#### **1.2.4 Struktura obchodního plánu**

Pro sestavení podnikatelského plánu bývá velice často impulzem nedostatek kapitálu při vstupu do podnikání. Následující struktura je pouze orientační, neboť na trhu působí řada firem, které se liší ve velikosti, odvětví, právní formě, a tedy není možné nařídit pevnou strukturu, která by vyhovovala všem firmám.

- 1) Obsah
- 2) Shrnutí
- 3) Popis podnikatelské příležitosti
- 4) Všeobecný popis firmy
- 5) Klíčové osobnosti
- 6) Produkty (výrobky nebo služby)
- 7) Potenciální trhy
- 8) Okolí firmy a konkurence
- 9) Prodej
- 10) Výroba, provozní činnosti
- 11) Personální otázky
- 12) Finanční plán
- 13) Rizika podnikatelského plánu
- 14) Příloha [26]

## **2 AKTIVNÍ OBCHOD, PODPORA PRODEJE**

Aktivní neboli vědecký obchod je takový obchod, který neustále pracuje na svém rozvoji a možnostech. Jedná se doslova o umění pracovat a efektivně využívat pasivní nástroje. V praxi se jedná např. o týdenní porady, trvalý a systematický proces vzdělávání či koučing obchodníků v terénu. [15]

Jakou cenu či reklamu využiji, abych dosáhl co největších zisků? Dle mého názoru je toto nejčastější a bohužel chybná otázka, kterou si čeští obchodníci kladou. V dnešní době zákazníkovi nestačí pouze nakoupit za zvýhodněnou cenu, kterou nalezne skoro na každém kroku, a tudíž ji nepovažuje za nic výjimečného. To, co vyžaduje, je „něco navíc“. A v tom právě tkívá tajemství úspěchu aktivního prodeje. Pokud se tedy podnikatel rozhodne přehodnotit své priority a chce, aby jeho obchod byl aktivní, musí vědět, podle čeho se zákazník rozhoduje. Je třeba mu projevovat úctu, mluvit s ním, radit, nabízet a již při druhé návštěvě ho uvítat jako stálého zákazníka. Spolupráce obchodního a marketingového úseku je v tomto případě nezbytná. Vždyť společně realizují projekty, ale také hledají neustále nové způsoby, jak oslovit, zaujmout a přesvědčit zákazníka ke koupi. Pokud obchodník nejeví dostatečný zájem, nemůže se následně divit tomu, že příště půjde zákazník raději tam, kde ho znají a předpovídají jeho potřeby.

Veškeré odborné knihy, zabývající se obchodem či marketingem, sdělují jeden důležitý fakt – obchod nikdy nespí. Každý podnik, který chce prodávat a být úspěšný na trhu, se zkrátka musí otáčet. Nejedná se však pouze o majitele či manažera, který je aktivní. Pokud zákazník přijde do styku s prodejcem, který není dostatečně motivovaný, očekávané výsledky se nedostaví. Důležité je tedy získání zpětné vazby a poučení se z chyb a úspěchů. [9]

### **2.1 Přímý prodej**

Jedná se o prodej členům rodiny, příbuzným, známým, spolupracovníkům či osobám získaným od předchozích zákazníků. Ve většině případů si firma sama výrobek vyrábí, vyvíjí a také distribuuje. Díky tomu má plnou kontrolu nad užitnými vlastnostmi a kvalitou výrobku.

Přímý prodej představuje výhodu jak pro zákazníka, tak pro prodávajícího. Zákazník jistě ocení dodání výrobku až do domácnosti nebo dohodnutého místa, stálý kontakt s dodavatelem a poskytování aktuálních informací o nabídce a novinkách. Naopak pro distributory tento způsob prodeje znamená nižší vstupní investice, přičemž odměna je přímo závislá na vlastní výkonnosti. [5]

## 2.2 Přímý marketing

Direct marketing, v překladu přímý marketing, využívá přímý kontakt mezi zadavatelem a adresátem. Využívá přímé oslovení zákazníka, např. prostřednictvím direct mailingu či telemarketingu. Snaží se také o vyvolání přímé reakce adresáta (odpovědní kupony, odpovědní zásilka, teleshopping...).

Vychází ze zdravého selského rozumu. Pokud prodejce včas a správně pochopí, co, komu, kdy a jak nabídnout, úspěch ho nemine. [18]

Důležitá je především práce s databázemi stávajících či potenciálních klientů, jejich třídění, systematizace a vytěžování s jediným cílem – učinit co nejvíce vyhovující nabídku konkrétní skupině oslovených. [17]

V případě, kdy chce firma přímý marketing plně využívat, musí pochopit, že jeho kořeny spočívají v zásilkovém prodeji. Je třeba vycházet z minulosti, aby bylo dosaženo kýžené budoucnosti.

Výhody přímého marketingu jsou především předvídatelnost, měřitelnost, statistický přístup, koncentrace, personalizace a okamžitost. Posledním třem zmiňovaným se budu věnovat podrobněji.

### 1) Koncentrace

Jedná se o umění získat peníze na reklamu a tu zaměřit na nejslibnější skupinu případných zákazníků. Například při snaze společnosti General Electric prosadit své televizní sady bylo využito přímých zásilek, které nabízely dokonalé výrobky doprovázené vysvětlením jejich technických předností. Tyto zásilky byly adresovány lidem, kteří byli schopni ocenit dané technologické výhody.

### 2) Personalizace

Tato výhoda spočívá ve schopnosti oslovit specifickou skupinu zákazníků pro ně specifickým způsobem.

Může se také jednat například o oslovení člověka jeho jménem či zasílání pozvánek, které jsou psané simulovaným rukopisem. Velice účinná je také zásilka, otevřeně hovořící o typech předplatitelů, které hledá.

### 3) Okamžitost

Tento prvek je ze všech nejvýznamnější. Jedná se doslova o požadavek. Reklama je účinná pouze v tom případě, jestliže umožní okamžitou reakci. Později je v direct marketingu

přeloženo jako nikdy, a proto reklamy vedou potenciální zákazníky k tomu, aby jednali raději ihned. [18]

### **2.2.1 Telemarketing**

Jedná se o jeden z nejvýnosnějších prostředků direct marketingu, který je velice často využíván jako doplněk k jiným nástrojům. Za nevýhodu telefonického prodeje lze považovat vysoké náklady. Na druhou stranu umožňuje přesné zacílení a nejvyšší snadnost odpovědi.

Není pochyb o tom, že telefonát potenciálního zákazníka obtěžuje stejně, jako televizní reklama obtěžuje uprostřed zajímavého filmu v televizi. Je velice důležité, aby bylo vyslechnuto celé sdělení, tedy aby zákazník nezavěsil. Dle odborné studie však většina lidí cítí povinnost být zdvořilí. Pouze 4 % zavolaných hovor prostě zavěsí. S tím souvisí načasování, kdy volat. Například pozdní telefonáty, telefonáty v neděli a ve svátek nejsou žádané. Nejúčinnější telefonáty jsou takové, které nabízejí informace nebo upomínku, kterou lze považovat za službu.

Stejně jako pro odchozí, tak i pro příchozí telefonický prodej musí být napsané scénáře a operátoři musí být vyškoleni.

### **2.2.2 Databázový marketing**

Databázový marketing oslovuje jednotlivce. Začíná tedy u velkého seznamu adres, který se snaží rozdělit na menší, homogenní segmenty. Následuje hledání způsobu, jak tyto jednotlivce uspořádat do skupin. Pracuje se tedy s tzv. mikrotrhem – s jediným jednotlivcem, s jednou domácností.

Klíčem k úspěchu je vytváření dat. Plány databázového marketingu musí být založeny na potenciálních nebo identifikovaných zákaznících. Databáze by tedy měla být rozvržena tak, aby aktivně dosahovala distribučních, prodejních, podílových a výnosových cílů. Častým problémem bývá vytváření databáze bez znalosti marketingových cílů. Typy databázového marketingu jsou dobývací marketing, vyšší prodej a křížkový prodej, frekvence a věrnost a posledním druhem je zastání.

### **2.2.3 Rozhlas a televize**

Jako i jiná média mají ta vysílací své výhody a nevýhody. Obrovskou výhodou je možnost oslovit velké množství potenciálních zákazníků s efektivně využitými náklady, dále například schopnost vyjádřit emoce a potřeba sebezdokonalování. Hlavní handicap je zajisté nutnost častého opakování a finanční náročnost.



Různorodost vysílání spočívá především v tom, že je pomíjivé, netrpělivé, nabízí zrakové a sluchové vjemy a pohyby a má důvěryhodnost. Pomíjivost znamená, že vysílání nelze schovat či odložit, až bude více času, a netrpělivost je založena na tom, že sdělení musí proběhnout rychle, efektivně a jednoduše. Řeč těla či tón hlasu jsou při vysílání k dispozici, aby pomocí nich bylo dosaženo požadovaného stupně upřímnosti, přesvědčení, nadšení nebo naléhavosti. Produkt, který je nabízen prostřednictvím vysílání, má důvěryhodnost, neboť v televizi je možné ukázat ho ze všech úhlů, spotřebitelé mohou vidět, jak funguje.

V praxi existují čtyři druhy vysílání direct marketingu, které jsou aplikovatelné jak na rozhlas, tak na televizi. Jedná se o krátkou formu přímé odpovědi, přímou podporu, dlouhou formu přímé odpovědi a nákupní kanály. [18]

#### **2.2.4 Internetový marketing**

Pokud pohlédneme na internet jako na reklamní médium v rámci direct marketingu, lze ho využít pro image značky nebo pro přímou odpověď. [18]

Samozřejmě se také jedná o formu komunikace se zákazníkem, při které jsou využívány webové stránky, cílené reklamní e-mailové zprávy, blogy, sociální sítě či reklamy ve vyhledávačích.

Co se týče nástrojů internetového marketingu, rozlišují se tzv. onpage a offpage nástroje. Onpage nástroje ovlivňují vzhled, využití a funkčnost webové stránky a lze je přímo a plně ovlivňovat v rámci daných technologických možností. Naopak offpage nástroje je možno ovlivnit pouze částečně. [6]

### **2.3 Podpora prodeje**

Podpora prodeje je to, co učiní nabídku firmy zajímavější pro zákazníky a vyžaduje účast kupujícího. Jedná se například o kupony, loterijní hry, vzorky či snížení cen. Důležitou roli zde hraje časová omezenost. Podpora prodeje totiž platí pro přesně definované a spotřebitelům oznámené časové období. Značný vliv má také participace, chcete-li zapojení spotřebitele, spočívající v použití kuponu, zapojení do soutěže či použití vzorku. [23]

Vše výše zmiňované vede k efektivnější práci obchodních mezičlánků. Podporu prodeje lze využít jak na spotřebních, tak na průmyslových trzích. V současné době činí zhruba 40 % celkových propagačních nákladů. Její hlavní výhody jsou schopnost získání pozornosti zákazníka, nutnost uskutečnit platbu ihned a přínosy, jež představují pro zákazníka spotřebitelskou hodnotu.

Podpora prodeje se orientuje na dva typy strategií, které byly zmíněny již v kapitole 1. 1. 5 Komunikační strategie. Jedná se o:

- Strategie tlaku (push),
- Strategie tahu (pull).

Cílové skupiny podpory prodeje jsou pak následující:

- Na zákazníky se podnik orientuje v případech, kdy chce zaujmout nový segment zákazníků, seznámit je se značkou a odstranit v nich nedůvěru z neznámého. Důležité je vzbudit v zákazníkovi zájem o další nákupy. K tomu využívá vzorky, zákaznické karty, cenově výhodná balení, soutěže atd.
- Na prostředníky se podnik zaměřuje v situaci, kdy si chce vybudovat dobrou image a především chce prohloubit znalosti personálu o výrobku, zlepšit techniky prodeje a zvýšit obrat. Využívají se různá školení či účast na veletrzích a výstavách.
- Zaměření na vlastní prodejní útvary podnik využívá v případech, kdy chce zlepšit výkonnost a připravenost pracovníků prodeje, získat nové zákazníky či dosáhnout zlepšení pozice výrobků na trhu. V praxi se jedná o školení, řízení prodejců, vybavení pracovními pomůckami. [8]

### 3 VARIABILNÍ A FIXNÍ NÁKLADY, KRYCÍ PŘÍSPĚVEK

#### 3.1 Náklad

*„Náklad je účelné vynaložení hospodářských prostředků v peněžním vyjádření.“*  
[11, str. 14]

*„Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů.“* [11, str. 14]

*„Náklad představuje cenu vstupů do procesů, probíhajících v podniku.“* [11, str. 14]

##### 3.1.1 Vymezení pojmu nákladů

Ve finančním účetnictví se náklady definují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků a který v daném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Oproti tomu v manažerském účetnictví se vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností. Pro toto vymezení je důležité racionální hospodárné vynakládání nákladů, tzn.:

- Účelnost: jedná se pouze o takové vynaložení, které je racionální a přiměřené výsledku činnosti,
- Účelový charakter: smyslem vynaložení ekonomického zdroje je jeho zhodnocení, tedy vytvoření takové složky majetku, která přinese větší ekonomický prospěch, než kolik činil původní náklad.

##### Oportunitní náklad

Pro úplnost je třeba objasnit pojem oportunitní náklad. Jedná se o ušlé výnosy, o které se podnik připraví tím, že neuskuteční určitou alternativu dalšího rozvoje. Kvantifikace oportunitních nákladů je založena na úvaze, že konkrétní výdej ekonomických zdrojů za účelem jeho zhodnocení v jedné podnikatelské aktivitě neumožňuje jejich využití jiným, alternativním způsobem. Nemožnost uskutečnit všechny podnikatelské možnosti je zapříčiněna omezeností ekonomických zdrojů. Oproti tomu oportunitní výnosy představují náklady, kterým se podnik vyhýbá tím, že určitou alternativu dalšího vývoje neuskutečňuje.  
[12]

### **3.1.2 Pojetí nákladů**

-Finančně účetní je určeno pro externí uživatele. Náklad je v tomto pojetí chápán jako spotřeba hodnot v daném období evidovaný ve finančním účetnictví (výkaz zisku a ztráty).

-Manažerské pojetí zahrnuje nejen náklady z finančního účetnictví, ale také oportunitní (alternativní) náklady. Jedná se o ztracenou částku peněz, když zdroj (práce, kapitál) není použit na nejlepší ušlou alternativu.

-Ekonomická teorie říká, že náklady jsou peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.

### **3.1.3 Náklad versus výdaj**

Z důvodu existence časových rozdílů mezi vznikem nákladu a úhradou závazku, který vznik nákladu zapříčinil (resp. mezi vznikem výnosu a úhradou pohledávky z něj plynoucí), je pro podnik důležité sledovat a efektivně řídit nejen náklady a výnosy, ale také peněžní toky, které s nimi souvisejí. Prakticky se jedná o to, že vedle řízení efektivnosti, hospodárnosti podnikatelského procesu a účinnosti je také třeba formulovat a informačně zajistit rozhodovací úlohy, které vycházejí ze souměření příjmů a výdajů a které jsou také zaměřeny na řízení tzv. finanční pozice (situace) podniku. [12]

### **3.1.4 Základní funkce nákladů**

Vlastní náklady vyjadřují pouze část vynaložené práce a činností podniku spojené s plněním odbytových funkcí, tzn. kolik stojí podnik výroba a odbyt vyráběné produkce nebo realizace požadované služby či obchodu. Odrážejí podmínky výroby (obchodu, služby) konkrétního výrobce. Jedná se o velice důležitý syntetický ukazatel, který vyjadřuje úroveň nákladovosti uskutečněných výrobních procesů.

Ekonomická praxe hovoří o dvou skupinách vlastních nákladů:

- a) vlastní náklady výroby či služby (nevyjadřují plnou hodnotu vynaložených prostředků),
- b) celkové náklady hospodářského celku (jsou sledovány účetní evidencí).

Základní funkce vlastních nákladů jsou:

- funkce evidenční (struktura vlastní výroby, ocenění a evidence jednotlivých nákladových položek,...),

- funkce srovnávací, neboli komparativní (hodnotí jednotlivé kombinace užitých zdrojů),
- funkce stimulační (motivuje ke snižování nákladů). [14]

### 3.1.5 Klasifikace nákladů – třídění nákladů

#### 1. Podle druhů

Jedná se o začlenění nákladů do stejnorodých skupin souvisejících s činností jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, dlouhodobý majetek). V podstatě odpovídají na otázku „co bylo spotřebováno?“. Řadíme sem:

- spotřeba (materiálu, paliv, energie, surovin, provozních látek),
- odpisy (budov, strojů, výrobního zařízení=dlouhodobý majetek),
- mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, sociální pojištění),
- finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky),
- náklady na služby (opravy, udržování, dopravné, cestovné). [11]

Jedná se o externí náklady (prvotní), které přicházejí do podniku zvnějšku a nelze je dále členit. Naopak druhotné náklady vznikají výrobou pro vlastní spotřebu a jedná se o interní náklady komplexního charakteru.

#### 2. Účelové členění nákladů

-Podle útvarů: jedná se o hospodářská střediska, kde se sledují výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Rozlišujeme hospodářská střediska hlavní činnosti, ostatních činností, správy, zásobování a odbytu. Účetnictví, které se zaměřuje na náklady podle útvarů, se nazývá střediskové účetnictví.

-Podle výkonů, tzv. kalkulační členění nákladů: zjišťuje náklady na jednotlivé výkony. Patří sem jednicové (přímé) a režijní (nepřímé) náklady. Jednicové se váží přímo k určitému výkonu. Pomocí norem spotřeby ekonomických zdrojů a ocenění naturální spotřeby je možné stanovit předběžnou výši těchto nákladů na jednotku. Základním nástrojem řízení hospodárnosti je kalkulace. Naopak náklady, které souvisejí s výrobou jako celkem, se označují jako režijní. Řízení hospodárnosti režijních nákladů se zabezpečuje pomocí rozpočtu režijních nákladů. Kontrolu přiměřenosti režijních nákladů mají na starosti řídicí pracovníci. [22]

Účetnictví rozlišuje podle početně-technického způsobu přiřazování nákladů jednotlivým výkonům náklady přímé a nepřímé. Přímé souvisí s určitým výkonem, nepřímé s více druhy a zabezpečují výrobu jako celek.

### 3. Členění nákladů v manažerském rozhodování

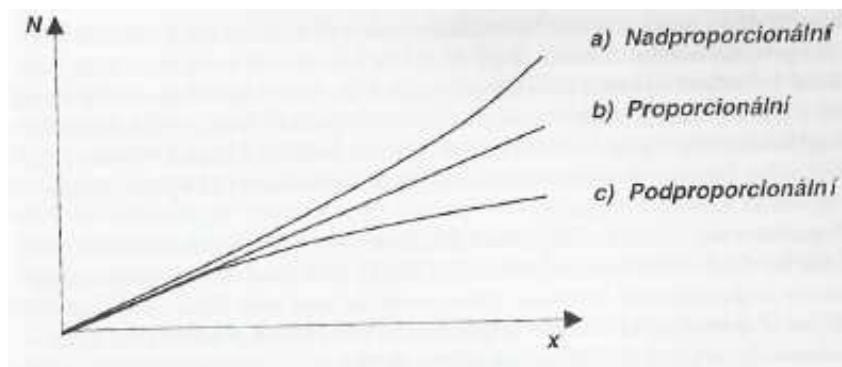
Důležitou roli zde hraje závislost nákladů na změnách objemu výroby.

-Fixní (pevné, neměnné) náklady jsou nezávislé na objemu výroby, zabezpečují chod výrobního procesu jako celku. Můžeme je také nazvat jako náklady potenciální, a to proto, že zajišťují podmínky pro činnost v určitém rozsahu. Vždy jsou jednorázově vynakládány na určité časové období. Objem výkonů, který je možný s fixními náklady vytvořit, je limitován jejich kapacitou. Někdy však také dochází k jejich změně, dokonce skokově. Například při změnách výrobní kapacity. Řadíme mezi ně režie (odpisy, mzdy správních a řídicích pracovníků, nájemné, úroky z půjček atd....).

-Variabilní (proměnlivé) náklady jsou vynakládány v závislosti na objemu výroby. Jejich celková výše je ovlivněna objemem a strukturou výkonů. Mezi typické variabilní náklady patří např.: spotřeba základního materiálu výrobku, mzdové náklady, náklady na dopravu atd. Za variabilní náklady se také považují náklady, které je třeba opakovaně vynakládat po uskutečnění určitého objemu výkonů. Může se jednat o spotřebu olejů k údržbě výrobního zařízení nebo náklady na dopravu zboží. Variabilní náklady členíme na:

- Proporcionální: mění se stejně rychle jako objem výroby,
- Nadproporcionální (progresivní): mění se rychle než objem výroby,
- Podproporcionální (degresivní): mění se pomaleji než objem výroby. [11]

Do variabilních nákladů řadíme jednicové náklady a část režijních nákladů.



**Obrázek 4:** Průběh celkových nákladů

Zdroj: [12]

## 3.2 Krycí příspěvek

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, zkráceně krycí příspěvek, se vypočítá jako rozdíl mezi cenou a variabilními náklady na jednotku produktu ( $p-b$ ). Jedná se o velice stabilní veličinu, neboť se nemění se změnami vyráběného množství. Velikost krycího příspěvku má vypovídací hodnotu pro podnikové manažery. Čím je vyšší, tím menší množství produkce stačí k dosažení zisku.

Dozajista je v manažerském účetnictví důležitá ziskovost zákazníků a produktů. Náklady můžeme vypočítat pomocí dvou možností, které vycházejí z následujících otázek: co náklady zahrnují a jak je měříme? Odpověď na první otázku zní variabilní nebo fixní náklady. Kdo odpověděl na druhou otázku větou, že měřit můžeme pouze skutečné náklady nebo můžeme využít různě normované náklady, měl pravdu.

Zaměříme se na chvíli na první otázku. Členění nákladů na variabilní a fixní se v praxi využívá i pro posouzení ziskovosti zákazníků pomocí krycího příspěvku. Tento postup pracuje pouze s variabilními náklady. Z toho vyplývá, že s režimi prakticky nepočítá, neb jsou fixní povahy. Pracuje právě s již zmiňovaným krycím příspěvkem. Zákazník je tím ziskovější, čím vyšší má krycí příspěvek, tzn., čím více přispívá ke krytí fixních nákladů a případnému zisku.

Zmiňovaný přístup eliminuje nesprávná manažerská rozhodnutí díky čerpání dat z finančního účetnictví. Finanční účetnictví počítá do nákladů na jeden produkt náklady variabilní, ale také tzv. jednotkuje fixní náklady (to může vypadat, jako by byly s počtem jednotek proměnné, ale to nejsou). Využití krycího příspěvku je vhodné tam, kde značně převažují variabilní náklady. Naopak tam, kde významnou roli hrají fixní náklady a nedají se snadno přiřadit zákazníkovi, jeho užitečnost klesá. [21]

Používá se řada obměn krycího příspěvku. Jedná se například o přebytek výnosů nad přímými náklady, přebytek výnosů nad jednicovými náklady apod.

Jednotková marže (krycí příspěvek na jednotku výkonu) je rozdíl mezi prodejní cenou produktu a jeho jednotkovými variabilními náklady. Jedná se o významný ukazatel, pokud je u zákazníka úzkým místem množství. Důležité je zaměřit se na produkt s nejvyšší jednotkovou marží.

Marže (krycí příspěvek) na jednotku omezení je podstatná tehdy, pokud je úzkým místem výrobního procesu kapacita.

Příspěvek k tržbám je podíl marže k výnosům z prodeje. Tento ukazatel je příhodný v situaci, kdy je úzkým místem nasycenost trhu produktem. [13]

**Pro posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výrobků bylo zvoleno jedno kritérium, a to výše krycího příspěvku (příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku).**



## ZÁVĚR

Cílem práce bylo posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výrobků podniku.

První, tedy teoretická část byla zaměřena na pravidla, která definují „jak konkrétně obchodovat“, neboli obchodní systém. Dále byla velice podrobně charakterizována obchodní strategie a obchodní plán, bez kterého se žádný dobrý obchodní systém neobejde.

Obsahem následující kapitoly, jak její název napovídá, bylo rozebrání nástrojů aktivního obchodu. Pod nimi si lze představit mnoho marketingových činností, avšak daná část se zaměřila na nejlépe využitelné pasivní nástroje, jako je přímý prodej a přímý marketing. Na konci byla také stručná zmínka o podpoře prodeje.

Poslední teoretická kapitola pojednávala o členění nákladů na fixní a variabilní. Mimo jiné je zde také objasněn význam krycího příspěvku, kterému se z velké části věnovala praktická část.

Druhá část se zabývala již samotným posouzením výhodnosti jednotlivých skupin. Pro zhodnocení bylo po dohodě s vedením společnosti vybráno šest skupin výrobků, a to:

- PUR formy,
- PUR enkapsulace, PVC, TPE a WST formy,
- Cubingy a kontrolní přípravky,
- Tvářecí a stříhací nástroje,
- Náhradní díly pro letectví a autosport,
- Design a art objekty.

Úvod do kapitoly představuje charakteristika zkoumaného podniku společně s vývojem hospodářského výsledku firmy ve sledovaném období, tedy od roku 2009 – 2013. Poté byly stručně přiblíženy vybrané skupiny, postup při stanovení jejich ceny, jejich podíly a výpočty na tržbách a variabilních nákladech. Výpočtem krycích příspěvků vybraných skupin a jejich komparací v jednotlivých letech bylo zjištěno, že jak skupina PUR formy, tak i Tvářecí a stříhací nástroje by podnik měl v budoucnu udržet ve svém portfoliu neb přinášejí nejvyšší krycí příspěvky. Na druhé straně skupina Design a art objekty měla v každém roce krycí příspěvek záporný. Podnik by tedy měl učinit opatření, která danou situacilepší či se rozhodnout o další existenci skupiny do budoucna.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BRODSKÝ, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Malé a střední podnikání - distanční opora*. 2. dopl. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, 133 s. ISBN 978-80-7395-346-I.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] Cena. Vysoke Skoly.cz [online]. © 1998-2015 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/ekonomika/cena>
- [4] Co je FinWin - obchodní systém serveru Financnik.cz. FINWIN-OBCHODNÍ SYSTÉM FINANCNİK.CZ: OBCHODNÍ SYSTÉM PRO KOMODITY, AKCIE, FOREX [online]. © 2009 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.finwin.cz/>
- [5] Co znamená pojem přímý prodej?. Asociace osobního prodeje: etika, důvěra, jistota [online]. © 2015 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.osobniprodej.cz/primy-prodej>
- [6] Definice internetového marketingu: Nástroje internetového marketingu. Gymnázium Čakovice [online]. 2007 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://vyuka.greendot.cz/materialy/material-46.pdf>
- [7] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA, Josef VACULÍK a Kateřina KOPŘIVOVÁ. *Marketing: základy a postupy*. Brno: Computer Press, 2001, 155 s. ISBN 80-7226-558-X.
- [8] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing II*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 92 s. ISBN 978-80-7395-815-2.
- [9] Kde začíná aktivní prodej. Intuitivní marketing [online]. 11. 12. 2012 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.intuitivnimarketing.cz/maloobchod/kde-zacina-aktivni-prodej>
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 789 s. ISBN 80-856-0508-2.
- [11] KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika - distanční opora*. 3. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, 115 s. ISBN 978-80-7395-482-6.
- [12] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

- [13] Krycí příspěvek/příspěvek k tržbám. CAFINews [online]. 2. 7. 2013 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z:<http://news.cafin.cz/slovník/kryci-prispevekprispevek-k-trzbam>
- [14] KŘÍKAČ, Karel. *Náklady, ceny, rentabilita*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000, 113 s. ISBN 80-7082-669-X.
- [15] Která firma přežije (nejen) ekonomickou krizí? Aneb rozdíl mezi pasivním a aktivním obchodem. Kurzy.cz [online]. 11. 3. 2013 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/348261-ktera-firma-prezije-nejen-ekonomickou-krizi-aneb-rozdil-mezi-pasivnim-a-aktivnim-obchodem/>
- [16] KUBĚNKA, Michal. *Financování podniku - distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, 109 s. ISBN 978-80-7395-481-9.
- [17] Mediální slovník: Direct marketing. MEDIAGURU [online]. © 2015 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z:<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/direct-marketing/>
- [18] NASH, Edward. *Direct marketing: Strategie - Plánování - Provedení*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003, 604 s. ISBN 80-7226-838-4.
- [19] Obchodní plán, obchodní strategie při obchodování na burze. Investors.nazory.cz: Investování a obchodování nejen na burze a finančních trzích [online]. [2015] [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://investors.nazory.cz/Obchodni-plan-obchodni-strategie.html>
- [20] O společnosti. MODELÁRNA LIAZ, spol. s r. o.: FORMY, NÁSTROJE, PŘÍPRAVKY [online]. © 2013 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.modelarna-liaz.cz/o-spolecnosti/>
- [21] STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2003, 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [22] ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009, 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7.
- [23] TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2000, 620 s. ISBN 80-7169-997-7.
- [24] TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat: Osvědčené metody a techniky prodeje používané nejlepšími obchodníky*. Brno: BizBooks, 2014, 328 s. ISBN 978-80-265-0035-3.

- [25] Úplný výpis z obchodního rejstříku. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=295026&typ=UPLNY>
- [26] VEBER, Jaromír et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [27] Výrobky. MODELÁRNA LIAZ, spol. s r. o.: FORMY, NÁSTROJE, PŘÍPRAVKY [online]. © 2013 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.modelarna-liaz.cz/vyrobky/>
- [28] Wiki: Obchodní systém. Finančník: Poctivým sebevzděláváním k zaslouženému bohatství... [online]. © 2009 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: [http://www.financnik.cz/wiki/obchodni\\_system](http://www.financnik.cz/wiki/obchodni_system)

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Program Energetika společnosti MODELÁRNA LIAZ spol. s r. o.

Příloha B: Hlavní výrobní programy společnosti MODELÁRNA LIAZ spol. s r. o.

## Příloha A

Příloha A: Program Energetika společnosti MODELÁRNA LIAZ spol. s r. o.



**MODELÁRNA LIAZ spol. s r. o.**  
Nástroje a přípravky pro automobilový průmysl



### představujeme program - Energetika

#### PRODUKTY

S dlouholetými zkušenostmi 3 a 5-ti osého frézování zajišťujeme programování a obrábění dílů vodních elektráren, turbokompresorů a dalších složitých prvků.

- oběžná kola pro Francisovy turbíny
- lopatky pro Kaplanovy turbíny
- rozváděcí lopatky pro Kaplanovy a Francisovy turbíny
- oběžná kola pro turbokompresory



#### SLUŽBY

- CAD modelování (korekce, popř. příprava CAD modelu)
- CAM programování
- CNC 3 a 5-ti osé frézování
- zajištění obrobení dílu na karuselovém soustruhu
- zajištění defektoskopických zkoušek (ultrazvukové, rentgenové, magnetoskopické, kapilární)
- proměření na souřadnicovém měřicím stroji (dodání dílu s měrovým protokolem)
- oprava defektů materiálu navařováním

#### KONTAKTY

obchodní ředitel	Ing. Filip Pražák	tel.: +420 724 281 727 e-mail: filip.prazak@modelarna-liaz.cz
vedoucí projektu	Ing. Ivan Košek	tel.: +420 602 187 955 e-mail: ivan.kosek@modelarna-liaz.cz
výrobní ředitel	Ing. Pavel Vydra	tel.: +420 724 787 543 e-mail: pavel.vydra@modelarna-liaz.cz

[www.modelarna-liaz.cz](http://www.modelarna-liaz.cz) [info@modelarna-liaz.cz](mailto:info@modelarna-liaz.cz) tel.: +420 485 130 448 fax.: +420 485 134 177

MODELÁRNA LIAZ spol. s r. o. Kamenická 734 460 06 Liberec 6 Czech Republic

*Zdroj: podnikové materiály*



## Příloha B

Příloha B: Hlavní výrobní programy společnosti MODELÁRNA LIAZ spol. s r. o.

# MODELÁRNA LIAZ spol. s r.o.

Nástroje a přípravky pro automobilový průmysl



Společnost Modelárna LIAZ spol. s r.o. se představuje dvěma hlavními výrobními programy:

### 1. frézování tvarově složitých dílů

na 5-ti osých frézovacích centrech zajišťujeme frézování dílů do rozměrů 4 500 x 2 700 x 1 250 mm s kompletní podporou CAM.



RAMSPEED H45L - mostový pětiosý CNC stroj  
x = 4 500 mm  
y = 2 700 mm  
z = 1 250 mm      nosnost: 8 000 kg/m<sup>2</sup>



FS 100 S/A4 vertikální pětiosá CNC frézka  
x = 4 000 mm  
y = 1 250 mm      stůl 4000 x 1000  
z = 1 400 mm      nosnost: 9 000 kg

FS 100 O/A3 vertikální pětiosá 3+2 CNC frézka  
x = 2 000 mm  
y = 1 250 mm      stůl 3000 x 1000  
z = 1 400 mm      nosnost: 7 000 kg



Fidia G996 vertikální pětiosá 3+2 CNC frézka  
x = 850 mm  
y = 950 mm      stůl 1200 x 830 mm  
z = 600 mm      nosnost: 2 000 kg



Carl Zeiss Carmet C5 souřadnicový měřicí stroj  
x = 3 000 mm  
y = 1 600 mm  
z = 2 100 mm      nosnost: 1 500 kg

### 2. konstrukce a výroba nástrojů a přípravků pro automobilový průmysl

- formy pro polyuretanové díly autosedaček
- kontrolní přípravky a cubingy pro výrobce automobilových dílů
- tvářecí nástroje pro interiérové díly
- formy a modely pro slévárství



MODELÁRNA LIAZ spol. s r.o. Kamenická 734 460 06 Liberec 6 Czech Republic

Zdroj: podnikové materiály