

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých distribučních cest v podniku**

**Jaroslava Řeháková**

**Bakalářská práce**  
**2013**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslava Řeháková**  
Osobní číslo: **E100254**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých distribučních cest v 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 hodnocení přínosu jednotlivých druhů distribuce ve zkoumaném podniku podle výše krycího příspěvku.

Cenové kalkulace, cenové strategie.

Variabilní a fixní náklady, krycí příspěvek.

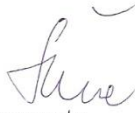
Charakteristika zkoumaného podniku.

Identifikace typů distribučních cest ve sledovaném podniku.

Přiřazení nákladů, výnosů a krycích příspěvků vytvořeným typům distribuce.

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ, J. ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. Nákladové a manažerské účetnictví. Praha: ASPI, 2007  
KRÁL, B. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2010  
KŘÍKAČ, K. Náklady, ceny, rentabilita. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000  
STANĚK, V. Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. Praha: Grada Publishing, 2003  
ŠOLJAKOVÁ, L. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2009

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Alexandr Šenec   
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 6. listopadu 2012  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 6. listopadu 2012

## **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. 2013

Jaroslava Řeháková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu PaedDr. Alexandru Šencovi za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytoval v průběhu zpracování celé práce.

Dále bych ráda poděkovala panu Janu Dolníčkovi, který mi poskytl veškeré potřebné informace pro zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Tato práce je věnována posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých distribučních cest v podniku Choceňská mlékárna. Zaměřuje se na to, která distribuční cesta je pro podnik výhodnější. Zabývá se zejména náklady, tržbami a výši krycího příspěvku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*cena, náklady, tržby, distribuční cesty, krycí příspěvek*

## **TITLE**

*assessment of the economic benefits of various distribution channels in the company*

## **ANNOTATION**

*This diploma thesis deals with assessment of the economic benefits of various distribution channels in the company „Choceňská mlékárna“. We will try to answer the question which one of distribution channels is the best for the company. We are dealing here with particular costs, revenues and the amount of contribution margin.*

## **KEYWORDS**

*price, costs, revenues, distribution channels, contribution margin*

# Obsah

Úvod.....	11
1 Cena.....	12
1.1 Cíle firmy při stanovení ceny .....	12
1.2 Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů.....	14
1.2.1 Externí faktory.....	14
1.2.2 Interní faktory.....	14
1.3 Způsoby stanovení ceny .....	15
1.4 Tvorba ceny nového výrobku.....	16
1.5 Cenová strategie .....	17
1.5.1 Cenové strategie v souvislosti se životním cyklem produktu .....	17
1.5.2 Cenová strategie pro produktové řady .....	17
1.5.3 Cenové redukce .....	17
1.6 Cenové kalkulace.....	19
2 Náklady.....	20
2.1 Členění nákladů .....	20
2.1.1 Druhovému členění nákladů .....	21
2.1.2 Účelové členění nákladů .....	21
2.1.3 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik .....	22
2.1.4 Kalkulační členění nákladů .....	23
2.1.5 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů .....	25
3 Zisk, výnos a příjem.....	26
4 Prodejní cesty.....	27
4.1 Organizace prodejních cest .....	29
4.1.1 Vertikální marketingový systém.....	29
4.1.2 Horizontální marketingový systém.....	32
5 Představení společnosti Chocoňská mlékárna, s. r. o. ....	33
5.1 Základní informace o společnosti.....	33
5.2 Předmět podnikání .....	33
5.3 Historie společnosti.....	33
5.4 Ekonomické výsledky .....	35
5.5 Zaměstnanci.....	36

6	Posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých distribučních cest v podniku Chocoňská mlékárna, s.r.o. ....	37
6.1	Typy distribučních cest .....	37
6.2	Výnosy, náklady a krycí příspěvky jednotlivých distribučních cest .....	38
6.2.1	Rok 2008 .....	38
6.2.2	Rok 2009 .....	39
6.2.3	Rok 2010 .....	40
6.2.4	Rok 2011 .....	41
6.2.5	Rok 2012 .....	42
6.3	Posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých distribučních cest .....	44
6.3.1	Péče o distribuční cesty .....	46
7	Závěr .....	48
8	Zdroje použité literatury .....	49
	Seznam příloh .....	50



## Seznam obrázků

Obrázek 1- Strategie a taktiky tvorby cen.....	18
Obrázek 2 - Členění nákladů z hlediska jejich vztahu k výkonům, které jsou předmětem kalkulace.....	23
Obrázek 3 - Členění nákladů z hlediska jejich závislosti na změnách objemu výkonů .....	25
Obrázek 4 - Členění distribučních kanálů .....	27
Obrázek 5 - Členění marketingového vertikálního systému distribuce .....	30
Obrázek 6– Graf s trendem provozního hospodářského výsledku (tis. Kč) .....	35
Obrázek 7 - Průměrný počet zaměstnanců .....	36
Obrázek 8 - Přehled za rok 2008 (tis. Kč).....	39
Obrázek 9 - Přehled za rok 2009 (tis. Kč).....	40
Obrázek 10 - Přehled za rok 2010 (tis. Kč).....	41
Obrázek 11 - Přehled za rok 2011 (tis. Kč).....	42
Obrázek 12 - Přehled za rok 2012 (tis. Kč).....	43
Obrázek 13 - Krycí příspěvek v letech 2008 až 2012.....	44
Obrázek 14 - Koeficient krycího příspěvku v letech 2008 až 2012 .....	45

## Seznam tabulek

Tabulka 1– Přehled ekonomických výsledků od roku 2008 do 2011 (tis. Kč) .....	35
Tabulka 2– Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady na zaměstnance .....	36
Tabulka 3 – Přehled tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku za rok 2008 (tis. Kč) ...	38
Tabulka 4 - Přehled tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku za rok 2009 (tis. Kč)....	39
Tabulka 5 - Přehled tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku za rok 2010 (tis. Kč)....	40
Tabulka 6 - Přehled tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku za rok 2011 (tis. Kč)....	41
Tabulka 7 - Přehled tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku za rok 2012 (tis. Kč)....	42
Tabulka 8 - Poměr variabilních nákladů a krycího příspěvku k tržbám .....	44

## Seznam zkratk

Aj.	a jiné
Apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
Kč	Korun českých
Např.	například
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
TJ	tvaroh jemný
Tzv.	tak zvaně

## Úvod

Cílem této bakalářské práce je posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých distribučních cest v podniku.

Práce je rozdělena do několika kapitol. V prvních kapitolách jsou vysvětleny termíny a pojmy.

Další část začíná stručným seznámením s podnikem Choceňská mlékárna s. r. o. Firma je známá především svými jogurty a pomazánkovými másly. Mlékárna je závislá hlavně na ceně vstupních surovin, které jsou zejména mléko a smetana. Od roku 2009 však cena za tyto vstupní suroviny nepatrně vzrostla. Tento růst se projevil především ve zvýšení nákladů na surovinu. Firma na toto musela reagovat celoplošným zvýšením cen svých výrobků. Dále se snaží hledat cesty jak snížit náklady ve výrobě. V roce 2011 bylo však pozitivní to, že se upevnila pozice značky pomazánkových másel. Také došlo k dokončení investice na modernizaci linky výroby pomazánkového másla, jejím účelem bylo kapacitní rozšíření výroby při menším úvěrovém zatížení. V další části je zobrazen přehled tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku od roku 2008 až do roku 2012 pro jednotlivé distribuční cesty.

Firma dělí své distribuční cesty na velkoobchod a obchodní řetězce. Dále má také vlastní prodejnu, ale z důvodu nastavení specifických podmínek se práce zabývá pouze velkoobchodem a obchodními řetězci.

Poslední část je zaměřena na posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých distribučních cest pomocí krycího příspěvku. Krycím příspěvkem je zde rozuměn rozdíl mezi cenou a variabilními náklady prodaného výkonu, jde o příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Velikost krycího příspěvku je pro manažery podstatná. Čím je krycí příspěvek vyšší, tím menší množství produkce stačí k dosažení plánovaného zisku.

# 1 Cena

Je to další část marketingového mixu. Je to výše peněžní úhrady, která je zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu. Cena stanoví určitá kritéria pro podnik a povzbuzuje jeho aktivity určitým směrem.

Z pohledu podniku je cena nejpružnější proměnou. Ke změně ceny může docházet a také dochází často. Nejlepším příkladem je každodenní změna ceny akcií na burze. Cena stanovuje, co podnik na trhu za svou činnost získá.

Na druhou stranu cena určuje hodnotu výrobku či služby, tedy kolik je zákazník ochoten zaplatit. Obvykle můžeme pozorovat, že množství zboží, které člověk nakupuje, závisí na ceně zboží. Nižší cena zákazníka naláká a naopak vyšší cena zákazníka odradí. Vždy tedy existuje velmi úzký vztah mezi cenou výrobku a poptávkou po něm.

Cena má pro různé lidi různý význam. Podle zjednodušeného výkladu teorie poptávky a nabídky nám říká, že pokud se cena stanoví vysoká, zákazníkovi se bude zdát přemrštěná a od koupě ho odradí. Naopak pokud se cena nastaví nízká, tak zákazníka přiláká k nákupu. Tržní realita však může být jiná. I cena vysoká může přilákat určitou skupinu zákazníků. Naopak cena nízká může některé zákazníky odradit. Chování zákazníků neovlivňují pouze ekonomické faktory, ale důležité jsou i vlivy psychologické. Cena není jediným činitelem ovlivňujícím poptávku po zboží, je však nejdůležitější. Pokud je cena stanovena správně, dochází ke shodě mezi hodnotou, kterou má výrobek pro zákazníka a ekonomickým zájmem podniku.

## 1.1 Cíle firmy při stanovení ceny

Při určování výše ceny podnik vychází z cílů, kterých chce dosáhnout. Jedná se o volbu mezi krátkodobým zájmem podniku na rychlé dosažení zisku a dlouhodobými cíli. Důležitým faktorem pro stanovení ceny je, zda se jedná o výrobek nový, nebo zda se jedná o výrobek, který již na trhu je. Při strategii stanovení ceny podniky často vycházejí z více stanovených cílů, nikoliv z jednoho.

Hlavními cíli podniku mohou být:

- Zisk – je rozhodujícím faktorem při stanovení ceny.
- Maximalizace zisku – podnik stanovuje cenu na takové výši, aby k vynaloženým nákladům zabezpečila maximální celkové tržby z prodeje. Chce tedy dosáhnout v určité době maximálního zisku. Existuje představa, že pokud podnik zvýší ceny, zvýší se tím i jeho zisk. V praxi je však možné, že zvýšení ceny naopak zisk sníží, protože klesne poptávka po výrobku.
- Tržní podíl – cíl pro firmy, které věří, že dlouhodobou ziskovost výrobku mohou zabezpečit dosažením dominantního postavení na trhu. Velmi často se s tím setkáváme v počátečních fázích životního cyklu výrobku. Firma se touto strategií snaží přilákat zákazníky. Počáteční nízká cena opravdu může spoustu kupujících přilákat a v případě, že jsou s výrobkem spokojeni, pak zůstávají věrni značce. Pokud firma nasadí nízké ceny, může se stát, že v prvních letech bude na výrobě prodělávat. Když si však firma vybuduje významné postavení na trhu, tak se mu tyto ztráty vrátí.

„Snížení cen předpokládá existenci alespoň tří podmínek:

- a) vysokou citlivost poptávky na změnu cen,
  - b) stanovení nízké ceny odradí existující či potencionální konkurenci od výroby,
  - c) náklady na jednotku výroby a distribuce s růstem výroby a prodeje klesají.“[10]
- Růst objemu prodeje – neklade velký důraz na dosažení zisku. Například posezónní nebo povánoční výprodeje, které mají za cíl uvolnit prostory pro nové modely zboží.
  - Návratnost investic – používají především finančně orientované firmy, které zvažují, zda investovat na vývoj a výrobu určitého výrobku, nebo investovat do jiné podnikatelské aktivity. Tento přístup porovnává návratnost investice s alternativní možností jejího umístění.
  - Špičková kvalita výrobku – cílem podniku je dosáhnout vedoucího postavení na trhu v kvalitě výrobku. Výše ceny je úměrná kvalitě výrobku. Pokud se podnik rozhodne, že bude vyrábět výrobky vysoké kvality, musí tedy použít drahý kvalitní materiál, odpovídající technologii atd. To se však projeví ve vyšších nákladech na výrobu.
  - Jiné cíle – například udržení „status quo“ na trhu. Jiným cílem může být snaha zabránit konkurenci vstupu na trh. Podnik může při stanovení ceny také zvažovat možnost větší podpory ze strany obchodu.

## 1.2 Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů

Výše ceny je ovlivněna působením externích a interních faktorů.

### 1.2.1 Externí faktory

**Charakter trhu** – různým postavením ceny v životě firmy ve vztahu ke konkurenci se vyznačují různé druhy trhu. V čisté konkurenci trh tvoří mnoho prodávajících, kteří obchodují se stejnými produkty, a žádná ze stran nemůže výrazně ovlivnit běžnou tržní cenu. A naopak v čistém monopolu je na trhu pouze jeden prodávající, kterým může být státní monopol, nebo soukromý regulovaný monopol. Z hlediska ceny je také důležité, zda se firma nachází na trhu otevřeném nebo uzavřeném, protože ceny produktů na otevřených trzích podléhají různým vlivům vznikajícím kdekoli na světě, které mají dopad na cenu produktů firmy.

**Charakter poptávky** – o výši poptávky rozhodují ekonomické i neekonomické faktory. Při zkoumání poptávky firma zjišťuje například: očekávání spotřebitelů před uskutečněním nákupu, reakci spotřebitelů na různé ceny, spotřebitelské zvyklosti.

**Konkurence** – konkurenci můžeme rozčlenit na cenovou a necenovou. „Při cenové konkurenci ovlivňují prodávající spotřebitelskou poptávku pomocí cen a cenových hladin. Čím je produkt jedinečný, tím vyšší cenu v porovnání s konkurencí může prodávající stanovit. Při necenové konkurenci prodávající minimalizují cenu pomocí odlišení produktů za pomoci stimulačních faktorů například způsobu dodání produktu, zlepšení dostupnosti produktu, rozšíření služeb spotřebitelům aj.“ [3]

**Zákazníci** – jsou to zákazníci, kteří posuzují vztah ceny a porovnatelné produkty. Je důležité zjišťovat citlivost zákazníků na cenu.

### 1.2.2 Interní faktory

**Organizace cenové politiky** – v menších firmách o cenách rozhoduje vrcholový management. Ve větších firmách se cenami zabývají manažeři divizí nebo výrobních řad. I tady však může o cenách rozhodovat i vrcholový management.

**Marketingový mix** – rozhodnutí o cenách musí být v souladu s ostatními nástroji marketingového mixu.

**Diferenciace produktů** – „tj. koncepce odlišení se od konkurence. Diferenciace dovoluje daleko větší volnost v marketingové strategii, hlavně v cenové politice. Předpokladem je dlouhodobá a konzistentní komunikační aktivita, která učí zákazníky unikátním vlastnostem produktů či firem samých. Jejím cílem je vybudovat v myslích spotřebitelů pozitivní asociace, které si se značkou produktu či firmy spojí.“[7]

### 1.3 Způsoby stanovení ceny

Základní přístupy lze rozdělit:

- a) nákladově orientovaná tvorba ceny,
- b) poptávkově orientovaná tvorba ceny,
- c) konkurenčně orientovaná tvorba ceny.

Pro vytvoření samotné ceny se používají metody:

- 1) způsob tvorby cen odvozením,
- 2) parametrický způsob tvorby cen,
- 3) kalkulační způsob tvorby cen.

Způsob tvorby cen odvozením zahrnuje:

- a) odvození velkoobchodní ceny ze zahraničních cenových relací, například srovnávání podobných výrobků nebo analogických služeb zahraničních s tuzemskými,
- b) odvození velkoobchodní ceny z ceny dosahované vývozem pro zahraniční trhy,
- c) odvozením ze vzájemné relace velkoobchodní a maloobchodní ceny.

Parametrické způsoby tvorby ceny zahrnují:

- a) cenové řady – používá se pro výrobky či služby funkčně shodné nebo výrobky podobné, které se liší určitým parametrem například velikostí,
- b) cenové ukazatele – vychází ze závislosti ceny na několika parametrech, jde o shrnutí paralelních cenových řad. Tento přístup se využívá u technologicky náročnějších produktů,
- c) bodovací způsob – jedná se o bodové hodnocení jednotlivých vlastností.

Kalkulační způsob tvorby cen zahrnuje:

- a) cenové normativy – oceňujeme jednotlivé nákladové položky podle podrobnější cenové kalkulace,
- b) stavebnicový způsob – cena se tvoří tím, že sčítáme jednotlivé konstrukční prvky výrobku, které již mají stanovenou cenu. Musíme však přičítat náklady celkové montáže,
- c) kalkulační porovnání – vyjadřuje rozdíly jednotlivých položek cenové kalkulace nového a porovnatelného výrobku či služby.

#### **1.4 Tvorba ceny nového výrobku**

„Při rozhodování o cenách nových výrobků či služeb je třeba řešit dva okruhy problémů a to:

- jakým způsobem (zvolenou metodou) určit cenu nových výrobků nebo služeb,
- jak (časově, respektive rozsahově) provádět změny stanovené ceny.“[5]

Často užívanou metodou stanovení ceny nového výrobku je individuální kalkulace. Používá se u výrobku, který je analogický, tedy dosud nevyráběný, a nelze jej porovnat s jinými výrobky. Úroveň stanovené ceny je závislá na kvalitě použité normativní základny.

Význam ceny je pro každého různý. Je tedy nutné odlišit, pro kterou skupinu zákazníků je produkt určen, do které zájmové kategorie zákazník spadá a je důležité respektovat zvyklosti zákazníka, jeho mentalitu a kulturu.



## 1.5 Cenová strategie

Každá cenová strategie by měla vždy počítat s měnicími se podmínkami na stranách nabídky a poptávky. Vždy by se měla odvíjet od strategických cílů firmy a musí být s nimi konzistentní. Existuje celá škála cenových strategií.

### 1.5.1 Cenové strategie v souvislosti se životním cyklem produktu

Cenová strategie závisí na tom, ve které fázi životního cyklu se produkt právě nachází. Například ve fázi uvedení produktu na trh je možné použít hned dvě cenové strategie. Je to strategie vysokých zaváděcích cen a jejím cílem je maximalizace zisku. Produkt je určen jen pro ty segmenty, kterým nevádí zaplatit vysokou cenu. Dále je to strategie nízkých zaváděcích cen. Jejím cílem je naopak získání velkého tržního podílu.

### 1.5.2 Cenová strategie pro produktové řady

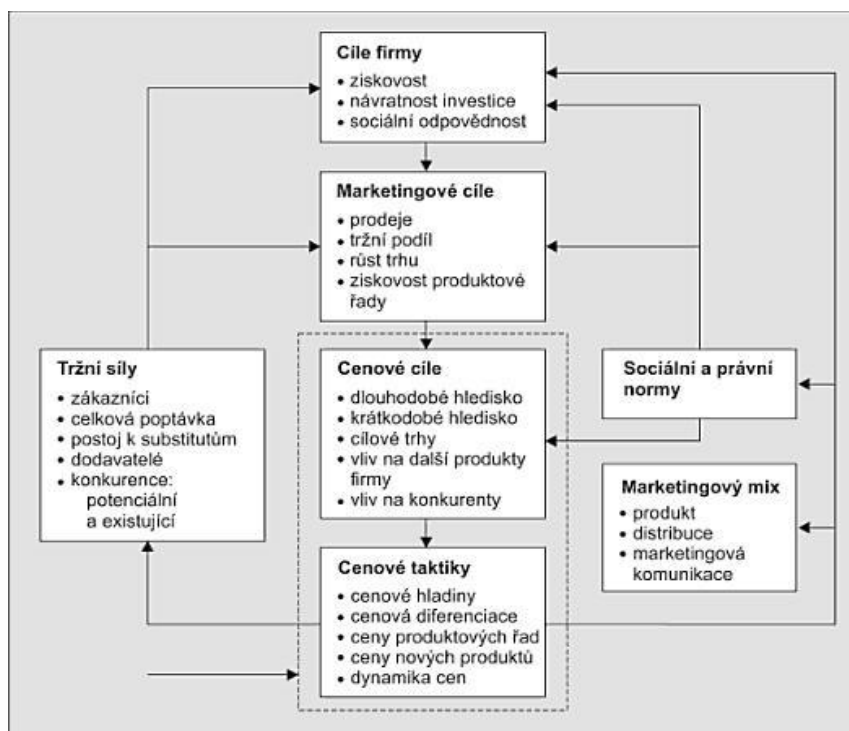
Produktová řada je skupina produktů, které mají podobné vlastnosti a jsou určeny především stejné cílové skupině zákazníků. Stanovení cen pro jednotlivé produkty z celé řady je velmi obtížné. Firma chce dosáhnout maximálního zisku z celé produktové řady. Dále zvažuje, jakou cenu by měla zvolit pro doplňkové produkty, které jsou volitelnou součástí základního produktu. Dále pro vedlejší produkty, které vzniknou při výrobě, a také pro sadu produktů, která obsahuje několik výrobků, které se budou prodávat za zvýhodněnou cenu, a její cena by měla být pro zákazníka atraktivní.

### 1.5.3 Cenové redukce

Nejčastěji se používají pouze dvě taktiky cenových redukcí. Jsou to:

- 1) **slevy a speciální nabídka** – jde o dočasné snížení cen. Kupující věří, že při koupi produktu ve slevě ušetří na nákup jiného zboží. Kupující předpokládá, že produkt má vyšší hodnotu za nižší cenu. Sleva se může poskytovat v korunách nebo procentech. Jedná se o redukci maloobchodní ceny. Obvykle jsou poskytovány konečnému spotřebiteli nebo může být poskytována i distribučním článkům,
- 2) **diskontní ceny** – tyto ceny se používají v samoobslužných obchodech, kde je pouze malá asistence personálu a u zboží, které je vystavené na paletách. Jsou to například takzvaná outlet centra, obchody se sportovním zbožím, elektronikou nebo knihami.

Toto jsou pouze některé z existujících cenových strategií. Je velmi důležité zvolit správnou cenovou strategii.



Obrázek 1- Strategie a taktiky tvorby cen

Zdroj: [3]

## 1.6 Cenové kalkulace

„V centralizovaném modelu řízení při administrativním způsobu stanovení ceny byla základem pro stanovení jednotlivých cen tzv. cenová kalkulace. Východiskem byly položky kalkulačního vzorce nákladů, jednotlivé položky přímých nákladů se zpravidla vyjadřovaly pomocí centrálně stanovených normativů (ceníků, mzdových předpisů apod.), složitější bylo vyčíslení režijních nákladů, zejména ve vztahu ke kvantifikaci jednotlivých výrobních podmínek (výrobců).“[5]

Cenová kalkulace slouží především k jednání s odběrateli. Jejím cílem je prokázat únosnost jednotlivých nákladových položek.

V tržní ekonomice se uplatňují dva druhy kalkulačních propočtů:

- a) propočet ekonomické preference a rovnováhy,
- b) kalkulační propočty při vlastní výrobě produktů.

## 2 Náklady

Slovo náklady se již používá běžně. Není však jasné, jestli tím myslíme všichni to samé. V ekonomice rozlišujeme několik druhů nákladů, například režijní a pořizovací, variabilní, přímé a nepřímé a několik dalších. Tolik druhů nákladů se rozlišuje, protože každý druh nákladů se používá na jiný účel.

„Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu (jiným způsobem, než je výběr kapitálu vlastníky.“[4]

Toto vymezení zjednodušeně vyjadřuje náklady jako ekonomický zdroj „obětovaný“ na dosažení výnosu z prodeje.

„V manažerském účetnictví se naopak vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.“[4]

Pro toto vymezení jsou podstatné tyto rysy:

- účelnost: nákladem je takové vynaložení, které je přiměřené výsledku činnosti,
- účelový charakter: smyslem vynaložení ekonomického zdroje je jeho zhodnocení.

### 2.1 Členění nákladů

K účinnému řízení nákladů je důležité jejich podrobnější rozčlenění do stejnorodých skupin. Je mnoho způsobů jak provést rozčlenění. Je třeba si uvědomit, že členění musí být vyvoláno účelovou potřebou – tedy vztahem k řešení určitých otázek a rozhodnutí. Členění nákladů lze rozdělit do dvou fází:

- 1) členění, která mají význam pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech již bylo v zásadě rozhodnuto,
- 2) otázky, které souvisejí s členěním nákladů pro rozhodování o budoucích variantách podnikání.

### 2.1.1 Druhové členění nákladů

Za základní nákladové druhy se považují spotřeba materiálu, spotřeba a použití externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy dlouhodobě využívaného majetku a finanční náklady.

„Pro nákladové druhy jsou charakteristické tři základní vlastnosti:

- druhově vynaložené náklady jsou z hlediska jejich zobrazení prvotní: předmětem zobrazení se stávají hned při svém vstupu do podniku, na jeho hraniční vazbě s okolím,
- jsou to náklady externí; vznikají spotřebou výrobků, prací či služeb jiných subjektů,
- z hlediska možnosti jejich podrobnějšího rozčlenění v podniku jsou jednoduché. Z úrovně podnikového řízení nelze tyto náklady rozlišit na jednodušší složky, z kterých se skládají.“[4]

Význam druhového členění nákladů spočívá v tom, že je informačním podkladem při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku a vnějším okolím. Toto členění by mělo dát odpovědi na otázky, od koho, kdy a jak musí podnik zajistit materiál, energii, ostatní externí výkony a služby a další ekonomické zdroje.

### 2.1.2 Účelové členění nákladů

Cílem účelově členěných nákladů je zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo překračují. V praktických řešeních probíhá strukturalizace účelového členění v několika úrovních. V první se náklady rozčlení do širokých okruhů různých výrobních činností a činností pomocných a obslužných. V nich se pak člení podrobněji např. podle jednotlivých operací nebo podle aktivit.

#### *Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení*

Tyto náklady se člení podle jejich vztahu k činnosti, aktivitě či operaci do dvou základních skupin:

- 1) do skupiny nákladů bezprostředně vyvolaných technologií dané činnosti, aktivity nebo operace. Tyto náklady se tedy nazývají náklady technologické. Například spotřeba papíru v hlavní tiskařské výrobě na konkrétní titul,
- 2) do skupiny nákladů, které byly vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti. Tyto náklady se tedy nazývají náklady

na obsluhu a řízení příslušné činnosti. Například náklad na osvětlení tiskárny a plat ministra.

### ***Náklady jednicové a režijní***

„Jednicové náklady, které jsou příčinně vyvolány vytvořením každé konkrétně definované jednotky výkonu. Předběžnou výši těchto nákladů na jednotku je možné stanovit pomocí norem spotřeby ekonomických zdrojů (spotřeby materiálu, práce, energie, služeb) a ocenění této naturální spotřeby. Základním nástrojem řízení hospodárnosti jednicových nákladů je právě kalkulace.“[9]

„Režijní náklady, u kterých není možné vyjádřit jejich bezprostřední vztah ke konkrétní jednotce výkonu jako nositeli nákladů, jde o společné náklady druhu výkonu, skupiny výkonů, útvarů, atd. Řízení hospodárnosti režijních nákladů se zajišťuje pomocí rozpočtu režijních nákladů. Kontrola přiměřenosti režijních nákladů je založena především na odpovědnosti řídicích pracovníků za jejich vývoj.“[9]

### **2.1.3 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik**

Řízení hospodárnosti nekončí rozpoznáním příčinného vztahu nákladů k nositeli, který jejich vznik vyvolal, ale dalším krokem se konkretizuje vyjádřením vztahu ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, kde operace probíhá a jehož pracovníci odpovídají za racionální vynaložení či zhodnocení nákladů.

### ***Odpovědnostní středisko***

Výchozím momentem členění nákladů je rozčlenění podle místa vzniku nákladů. Na to navazuje členění podle odpovědnosti za jejich vznik. Vnitropodnikové útvary, kterým jsou náklady přiřazovány, se nazývají odpovědnostní střediska. Odpovědnostní středisko se vztahuje k tzv. ekonomické struktuře podniku. Tato struktura navazuje na organizační strukturu podniku, jejímž úkolem je vymezit oblasti, pravomoci a odpovědnosti zejména vedoucích pracovníků útvarů v jejich věcné podobě.

Smyslem ekonomické struktury je vymezit takovou úroveň vnitropodnikových útvarů, jejichž řízení je mimo jiné založeno na posouzení hodnotových výsledků. Z hlediska pravomoci a odpovědnosti se rozlišuje šest základních typů odpovědnostních středisek: nákladové, ziskové, rentabilní, investiční, výnosové a výdajové.

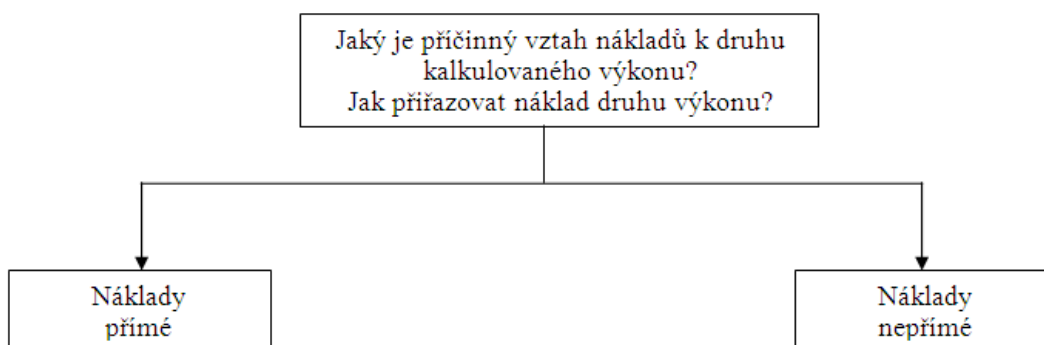
### ***Druhotné (interní) náklady***

Interní náklady jsou náklady, které vznikají odebírajícímu středisku. Množstvím dílčích výkonů a jejich vnitropodnikovým oceněním je stanovena jejich výše. „Podstatnými vlastnostmi těchto nákladů je, že jde o náklady:

- druhotné – z hlediska podniku jako celku se projeví na vstupu podruhé, poprvé se projeví ve středisku, které daný výkon provedlo,
- složené – neboť je lze z podnikové úrovně řízení dále analyzovat ve vztahu k jednotlivým nákladovým složkám – druhům, které byly při provedení druhotného výkonu spotřebovány.“[4]

#### **2.1.4 Kalkulační členění nákladů**

Kalkulační náklady jsou náklady, které jsou přiřazovány k výkonu.



**Obrázek 2 - Členění nákladů z hlediska jejich vztahu k výkonům, které jsou předmětem kalkulace**

*Zdroj: [4]*

### ***Přímé náklady***

Přímé náklady bezprostředně souvisí s konkrétním druhem výkonu. Patří do nich téměř všechny jednicové náklady. K výkonu se přiřazují i náklady, které jsou vynakládány v souvislosti s prováděním pouze tohoto druhu výkonu a jejichž podíl lze zjistit pomocí prostého dělení, například náklad na výzkum, vývoj a technickou přípravu výroby konkrétního výrobku a odpis časové licence.

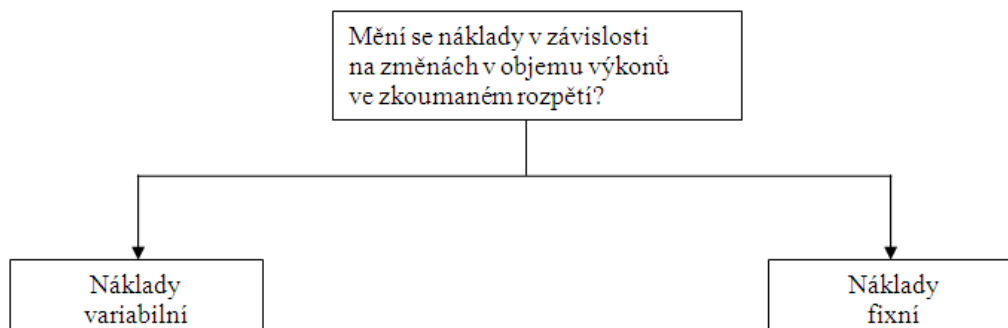
### ***Nepřímé náklady***

Nepřímé náklady se nevážou pouze k jednomu druhu výkonu. Zajišťují průběh podnikatelského procesu podniku v širších souvislostech. Jedná se o většinu režijních nákladů kromě těch, které souvisí s určitým druhem výkonu a které jsou zpravidla společné více druhům výkonů.



### 2.1.5 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Toto členění se začalo používat ve dvacátých letech 20. století. Základem jsou dvě skupiny nákladů.



Obrázek 3 - Členění nákladů z hlediska jejich závislosti na změnách objemu výkonů

Zdroj: [4]

#### **Variabilní náklady**

Jsou to náklady, které jsou vynakládány v závislosti na objemu výkonů. Jedná se například o spotřebu základního materiálu, mzdové náklady výkonných pracovníků, náklady na dopravu a spotřeba energie na pohon výrobního zařízení. Jejich výše je ovlivněna strukturou výkonů a objemem.

#### **Fixní náklady**

Zajišťují podmínky pro činnost v určitém rozsahu, jsou vždy jednorázově vynakládány na určité časové období. Rozsah činnosti je limitován kapacitou fixních nákladů.

„Fixní náklady zahrnují celou řadu nákladů, které je z hlediska praktického řízení vhodné dále rozdělit na:

- fixní náklady, které jsou vyvolané způsobem zajištění činností. Například náklady na obsluhu řízení (fixní mzdové náklady řídicích a administrativních pracovníků, energie na osvětlení a zateplení budov),
- fixní náklady, které nejsou bezprostředně vyvolány vlastním vytvořením výkonů, ale o jejich vynaložení rozhoduje vedení podniku. Například náklady na reklamu a propagaci, náklady na výzkum a vývoj, vzdělávání,
- fixní náklady, které nejsou pravidelně a opakovaně vynakládány v konstantní výši. Například časové odpisy a splátky nájemného.“[1]

### **3 Zisk, výnos a příjem**

Je velmi důležité tyto pojmy řádně rozlišit. Zisk se obecně vyjadřuje jako rozdíl mezi prodejem, tedy výnosy a náklady. Česká účetní terminologie používá pro zisk výraz hospodářský výsledek. Tento pojem se může použít i pro ztrátu.

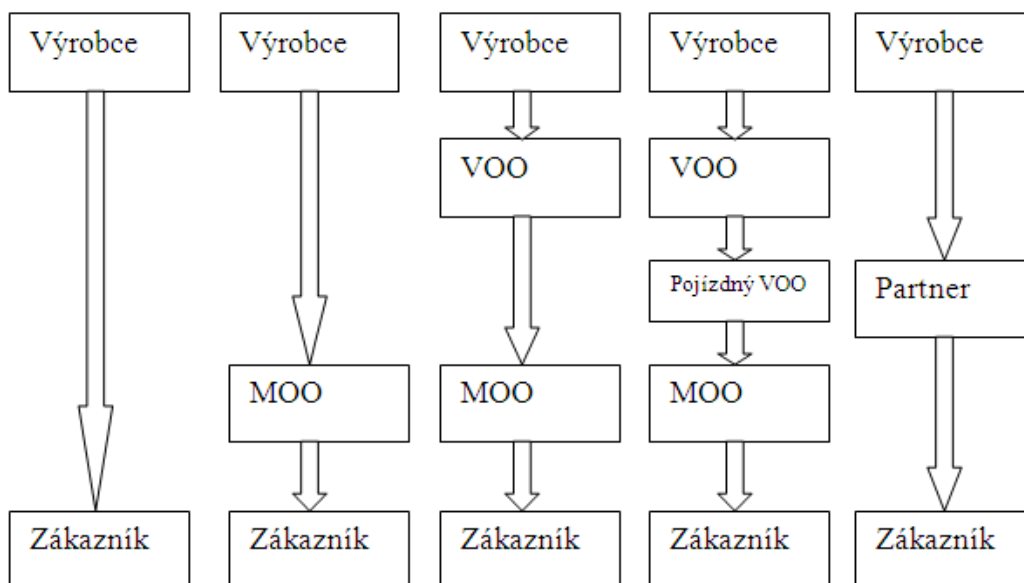
„Ne každá organizační jednotka má výnosy. U těch co výnosy mají, je výnosy relativně jednoduché měřit, protože jsou dány dohodou mezi organizací a jejími zákazníky. Zákazník, zvláště jedná-li se o jeho soukromé zdroje, si hlídá, co za své zdroje dostává. U těch, co výnosy nemají, její zákazníci jí přímo neplatí (např. úřady, armáda, nákladové středisko), je situace ještě jednodušší, protože nejsou-li výnosy, nemusíme je měřit.“[8]

Výnosy je možné definovat jako poskytnutí produktu zákazníkovi. V praxi se výnos zaznamená hned po předání produktu dohodnutým způsobem, nejčastěji vystavením faktury. Výnos tedy neznamená získání hotovosti.

Jsou tři možnosti, kdy můžeme získat příjem. Může nastat ještě před výnosem, tedy pokud zákazník zaplatí zálohu, nebo při předání produktu, když zákazník zaplatí při převzetí zboží. Nejčastěji však příjem vznikne až několik dnů po předání zboží, když zákazník zaplatí fakturu. Příjem tedy znamená přijetí peněz na účet nebo v hotovosti do pokladny.

## 4 Prodejní cesty

Prodejní cesta je cesta, kterou se dostává zboží od výrobce ke kupujícímu. Může být přímá nebo nepřímá, což znamená, že zahrnuje jeden nebo několik mezičlánků. Rozhodnutí, která cesta by měla být zvolena je důležitou součástí plánování podnikového managementu. To, kde se bude výrobek prodávat, výrazně ovlivňuje cenovou strategii, volbu stimulačního mixu, řešení obalu výrobku, služeb aj. Pokud se firma rozhodne využít prodejních cest, vzdává se možnosti řízení a přímé kontroly prodeje svých výrobků.



Obrázek 4 - Členění distribučních kanálů

Zdroj: [10]

Články, které tvoří prodejní cestu, často plní funkce lépe a efektivněji než výrobce.

Hlavní funkce, které systém prodejních cest plní jsou:

- **Obchodní funkce** – zahrnuje aktivity, které přímo ovlivňují transakce mezi výrobcí, mezičlánky a zákazníky. Obchodníci nakoupí zboží od různých výrobců. To znamená, že musí vyhledávat a kontaktovat potencionální dodavatele. Obchodník musí vyhodnotit vlastnosti, kvalitu a cenu výrobku, musí projednat nákup a podmínky s ním spojené. Prodej zboží nezahrnuje pouze fyzickou distribuci, ale i řadu jiných činností. Například stimulaci reklamou, osobní prodej a také přejímají rizika z vlastnictví produktu. Disciplína, zabývající se řízením toku materiálu v čase a prostoru v komplexu se souvisejícími toky informací, se nazývá hospodářská logistika a jejím cílem je především minimalizovat náklady spojené s činností a přitom zcela uspokojit

požadavky na trhu. Toky hotových výrobků se zabývá marketingová logistika, která začíná skladováním hotových výrobků a přes různé prodejní cesty zajišťuje tok k odběrateli.

- **Logistická funkce** – zahrnuje činnosti, které jsou potřebné k zajištění fyzické distribuce výrobku od výrobce ke spotřebiteli. Především představuje dopravu výrobku. Zahrnuje i jeho skladování na cestě a rozřídění dle množství, typů, stupňů či jiných kritérií dle požadavku zákazníků. Dochází zde i k přízpůsobování zboží přání zákazníků, což zahrnuje například kompletaci zboží, dohotovování a montáž výrobku.
- **Podpůrné funkce** – jsou funkce, které pomáhají zjednodušit a usnadnit pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli. Mezičlánek se může podílet na finanční pomoci nejen výrobcí, ale i spotřebiteli ve formě obchodního úvěru. Dále rozřídí zboží dle kvality a zařazuje je do příslušných jakostních tříd. Jeho funkcí je i provádění marketingového výzkumu a získávání informací pro lepší poznání vlivů působících na trhu. Jeho úkolem je získat důležité informace od zákazníků a předat je výrobcí.

Způsob, jaký výrobce pro svůj výrobek zvolí, závisí na řadě faktorů. Jsou to například přání a potřeby zákazníků, charakter, vlastnosti a image výrobku. Tyto kritéria určují intenzitu prodeje, což v praxi znamená, jaký počet jednotlivých samostatných článků bude v prodejní cestě.

Intenzivní prodej znamená, že se výrobce snaží prodat výrobek v největším možném počtu prodejních jednotek a zapojit co největší počet článků do prodeje. Používá se zejména u druhů zboží každodenní potřeby a zboží impulzivního, tedy zboží, které se kupuje víceméně návykově například cigarety, žvýkačky, noviny. Je to zboží, u jehož koupě není kupující ochoten vynaložit zvláštní námahu a vyhledávat určitou značku ve více obchodech. Pokud tato značka není v obchodě k dostání, kupující koupí jinou značku, která je podobná. Je typické, že nedochází ke zvláštní stimulaci prodeje v prodejně.

Při selektivním prodeji se výrobek distribuuje prostřednictvím maloobchodních jednotek. Výrobek splňuje podmínky, které se týkají image výrobku, umístění prodejny nebo jejího zaměření na určitý segment zákazníků. Výrobce se domnívá, že s prodejcem dohodne dobrou spolupráci a větší zainteresování při prodeji. Zboží, které je prodáváno selektivně je náročnější na prodej, vyžaduje zaškolené prodavače a určité prostředí. Obvykle není k dostání v každém obchodě, ale kupující je ochoten prodejnu vyhledat. Například oděvy, spotřební elektronika, knihy.

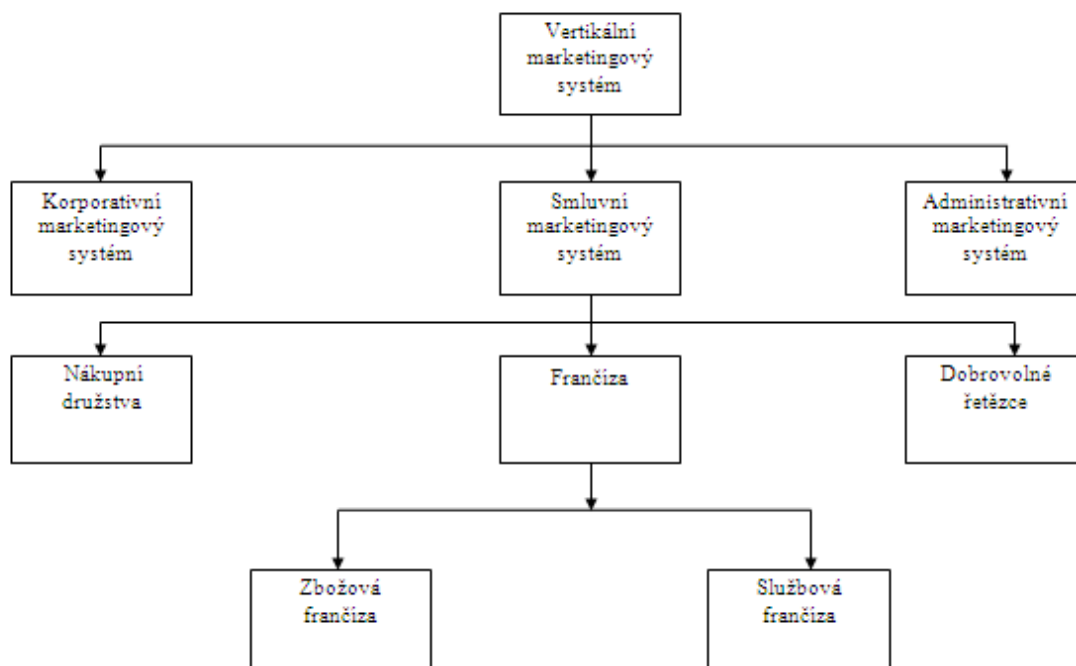
Při exklusivním prodeji existují distribuční mezičlánky s výhradním právem prodeje výrobku na určitém území. Jedná se o výrobky s mimořádným postavením na trhu, tedy o zboží značkové a drahé. Kupující je ochoten cestovat i na delší vzdálenost. Prodejci jsou chráněni před konkurencí. Výrobce však od nich očekává větší prodejní úsilí, a kupující očekává kompletní informace o výrobku, případně poskytnutí služeb, které jsou spojené s jeho prodejem a užíváním.

## **4.1 Organizace prodejních cest**

Články prodejních cest jsou na sobě značně závislé. Například maloobchod je závislý na výrobcí a velkoobchodu. Ovšem i výrobce je závislý na obchodnících, zda jeho výrobky prodají a za jakou cenu. Aby byl každý článek úspěšný, musí fungovat celá prodejní cesta od výrobce až ke spotřebiteli, proto musí všechny články spolupracovat. V praxi však každý článek většinou sleduje pouze své vlastní zájmy, což zpravidla vede ke konfliktům a efektivita prodejní cesty se snižuje.

### **4.1.1 Vertikální marketingový systém**

Klasický distribuční systém se skládá ze samostatných nezávislých článků. Většinou se žádný ze subjektů nepovažuje být svázan s jinými články systému a snaží se získat pro sebe určité výhody. Z tohoto důvodu začínají získávat v západních státech převahu tzv. vertikální marketingové systémy. Ty se skládají z výrobců, velkoobchodu a maloobchodu. Tyto články jsou centrálně řízeny a fungují jako jednotný systém. „Znamená to, že jednotliví členové systému ztrácejí svou plnou nezávislost. Jejich činnost je řízena a koordinována s činností ostatních článků jedním z členů (výrobce, maloobchod, velkoobchod), který má v systému dominantní postavení. Vertikální marketingové systémy existují ve třech hlavních typech, korporativních, administrativním a smluvním marketingovém systému.“[10]



**Obrázek 5 - Členění marketingového vertikálního systému distribuce**

*Zdroj:[10]*

V korporativním marketingovém systému jsou všechny články součástí jedné společnosti. Tuto organizaci nazýváme vertikální integrací. Řízení a koordinace jednotlivých článků je zde velice účinné, ale vysoce finančně náročné a vyžaduje velké investice. Velké obchodní firma u nás například Tesco, Billa, Kaufland aj. si mohou zřizovat i vlastní výrobní a tím organizovat komplexně pohyb zboží od výrobce až ke spotřebiteli.

Administrativní marketingový systém je hodně podobný klasickým distribučním systémům, ve kterých jsou jeho členové nezávislí. Svůj konkurenční vztah nahradili vztahem partnerské spolupráce na základě velikosti a autority nejsilnějšího článku, jehož postavení je ostatními členy respektováno.

Smluvní marketingový systém je tvořen nezávislými subjekty a jejich spolupráce se uskutečňuje na základě hospodářské smlouvy. Jsou zde přesně vymezena práva, odpovědnost a povinnost jednotlivých článků.

Dobrovolné řetězce jsou smluvní systémy mezi velkoobchodem a maloobchodem. Hlavním iniciátorem je velkoobchod, který se opírá o kooperační smlouvu, ve které se maloobchodník zavazuje odebírat určité výrobky od velkoobchodu. Velkoobchod poskytuje pomoc v oblasti reklamy, umístění a dispozičního řešení maloobchodní prodejny. Tato smlouva umožňuje velkoobchodu dosahovat velkých objemů prodeje a maloobchodu zajišťuje pravidelné výhodné dodávky a odbornou pomoc. Maloobchod má užitek i z dobré image iniciátora řetězce.

Nejstarší formou vertikálních smluvních systémů jsou nákupní družstva, která vznikala z důvodů podpory malých obchodníků. Podněcovateli vzniku nákupních družstev jsou maloobchodníci, kteří se sdružují ve větší ekonomické celky za účelem provozování i velkoobchodní, popřípadě výrobní činnosti. Členové těchto družstev nakupují zboží pouze prostřednictvím družstva. To zase pro své členy zajišťuje průzkum trhu, reklamu, účetnictví, odborné školení členů apod.

Naopak nejmladší formou vertikálních marketingových systémů představuje frančiza, která je silně rozšířena v USA a ve státech západní Evropy. Pojem „franchise“ pochází ze starofrancouzštiny a znamená udělení přednostního práva. „Základním pojmem této formy je tzv. frančiza, což není nic jiného než soubor práv, který frančizor jako poskytovatel frančizové licence poskytuje partnerovi jako nabyvateli frančizové licence k vlastnímu podnikání pod jménem zavedeným na trh a s jeho pomocí. Nabyvatel frančizy spolupracuje s frančizovou společností na smluvním základě (frančizová dohoda).“[10]

Nájemce tak získá přístup k ověřenému podnikatelskému konceptu, know-how a jméno za jednotný frančizový poplatek, který je vlastně cenou za přístup k know-how frančizora za účelem jeho využívání.

#### **4.1.2 Horizontální marketingový systém**

Základem horizontálního marketingového systému je spojení dvou nebo více podniků na stejné logistické úrovni. Cílem je snížit náklady a zvýšit přitažlivost prodejního místa a prodeje zboží. Horizontální marketingový systém probíhá nejčastěji ve dvou rovinách. Obchodní domy a maloobchodní firmy budují nákupní centra, což jsou organizovaná centra, která se většinou nachází na okrajích velkých měst. Pro zákazníka jsou tato centra přitažlivá, jelikož je zde možnost nákupu širokého sortimentu na jednom místě. Jednotlivé firmy se podílejí na nákladech na reklamu, parkování a úklid prostor.

Jinou formou horizontální kooperace je vytváření velkých skladovacích areálů, která jsou nazývána distribuční centra. Tato centra jsou tvořena zařízením několika partnerů. Jejich výhodou je větší příležitost pro nákupy ze strany maloobchodu. Tím, že partneři využívají společné technické a provozní zařízení a podílí se na úhradě nákladů každého z partnerů, se na jedné straně zvyšuje obrat každého skladu a na druhé straně se snižují provozní náklady.



## 5 Představení společnosti Choceňská mlékárna, s. r. o.

### 5.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	Choceňská mlékárna, s.r.o.
IČO:	45535469
Sídlo:	Choceň, Kollárova 481, okres Ústí nad Orlicí, PSČ 565 01
Právní forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Internet:	<a href="http://www.chocenskamlekarna.accom.cz">http://www.chocenskamlekarna.accom.cz</a>

### 5.2 Předmět podnikání

Podle obchodního zákoníku je předmětem podnikání:

- obchodní činnost, zprostředkovatelské a obstaravatelské služby včetně poradenství,
- výroba mléčných výrobků.

### 5.3 Historie společnosti

Společnost byla založena 19. října 1928. Mlékárenský provoz vznikl adaptací původního velkostatku rodiny Kinských. Společný kapitál ve výši 186 tisíc Kč vložilo 127 zakládajících členů. Současná mlékárna v Kollárově ulici byla postavena v roce 1940. V roce 1984 se stala součástí mlékárny Ormilk v Žamberku.

Po privatizaci v roce 1992 mlékárnu od státu koupila společnost Zamilk, jejímž majoritním vlastníkem bylo Zemědělsko-obchodní družstvo Zálší.

V roce 2002 získala většinový podíl firma ACCOM s. r. o. Praha. Došlo také k přejmenování mlékárny Zamilk spol. s. r. o. na Choceňská mlékárna s. r. o. Během několika let mlékárna rekonstruovala a inovovala jednotlivé výrobní linky, bylo zavedeno centrální řízení výrobních linek a provozu, čistících, předčist'ovacích a chladících okruhů a rozvodů páry. Celková rekonstrukce přispěla ke zvýšení kvality výrobků a produktivity práce.

Každoročně bylo investováno více jak 10 milionů Kč do modernizace technologických linek, do energetických systémů, do chladíren, do informačních systémů, do opatření na ochranu životního prostředí a v neposlední řadě do propagace a reklamy.

V roce 2008 mlékárna úspěšně certifikovala systém kvality do standardu IFS se zařazením do nejvyššího stupně tzv. Higher Level. Tento standard je celosvětově uznávaný a většina obchodních řetězců jej akceptuje jako záruku kvalitní a bezpečné výroby potravin. Od poloviny roku 2003 je kvalita výrobků osvědčena i značkou KLASA.

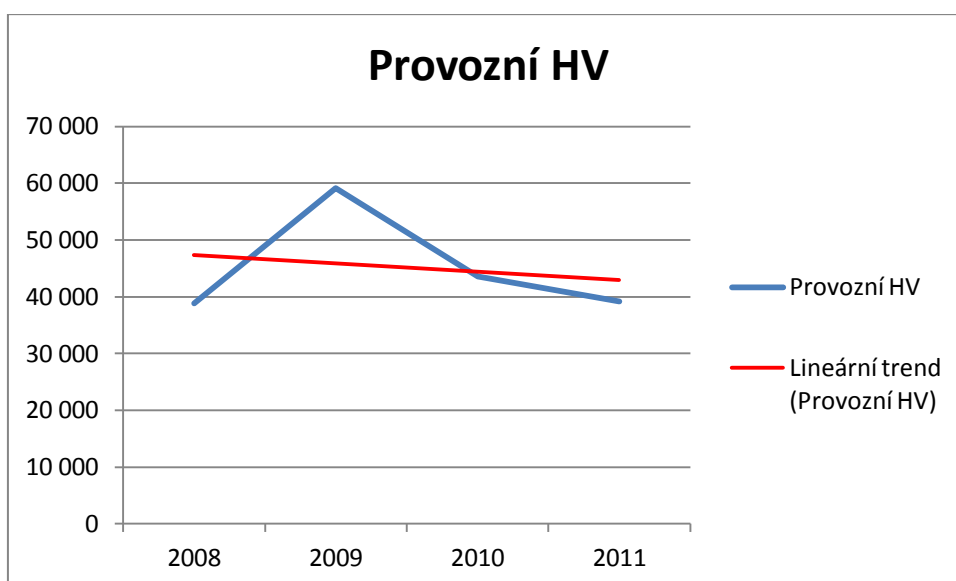
„Choceňská mlékárna s.r.o. je ryze českou mlékárnou s více než osmdesátiletou tradicí výroby mléčných produktů. Profiluje se na trhu především v segmentu pomazánkových másel, smetanových pomazánek, smetanových jogurtů a tvarohů. V současnosti výroba zahrnuje řadu s obchodní značkou "Choceňská mlékárna 1928" a výrobu pro privátní značky některých maloobchodních řetězců.“[2]

## 5.4 Ekonomické výsledky

Tabulka 1– Přehled ekonomických výsledků od roku 2008 do 2011 (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011
<b>Výnosy</b>	490558	487435	519437	575460
<b>Přidaná hodnota</b>	84 835	108 131	88 844	86 746
<b>Provozní HV</b>	38 808	59 176	43 594	39 130
<b>HV za účetní období</b>	6 726	19 614	3 704	2 740

*Zdroj: zpracováno dle [11]*



Obrázek 6– Graf s trendem provozního hospodářského výsledku (tis. Kč)

*Zdroj: zpracováno [11]*

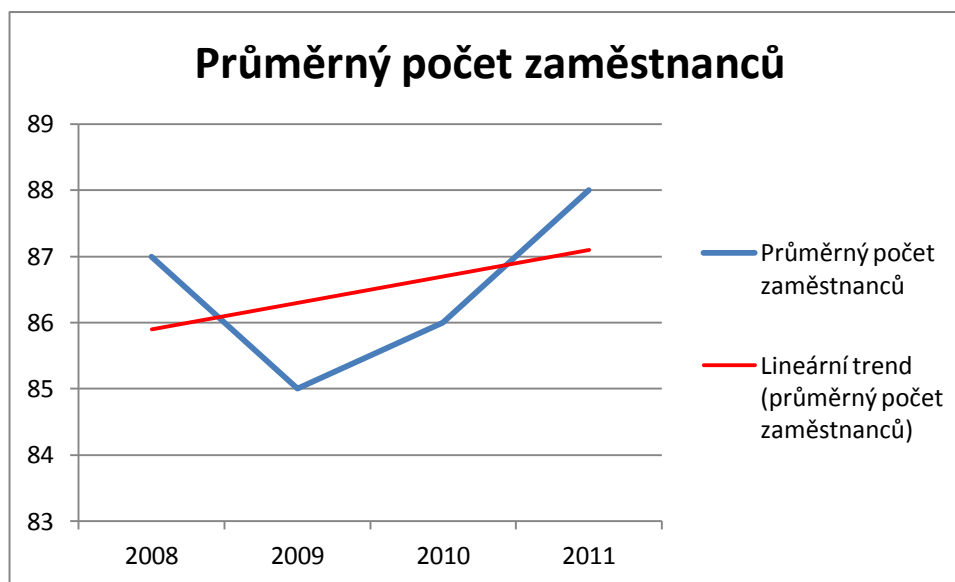
V tabulce je vidět, že výnosy se v roce 2009 nepatrně snížily, nicméně v roce 2010 a 2011 již začaly znovu narůstat. Hospodářský výsledek za účetní období se v roce 2009 zvýšil nejméně třikrát, ale v dalších letech se prudce snížil. I provozní hospodářský výsledek se v roce 2009 zvýšil. V dalších letech ale opět klesl.

## 5.5 Zaměstnanci

Tabulka 2– Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady na zaměstnance

	2008	2009	2010	2011
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	87	85	86	88
<b>Osobní náklady (tis. Kč)</b>	35 691	36 493	36 904	37 123

*Zdroj: zpracováno dle [11]*



Obrázek 7 - Průměrný počet zaměstnanců

*Zdroj: zpracováno dle [11]*

I přes to, že se v roce 2009 snížil počet zaměstnanců, osobní náklady vzrostly. Na obrázku je vidět, že i přes vzniklou ekonomickou krizi je počet zaměstnanců celkem stabilní a nepatrně roste.

Informace za rok 2012 bohužel nebyly k dispozici, protože účetní závěrka do termínu odevzdání bakalářské práce nebyla zkontrolována auditorem.

## 7 Závěr

Cílem práce bylo posoudit ekonomickou výhodnost distribučních cest v podniku.

Práce je zaměřena na podnik Choceňská mlékárna, která je známá především pro své jogurty a pomazánková másla. Mlékárna je závislá především na cenách vstupních surovin. Hospodářské výsledky byly ovlivněny změnami na trhu s mléčnou surovinou, kde od roku 2009 docházelo k pomalému růstu cen. Tento růst se projevil na zvýšení nákladů, a z tohoto důvodu byla firma nucena k celoplošnému zdražení svých výrobků. Firma byla donucena hledat cesty ke snížení nákladů ve výrobě.

Výhodnost distribučních cest se porovnávala pomocí výše krycího příspěvku a koeficientu krycího příspěvku (poměr krycího příspěvku k tržbám vyjádřený v procentech). Krycí příspěvek je stabilnější veličinou než zisk, protože se nemění v závislosti na změnách vyrobeného množství. Výsledky ukázaly, že větší krycí příspěvek přináší prodej prostřednictvím obchodních řetězců. Rovněž koeficient krycího příspěvku je vyšší, ale naopak lineární trend vývoje koeficientu krycího příspěvku je v případě prodeje přes obchodní řetězce klesající. Prodej prostřednictvím velkoobchodu přináší podniku nižší výši krycího příspěvku, ale lineární trend jeho vývoje je rostoucí. Mezi roky 2010 a 2012 dochází ke sblížení výše koeficientu krycího příspěvku u obou distribučních cest, proto nelze v blízké budoucnosti vyloučit další zmenšování rozdílů.

Firma by se měla zaměřit na výhodnější distribuční cestu, tedy prodej přes obchodní řetězce. Ta by měla být pro podnik prioritou. V práci bylo také zmíněno několik kroků, jak se firma může snažit zvyšovat své tržby. Jedná se například o zvyšování frekvence nákupu zákazníků, inovace produktů, rozšiřování sortimentu o nové produkty, rozšíření prodeje do nových geografických oblastí, zrušení neefektivních zákazníků, diverzifikaci nebo systematické snižování nákladů. Nebylo by však vhodné, aby podnik úplně eliminoval prodej prostřednictvím velkoobchodu. Kdyby tuto cestu podnik úplně vyřadil, tak by tyto tržby v hospodářském výsledku daného roku chyběly.

## 8 Zdroje použité literatury

- [1]. FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4
- [2]. Choceňská mlékárna. *O společnosti* [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://chocenskamlekarna.accom.cz/o-spolecnosti/>
- [3]. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [4]. KRÁL, B a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, s. r. o., 2010, 622 s. ISBN 978-7261-217-8
- [5]. KŘÍKAČ, K. *Náklady, ceny, rentabilita*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2000, 113 s. ISBN 80-7082-669-X
- [6]. Promarketing.cz. *10 příležitostí pro zvýšení zisků Vaší firmy* [online]. [cit. 2013-04-9]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2003012701>
- [7]. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 320 s. ISBN 978-880-247-3622-8
- [8]. STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, 236 s. ISBN 80-247-0456-0
- [9]. SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čermák, s. r. o., 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2
- [10]. ŠOLJAKOVÁ, L. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, s. r. o., 2009, 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7
- [11]. Vnitropodnikové dokumenty, účetní výkazy

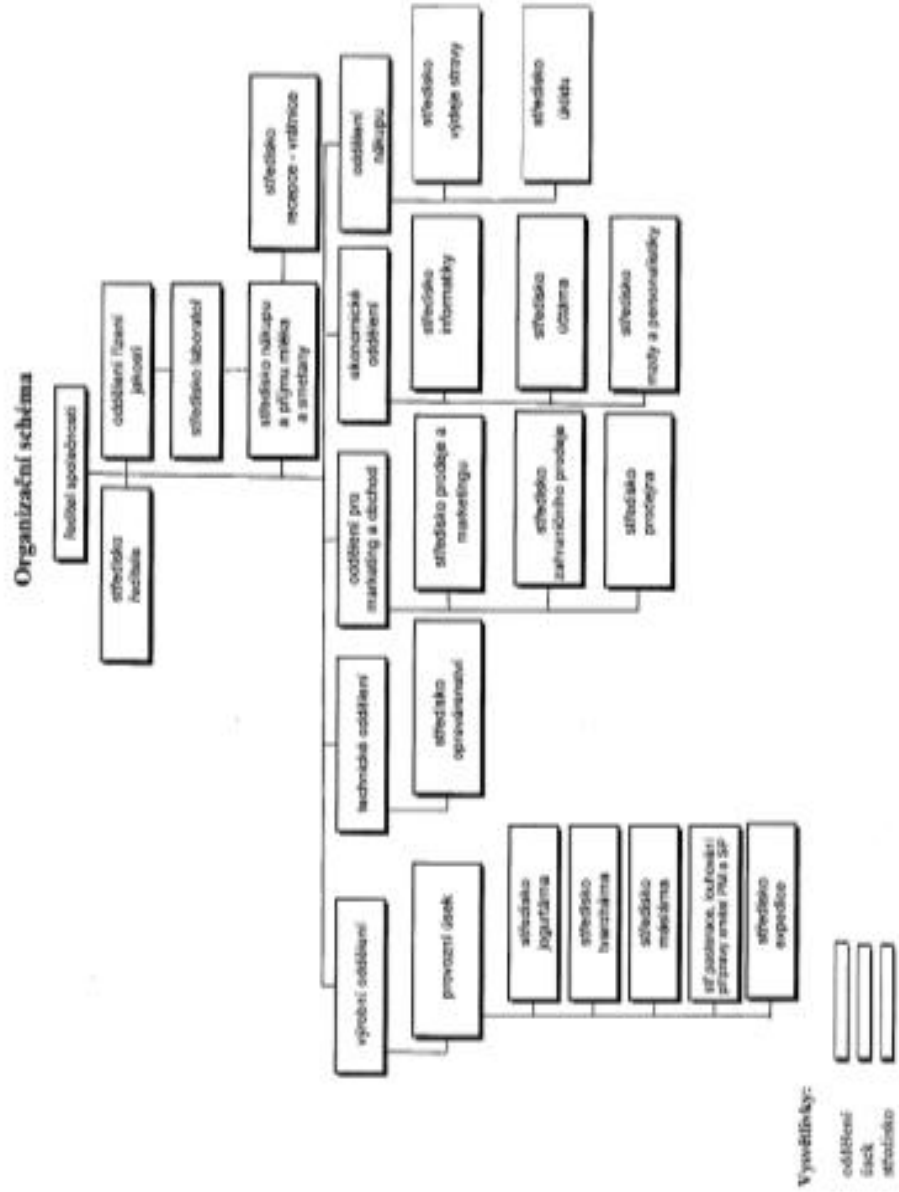
## **Seznam příloh**

Příloha A - Organizační struktura podniku Choceňská mlékárna s. r. o.....	51
Příloha B - Seznam produktů Choceňské mlékárny s. r. o.....	52

Příloha A - Organizační struktura podniku Chocoňská mlékárna s. r. o.

Index změny: 11

Organizační řád - Příloha č.1



Zdroj: [11]



## Příloha B - Seznam produktů Chocenské mlékárny s. r. o.

### Pomazánková másla



#### Neochucená

**S příchutí:** *cibulka, česnek a bylinky, delikates, kreveta, křen, niva, paprika, pažitka, pikantní klobása, šunka*

### Jogurty



**Smetanové jogurty 150g – bílý,** *borůvka, brusinka, broskev, čokoláda, čoko-oříšek, jahoda, malina, višně*

**Smetanové jogurty MAX 380g – bílý,** *borůvka, čoko-oříšek, jahoda*

### Fit Line



#### Neochucený

**S příchutí –** *rybí, se sýrem*

### Sladké pomazánky



**Ochucené –** *čokoláda, vanilka*

## Smetanové pomazánky



*Ochucené – česnek, křen, sýr,  
šunka*

## Jemný tvaroh



*Zdroj: [2]*