

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výrobků podniku**

**Pavel Ouroda**

**Bakalářská práce  
2016**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel Ouroda**  
Osobní číslo: **E13187**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
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.
- Obchodní strategie, obchodní plán.
- Cena, cenové kalkulace, cenová politika.
- Náklady, variabilní a fixní náklady, krycí příspěvek.
- Výnosy, hospodářský výsledek, bod zvratu.
- Posuzování výhodnosti jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **min. 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BLAŽKOVÁ, M.** Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

**KOŽENÁ, Marcela.** Podniková ekonomika: distanční opora. Vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, 115 s. ISBN 978-80-7395-482-6.

**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.

**VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ.** Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce:

**PaedDr. Alexandr Šenec**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 29. září 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

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

Byl jsem seznámen 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 19. 4. 2016

Pavel Ouroda

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat firmě DITON s. r. o. za spolupráci a poskytnuté informace 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 DITON s. r. o. V teoretické části jsou popsány pojmy týkající se obchodního systému, obchodní strategie a obchodního plánu, ceny, nákladů, krycího příspěvku, výnosů, hospodářského výsledku a bodu zvratu. V praktické části je nejprve představena firma DITON s. r. o. a dále zhodnoceny vybrané skupiny výrobků podle výše jejich krycího příspěvku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*obchodní systém, cena, náklady, krycí příspěvek, výnosy*

## **TITLE**

Assessment the profitability of individual enterprise product groups

## **ANNOTATION**

*The aim of this bachelor thesis entitled „Assessment the profitability of individual enterprise product groups“ is to judge advantages of individual product groups for profit in company called DITON s. r. o. The theoretical part describes the concepts related to the trading system, business strategy and business plan, prices, costs, cover contribution, profit and break-even point. In practical part is firstly introduced the company DITON s. r. o. and individual product groups are judged according to their level of cover contribution.*

## **KEYWORDS**

*business system, price, costs, level of cover contribution, profit*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBCHODNÍ STRATEGIE .....	11
1.1.1 Výrobní strategie .....	12
1.1.2 Cenové strategie .....	13
1.1.3 Distribuční strategie .....	13
1.1.4 Komunikační strategie .....	14
1.2 OBCHODNÍ PLÁN .....	14
<b>2 CENA .....</b>	<b>16</b>
2.1 CENOVÁ POLITIKA .....	16
2.1.1 Tvorba ceny .....	16
2.1.2 Stanovení správné ceny .....	17
2.2 CENOVÉ KALKULACE .....	18
2.3 FUNKCE CENY .....	18
<b>3 VARIABILNÍ A FIXNÍ NÁKLADY, KRYCÍ PŘÍSPĚVEK .....</b>	<b>19</b>
3.1 NÁKLADY .....	19
3.1.1 Pojetí nákladů .....	19
3.1.2 Členění nákladů .....	20
3.2 KRYCÍ PŘÍSPĚVEK .....	21
<b>4 VÝNOSY, HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK A BOD ZVRATU .....</b>	<b>23</b>
4.1 VÝNOSY .....	23
4.1.1 Výnosy a příjmy .....	23
4.1.2 Struktura výnosů .....	23
4.2 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK .....	24
4.2.1 Řízení výsledku hospodaření .....	24
4.3 BOD ZVRATU .....	26
4.3.1 Bod zvratu v lineárním modelu .....	26
4.3.2 Bod zvratu v nelineárním modelu .....	27
<b>5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>28</b>
5.1 VÝVOJ HOSPODAŘENÍ PODNIKU V LETECH 2011 – 2015 .....	30
<b>6 VYBRANÉ SKUPINY VÝROBKŮ .....</b>	<b>32</b>
6.1 OBCHODNÍ STRATEGIE PODNIKU .....	34
6.2 KRYCÍ PŘÍSPĚVKY VYBRANÝCH SKUPIN VÝROBKŮ PODNIKU .....	35
6.2.1 Skupina Betonové dlažby .....	36
6.2.2 Skupina Obrubníky a svahové prvky .....	39
6.2.3 Skupina Zdicí prvky .....	41
6.2.4 Skupina Vegetační dlažby, předlažby a žlaby .....	44
6.2.5 Skupina Kanalizační komponenty .....	47
6.2.6 Komparace krycích příspěvků vybraných skupin v jednotlivých letech .....	50
6.3 SHRNUÍ .....	53
6.4 DOPORUČENÍ PRO PODNIK .....	55
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>59</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hospodářské výsledky podniku v letech 2011 – 2015 (v tis. Kč).....	30
Tabulka 2: Přehled nákladů a výnosů v roce 2011 – 2015 (v tis. Kč).....	30
Tabulka 3: Skupina č. 1 – Betonové dlažby .....	32
Tabulka 4: Skupina č. 2 – Obrubníky a svahové prvky.....	32
Tabulka 5: Skupina č. 3 – Zdící prvky .....	32
Tabulka 6: Skupina č. 4 – Vegetační dlažby, přídlažby a žlaby.....	33
Tabulka 7: Skupina č. 5 – Kanalizační komponenty.....	33
Tabulka 8: Krycí příspěvek skupiny Betonové dlažby v roce 2011.....	36
Tabulka 9: Krycí příspěvek skupiny Betonové dlažby v roce 2012.....	37
Tabulka 10: Krycí příspěvek skupiny Betonové dlažby v roce 2013.....	37
Tabulka 11: Krycí příspěvek skupiny Betonové dlažby v roce 2014.....	37
Tabulka 12: Krycí příspěvek skupiny Betonové dlažby v roce 2015.....	38
Tabulka 13: Krycí příspěvek skupiny Betonové dlažby v roce 2011 – 2015 (v tis. Kč).....	38
Tabulka 14: Krycí příspěvek skupiny Obrubníky a svahové prvky v roce 2011 .....	39
Tabulka 15: Krycí příspěvek skupiny Obrubníky a svahové prvky v roce 2012 .....	39
Tabulka 16: Krycí příspěvek skupiny Obrubníky a svahové prvky v roce 2013 .....	40
Tabulka 17: Krycí příspěvek skupiny Obrubníky a svahové prvky v roce 2014.....	40
Tabulka 18: Krycí příspěvek skupiny Obrubníky a svahové prvky v roce 2015 .....	40
Tabulka 19: Krycí příspěvek skupiny Obrubníky a svahové prvky v roce 2011 – 2015 (v tis. Kč).....	40
Tabulka 20: Krycí příspěvek skupiny Zdící prvky v roce 2011 .....	42
Tabulka 21: Krycí příspěvek skupiny Zdící prvky v roce 2012 .....	42
Tabulka 22: Krycí příspěvek skupiny Zdící prvky v roce 2013 .....	42
Tabulka 23: Krycí příspěvek skupiny Zdící prvky v roce 2014.....	43
Tabulka 24: Krycí příspěvek skupiny Zdící prvky v roce 2015 .....	43
Tabulka 25: Krycí příspěvek skupiny Zdící prvky v roce 2011 – 2015 (v tis. Kč).....	43
Tabulka 26: Krycí příspěvek skupiny Vegetační dlažby, přídlažby a žlaby v roce 2011 .....	45
Tabulka 27: Krycí příspěvek skupiny Vegetační dlažby, přídlažby a žlaby v roce 2012 .....	45
Tabulka 28: Krycí příspěvek skupiny Vegetační dlažby, přídlažby a žlaby v roce 2013 .....	45
Tabulka 29: Krycí příspěvek skupiny Vegetační dlažby, přídlažby a žlaby v roce 2014 .....	46
Tabulka 30: Krycí příspěvek skupiny Vegetační dlažby, přídlažby a žlaby v roce 2015 .....	46
Tabulka 31: Krycí příspěvek skupiny Vegetační dlažby, přídlažby a žlaby v roce 2011 – 2015 (v tis. Kč).....	46
Tabulka 32: Krycí příspěvek skupiny Kanalizační komponenty v roce 2011.....	47
Tabulka 33: Krycí příspěvek skupiny Kanalizační komponenty v roce 2012.....	48
Tabulka 34: Krycí příspěvek skupiny Kanalizační komponenty v roce 2013.....	48
Tabulka 35: Krycí příspěvek skupiny Kanalizační komponenty v roce 2014.....	48
Tabulka 36: Krycí příspěvek skupiny Kanalizační komponenty v roce 2015.....	48
Tabulka 37: Krycí příspěvek skupiny Kanalizační komponenty v roce 2011 – 2015 (v tis. Kč) .....	49
Tabulka 38: Výše krycího příspěvku vybraných skupin výrobků v roce 2011 (v tis. Kč).....	50
Tabulka 39: Výše krycího příspěvku vybraných skupin výrobků v roce 2012 (v tis. Kč).....	50
Tabulka 40: Výše krycího příspěvku vybraných skupin výrobků v roce 2013 (v tis. Kč).....	51
Tabulka 41: Výše krycího příspěvku vybraných skupin výrobků v roce 2014 (v tis. Kč).....	52
Tabulka 42: Výše krycího příspěvku vybraných skupin výrobků v roce 2015 (v tis. Kč).....	53
Tabulka 43: Souhrn krycích příspěvků vybraných skupin za sledované období (v tis. Kč) ....	54



## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Struktura hospodářského výsledku - výkaz zisku a ztráty .....	25
Obrázek 2: Graf bodu zvratu .....	26
Obrázek 3: Nelineární průběh bodu zvratu.....	27
Obrázek 4: Logo společnosti DITON s. r. o.....	29
Obrázek 5: Organizační struktura podniku.....	29
Obrázek 6: Graf vývoje nákladů a výnosů za rok 2011 – 2015 (v tis. Kč) .....	30
Obrázek 7: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny Betonové dlažby v roce 2011 – 2015 (v tis. Kč) .....	38
Obrázek 8: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny Obrubníky a svahové prvky v roce 2011 – 2015 (v tis. Kč) .....	41
Obrázek 9: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny Zdící prvky v roce 2011 – 2015 (v tis. Kč) .....	44
Obrázek 10: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny Vegetační dlažby, přídlažby a žlaby v roce 2011 – 2015 (v tis. Kč) .....	47
Obrázek 11: Graf vývoje krycího příspěvku skupiny Kanalizační komponenty (v tis. Kč) ....	49
Obrázek 12: Graf – výše krycích příspěvků vybraných skupin výrobků v roce 2011 (v tis. Kč) .....	50
Obrázek 13: Graf – výše krycích příspěvků vybraných skupin výrobků v roce 2012 (v tis. Kč) .....	51
Obrázek 14: Graf – výše krycích příspěvků vybraných skupin výrobků v roce 2013 (v tis. Kč) .....	51
Obrázek 15: Graf – výše krycích příspěvků vybraných skupin výrobků v roce 2014 (v tis. Kč) .....	52
Obrázek 16: Graf - výše krycích příspěvků vybraných skupin výrobků v roce 2015 (v tis. Kč) .....	53
Obrázek 17: Graf - souhrn krycích příspěvků vybraných skupin výrobků za sledované období (v tis. Kč).....	54

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ČR	Česká republika
DIY	Do it yourself
KP	Krycí příspěvek
Sb.	Sbírka zákonů
S. r. o.	Společnost s ručením omezeným
VZ	Výrobní závod

## ÚVOD

V dnešní době je pro podnik velice důležité z hlediska konkurenceschopnosti, dosažení určitého zisku a vůbec celkové existence vědět, který produkt je pro ně ještě výhodný a který už ne. Při výrobě produktů musí podnik brát ohled kromě ziskovosti také na požadavky zákazníků nebo situaci na trhu. Skloubit všechny faktory dohromady a vyrábět výrobky, které budou mít pozitivní vliv na výši zisku, není vůbec jednoduché.

V první části práce autor vysvětluje důležité teoretické pojmy, které souvisí s danou problematikou. Jedná se o obchodní strategii, obchodní plán, ceny a cenovou politiku. Dále se autor zabývá vysvětlením a rozdělením nákladů a definici krycího příspěvku, tedy příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku podniku. Jako poslední v teoretické části jsou vysvětleny výnosy, hospodářský výsledek a bod zvratu.

Druhá část práce se již zaměřuje na hlavní cíl této práce, tedy na posouzení ekonomické výhodnosti vybraných skupin výrobků podniku podle výše jejich krycího příspěvku. Na úvod bude představena společnost jako taková, její předmět podnikání a organizační struktura. Dále bude představeno a popsáno pět skupin vybraných výrobků, budou zde uvedeny jejich ceny, variabilní náklady a tržby za zvolené období. V závěru již budou uvedeny výpočty krycích příspěvků jednotlivých skupin výrobků a posouzení jejich výhodnosti.

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

# 1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU

Obchodní systém podniku je systém obsahující pravidla, která říkají „jak konkrétně obchodovat“. Šanci na větší úspěch má podnik v případě, že tento systém pravidel bude co nejjednodušší. Spoléhat se na obchodní systém nelze pouze v období, kdy podnik dosahuje zisku. Důležité je řídit se pravidly obchodního systému i během série ztrát a obchodovat disciplinovaně. Pokud nebudeme tato pravidla dodržovat a nevydržíme u obchodního systému při špatných výkonech, nepomůže podniku před ztrátami žádný jiný systém.

Obchodní systém by měl obsahovat:

- 1) obchodní strategii,
- 2) metodu umístování a posouvání stop-lossu,
- 3) strategii pro výstup z obchodů (profit-taking),
- 4) money-management,
- 5) position-sizing,
- 6) marketingovou strategii. [17]

## 1.1 Obchodní strategie

Obchodní strategie slouží k určení základního strategického cíle a cesty, která vede k dosažení stanovených cílů pro určitou strategickou obchodní jednotku. Obchodní strategie určuje podnikání na daném trhu specifický charakter. Obchodní strategie by měla obsahovat strategické cíle pro prvky marketingového mixu, tedy:

- product (soubor výrobků/služeb dané strategické obchodní jednotky),
- price (cenová politika),
- place (distribuční kanály),
- promotion (propagace).

A dále také vymezuje strategické cíle pro rozšířený marketingový mix, což je klasický marketingový mix rozšířený o:

- people (lidské zdroje, pracovníci),
- process (zásobovací, vývojové, distribuční, informační procesy),
- planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura).

Obchodní strategie by měla obsahovat specificky zaměřené analýzy pro jednotlivé, výše uvedené body a měly by být vymezeny strategické cíle, které by měla daná strategická obchodní jednotka v časovém horizontu splnit. [8]

Obchodních strategií, které určují specifické strategické cíle a cesty, je celá řada, jedná se o strategie podle:

- marketingového mixu,
- růstové strategie,
- zaměřené na konkurenci,
- chování na trhu,
- a další typy strategií. [1]

Autor se dále zaměřuje na strategii marketingového mixu „4P“, která zahrnuje následující strategie:

- 1) výrobní,
- 2) cenové,
- 3) distribuční,
- 4) komunikační. [14]

### **1.1.1 Výrobní strategie**

Důležitým ukazatelem u výrobních strategií je životní cyklus výrobku, tedy v jaké fázi vývoje se výrobek nachází, zda se teprve uvádí na trh, zda na trhu již nějakou dobu působí, nebo jestli se výrobek postupně z trhu stahuje. V každé etapě jsou totiž různé příležitosti a hrozby. Nedílnou součástí výrobní strategie je rozhodnutí o těchto aspektech:

- design výrobku – zda bude zákazník dbát na vzhled výrobku,
- kvalita výrobku – důležitá pro většinu zákazníků, musí být v souladu s ostatními prvky marketingového mixu (za vyšší cenu odpovídající kvalita),
- vlastnosti výrobku – jak se zvýší hodnota výrobku přidáním různých vlastností, zda budou tyto vlastnosti běžnou součástí výrobku,
- značka – díky značce odlišují zákazníci výrobek/firmu od ostatních, spojují si značku s kvalitou a spolehlivostí a s doprovodnými službami,
- další – záruka, servis, jiné aspekty. [1]

### **1.1.2 Cenové strategie**

Jedním z nejdůležitějších faktorů, působícím při nákupním rozhodování, je cena. Definice ceny a cenové politiky autor uvádí v kapitole 2.

Cenové strategie bývají často podceňovanou složkou marketingového mixu. Je chybou určovat cenu na základě nákladů, které jsou potřeba vynaložit na výrobu výrobku a k tomu přičíst marži (například když jsou náklady 1 000 Kč, je rozhodnuto, že cena bude dvojnásobná). Obecný postup stanovení ceny:

- 1) komplexní analýza trhu,
- 2) rozhodnutí o marketingovém mixu,
- 3) odhad poptávky – jak se mění množství se změnou ceny,
- 4) výpočet nákladů,
- 5) porozumění faktorům, které mají vliv na rozhodování o ceně,
- 6) stanovení cenových cílů,
- 7) výběr cenové strategie,
- 8) výběr cenové struktury, metody, stanovení slev,
- 9) vymezení ceny.

Cenových strategií, z kterých podnik vybírá, existuje celá řada, například:

- Prémiová cenová strategie – nabídne vysokou kvalitu za vyšší ceny.
- Penetrační cenová strategie – uvedení výrobků na trh za nízké ceny za účelem zisku tržního podílu.
- Strategie přechodných slev – stanovení přechodných speciálních cenových nabídek a zvýhodnění.
- A další. [1]

### **1.1.3 Distribuční strategie**

Hlavním úkolem distribuce je nalezení nejvhodnějšího způsobu doručení výrobku ke spotřebiteli. Znamená to tedy dopravit správný výrobek, ve správný čas, na správné místo. [7]

Pro výběr správné distribuční strategie se využívá následující postup:

- 1) definuje se výrobek a jeho základní charakteristiky,
- 2) provede se analýza tržního prostředí, segmentace a zhodnocení distribučních cest,
- 3) vytvoří se alternativní distribuční strategie,
- 4) zhodnotí se firemní zdroje a zapojení firmy do distribuce,
- 5) vybere se vhodná strategie a počet distribučních cest,
- 6) vytvoří se implementační plán,
- 7) pravidelná kontrola distribučních cest.

Distribuční cesty jsou dvojího druhu, přímé a nepřímé. Pokud jde výrobek od výrobce rovnou ke spotřebiteli, mluvíme o přímé cestě, pokud se výrobek dostává ke spotřebiteli přes nějaký distribuční článek, jedná se o nepřímou distribuční cestu. [1]

#### **1.1.4 Komunikační strategie**

Komunikační strategie uplatňují firmy k oslovení svého okolí, k dobré informovanosti zákazníka a k úspěšnému prodeji zboží. Pokud firma nestanoví vhodnou komunikační strategii, nemůže se informace o existenci firmy či produktu dostat k zákazníkům nebo dalším firmám. Je proto důležité si v marketingové komunikaci stanovit komunikační cíle, například – informovat, zvýšit poptávku, odlišit výrobek, zdůraznit užitek a hodnotu produktu, stabilizovat obrat, vybudovat značku, posílit firemní image. [7]

Důležité při stanovení komunikační strategie je rozhodnout o komunikačním mixu. Ten obsahuje následující složky:

- reklamu,
- public relations – vztahy s veřejností,
- podporu prodeje,
- osobní prodej.

Jednotlivé složky komunikačního mixu využívají firmy ke komunikaci s cílovými skupinami, aby odlišily své výrobky, informovaly a přesvědčily své zákazníky. [1]

## **1.2 Obchodní plán**

Obchodní plán je písemný dokument, který je základním stavebním prvkem podniku. Plán sestavuje podnikatel, nebo je výsledkem týmové práce. Jeho účel a význam se promítá v každodenní činnosti podniku, ale i před zahájením podnikání. Popisuje všechny vnější

a vnitřní faktory, které mají vliv na vznik nového podniku a na průběh podnikání. V obchodním plánu jsou stanoveny konkrétní cíle, postupy a záměry, kterých podnik chce dosáhnout. Pomáhá odpovědět na otázky: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Zpracování podnikatelského plánu vyžaduje kromě flexibility také odvahu a invenci. Sestavení kvalitního podnikatelského plánu usnadňuje průběh dalších činností a výrazně snižuje pravděpodobnost neúspěchu. [3]



## 2 CENA

Problematiku cen upravuje v České republice zákon č. 526/1990 Sb., o cenách ve znění pozdějších předpisů. Podle něho můžeme cenu obecně definovat jako peněžní částku sjednanou při nákupu a prodeji zboží, nebo peněžní částku stanovenou zvláštním předpisem k jiným účelům než k prodeji. [3]

Marketing definuje cenu takto: „Cena vyjadřuje peněžní hodnotu produktu a je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy.“ [7, str. 42]

Cena je jedním z faktorů, který ovlivní, zda si zákazník daný produkt koupí, či nikoli.

### 2.1 Cenová politika

Cenová politika je jednou z nejdůležitějších činností při řízení podniku. Je součástí celkové prezentace podniku na trhu, má velký podíl na tom, zda se podnik udrží na trhu a rovněž na celkové úspěšnosti podniku. Stanovení správné ceny je pro podnik kriticky důležité. [10]

#### 2.1.1 Tvorba ceny

Převážně poptávka a nabídka jsou důležitými faktory, které utváří cenu. Podnik chce svůj výrobek prodat a stanovuje cenu tohoto výrobku. Zákazník chce naopak za své důchody uspokojit co nejvíce svých potřeb a nakupuje tak určité množství zboží a služeb. [6]

Cenová tvorba je ovlivněna:

- 1) náklady,
- 2) poptávkou,
- 3) konkurencí,
- 4) cenovou legislativou. [3]

Pro tvorbu cen se používají čtyři základní nástroje cenové politiky:

- Tvorba cen výrobku - jedná se o konečnou cenu výrobku, která je uváděna na trhu. Většinou je určena z jedné strany poptávkou na trhu a náklady na straně druhé.
- Tvorba cen výrobkového mixu - cena není stanovena pro jeden jediný výrobek, ale pro celý sortiment výrobků, který firma na trhu nabízí.
- Kondiční politika - kondiční politika je jeden z nejsilnějších nástrojů konkurenčního boje. Zde se rozhoduje o cenových srážkách, slevách či naopak příplatků a přírážek.

- Politika obchodních podmínek - obchodní podmínky mohou představovat různé výhody nebo povinnosti kupujícího, jako jsou dodací a platební podmínky, způsob financování prodeje a další. Obchodní podmínky se používají v konkurenčním boji stejně jako kondiční politika. [7]

### 2.1.2 Stanovení správné ceny

Cena musí být vyvážená mezi hodnotou řešení pro zákazníka a náklady dodavatele na jeho poskytnutí. Pokud se cena stanoví příliš vysoká, zákazník se může rozhodnout daný výrobek nekoupit, nebo nakoupit jednotlivé komponenty a poskládat řešení sám. Je-li cena naopak příliš nízká, nedostane se dodavateli příslušné odměny za vynaložené úsilí. [13]

Pro vymezení správné ceny je důležité zjistit informace pro správné zodpovězení těchto otázek:

- Jaká je při prodeji výkonu přijatelná cena pro zákazníka?
- Jak tato cena uhrazuje dodavateli náklady na tvorbu a prodej výkonu?

Pro stanovení prodejní ceny se sleduje tzv. tržní cena. Ta představuje horní hranici, kterou jsou zákazníci ochotni za výkon zaplatit. Je to také cena, která představuje minimální hranici pro podnik a je pro podnik ještě výhodná, slouží k úhradě nákladů.

Hlavním znakem správné ceny je, že zákazníci projevují dostatečný zájem o nabízené výkony a zároveň tato cena uhrazuje dodavatelům veškeré náklady. Tento stav je pro podnik ideální, jelikož jsou spokojeni jak zákazníci, tak podnik. Při těchto cenách nedochází na trhu k přebytkům ani k nedostatkům, což má za důsledek, že ani jedna ze stran nemá potřebu snižovat či zvyšovat cenu.

Pokud ovšem na trhu dochází ke vzniku přebytku či nedostatku, je cena označována jako nerovnovážná. Tato cena je dvojího druhu:

- Relativně vysoká cena - je cena umožňující dosažení vyššího zisku, zároveň ale omezuje poptávku, což vede ke vzniku přebytku na trhu a tlaku na snížení ceny. Jelikož na trhu vzniká přebytek, vytlačuje to méně konkurenceschopné subjekty. Díky tomu se vysoká cena dostává na přijatelnější hranici a postupně se blíží ceně rovnovážné.
- Relativně nízká cena - nízká cena omezuje nabídku, což vede ke zvyšování ceny, která umožní pokrýt náklady i méně efektivním podnikům. Nízká cena je jedním z nástrojů konkurenčního boje.

Cena tedy podává informace o situaci na trhu a je nutné jí plně respektovat v cenovém rozhodovacím procesu. Pomineme-li situaci monopolního trhu, je cena v konkurenčním prostředí pro podnik dána z vnějšku, konkrétní situací na trhu. [10]

## **2.2 Cenové kalkulace**

Cenová kalkulace je samostatná oblast rozhodovacích úloh. Cenová kalkulace zobrazuje toky zpětné návratnosti nákladů a zisku, uskutečněné ve formě výnosů, čímž se liší od kalkulace nákladů, které zobrazují skutečné toky vzniku nákladů, navíc se cenové kalkulace nepoužívají tak často. Jako zásadní podklad pro stanovení konečné ceny se využívají jen při některých způsobech tvorby ceny. Příkladem aplikace cenové kalkulace je návrh ceny individuálně nabízených výkonů, jako je například stavební zakázka, audit nebo nabídka informačního systému. [10]

## **2.3 Funkce ceny**

Cena je zásadní věc, kterou poskytuje tržní prostředí. Subjekty na trhu se rozhodují právě na základě vývoje ceny.

Cena v tržním prostředí plní tyto funkce:

- Informační: podává informaci jak kupujícím, tak prodávajícím. Cena je zprostředkovatelem přenosu informací o potřebách, disponibilních zdrojích apod.
- Alokační: je spojena s cenovými pohyby, změny poptávky a nabídky mají na cenu vliv.
- Stimulační: jedna cena není vhodná pro všechny výrobce, jelikož každý má jinak vysoké náklady. Cena tedy slouží jako stimul k efektivnějšímu využívání zdrojů, kterými podnik disponuje.
- Omezovací: tato funkce je zaměřena spíše na spotřebitele. Spotřebovat mohou jen ti, kteří jsou ochotni zaplatit za daný produkt stanovenou cenu.
- Distribuční: cena slouží k rozdělování a přerozdělování důchodů. [20]

## 3 VARIABILNÍ A FIXNÍ NÁKLADY, KRYCÍ PŘÍSPĚVEK

### 3.1 Náklady

*„Náklad je účelné vynaložení hospodářských prostředků v peněžním vyjádření.“ [9, str. 14]*

*„Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů.“ [9, str. 14]*

*„Náklad představuje cenu vstupů do procesů, probíhajících v podniku.“ [9, str. 14]*

Pod pojmem náklady si můžeme představit ceny vstupů do ekonomické činnosti. Výše nákladů se odrazí v úspěšnosti podnikání. Každý podnik se snaží své náklady co nejvíce minimalizovat, v závislosti na výrobním procesu. V podniku se sledují jednotlivé nákladové položky a provádí se kalkulace nákladů. [9]

Finanční účetnictví náklady definuje jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje úbytkem aktiv, nebo přírůstkem závazků a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Je nutné jak sledování reálné výše nákladů, tak nutnost jejich racionálního vynakládání. Pro toto vymezení jsou důležité následující rysy:

- Účelnost: pouze racionální a přiměřené vynaložení.
- Účelový charakter: cílem je zhodnocení, tedy musí dojít k vytvoření takové složky majetku, která přinese v budoucnosti větší ekonomický prospěch, než původní náklad. Zde se projevuje těsný vztah nákladů a výkonů. [10]

Náklady je nutno odlišit od peněžních výdajů, které představují úbytek peněžních prostředků (stavu hotovostí, peněz na účtech) podniku a nemusí znamenat tvorbu hodnoty. Výdaj se stane nákladem pouze tehdy, vstoupí-li bezprostředně do tvorby výrobku, práce, nebo služby. [10]

#### 3.1.1 Pojetí nákladů

Náklady se odlišují v jejich pojetí a chápání. Odlišují se jak ve vyjádření finančním a manažerském účetnictví z hlediska rozdílného vymezení účelnosti a účelovosti a rozložení v čase, tak také způsobem vyjádření a ocenění. Proto je obecným východiskem trojí pojetí nákladů zobrazovaných v účetnictví. [10]

- Finančně účetní, které je určeno pro externí uživatele. Náklady jsou vykazovány a evidovány v účetních výkazech a jsou chápány jako spotřeba hodnot v daném období.

- Manažerské pojetí zahrnuje nejen náklady obsažené ve finančním účetnictví, ale také tzv. oportunitní (alternativní) náklady, což je částka peněz, která je ztracena, když zdroj (práce, kapitál) není použit na nejlepší ušlou alternativu.
- Pojetí na základě ekonomické teorie, které říká, že náklady podniku jsou peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. [9]

### 3.1.2 Členění nákladů

Základním předpokladem správného a účinného řízení nákladů je jejich vhodné členění.

#### 1. Podle druhů

Jedná se o náklady vyvolané řízením podniku jako celku. Náklady se začlení do stejnorodých skupin souvisejících s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů (práce, materiál, majetek). Mezi základní nákladové druhy se považují:

- spotřeba materiálu a energie,
- odpisy (budov, strojů, dlouhodobého majetku),
- mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, pojištění),
- spotřeba a použití externích prací a služeb (poradenství, telekomunikace, opravy),
- finanční náklady (bankovní výlohy, pojistné, nákladové úroky).

Členění nákladů podle druhů je významné, protože podává informace o tom, co vše bylo spotřebováno a za jakou cenu. Používá se při sestavování rozpočtů a odpočtů středisek v kombinaci s dalšími faktory. Druhovému členění nákladů se používá především ve výkazu zisku a ztráty, je toto členění tedy významné pro finanční účetnictví. [4]

#### 2. Účelové členění nákladů

- Podle útvarů – hospodářská střediska zde sledují výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Účetnictví, které sleduje náklady podle útvarů, se nazývá střediskové účetnictví. [9]
- Podle výkonů – toto členění je také označováno jako *kalkulační členění nákladů*. Řadíme sem jednicové (přímé) a režijní (nepřímé) náklady. Jednicové náklady se vykazují samostatně za každý výkon ve stanovených kalkulačních položkách. Jednicové náklady patří mezi náklady variabilní. Oproti tomu režijní náklady jsou náklady na zajištění a udržení podmínek normálního průběhu podnikové činnosti. Obsahují nejen náklady na určitý výkon, ale rovněž část nákladů, která se týká

příslušné činnosti jako celku, tedy celkovou výrobou a souvisí bezprostředně s určitým obdobím, nikoli výkonem. Svým charakterem patří režijní náklady jak mezi náklady fixní, tak mezi náklady variabilní. [4]

### 3. Členění nákladů v manažerském rozhodování

Hlavním faktorem v dělení těchto nákladů je jejich závislost na objemu finálních, ale i dílčích výkonů, tedy závislost na objemu výroby.

- Fixní (neměnné) náklady – jejich objem není přímo závislý na objemu výroby. Fixní náklady nezahrnují to, co by se neoddělitelně vázalo s každým jednotlivým výrobním procesem. Zajišťují chod výrobního procesu jako celku. Podnik je musí vynakládat i při nulovém objemu výroby. Fixní náklady zpravidla nelze měnit v krátkých časových obdobích, ovšem v některých případech k jejich změně dochází, např.: při změnách výrobní kapacity, nebo se mění najednou (skokově), nikdy se však nemění plynule. Mezi fixní náklady zahrnujeme režie (odpisy, mzdy, nájemné, úroky z půjček).
- Variabilní náklady – označovány také jako proměnlivé. Variabilní náklady jsou náklady, jejichž objem roste spolu s objemem výroby. Jsou to náklady, které se váží na každý produkt. Mezi variabilní náklady řadíme např.: spotřebu lidské práce, cenu materiálu, cenu dopravy, atd. Variabilní náklady se rozlišují na:
  - proporcionální: mění se stejně rychle jako objem výroby,
  - nadproporcionální (progresivní): mění se rychleji než objem výroby,
  - podproporcionální (degresivní): mění se pomaleji než objem výroby. [9]

## 3.2 Krycí příspěvek

Krycí příspěvek se vypočítá jako  $(p-b)$ , tedy rozdíl mezi cenou a proporcionálními náklady výkonu. Je to příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Jeho velikost je důležitým signálem pro podnikové manažery. Je zásadní informací, neboť jej lze považovat za základní kritérium ziskovosti jednotlivých výkonů. Čím je krycí příspěvek vyšší, tím menší množství produkce stačí k dosažení zisku. Krycí příspěvek lze považovat i za vrcholové kritérium efektivnosti prodeje. [10]

Pro podnik má krycí příspěvek funkci ukazatele, který z produktů se vyplatí nabízet a který ne, bez vyčíslení zisku. Nejvyšší hodnotu bude mít krycí příspěvek u produktu, kterého se prodá nejvíce, nikoli u výrobku, který je nejvýhodnější. Z tohoto důvodu se krycí příspěvek

zjišťuje na jednotku konkrétního výrobku, který se vymezení druhem, jakostí a měrnou jednotkou. [12]

Krycí příspěvek by se dal chápat v určité formě jako čistý příjem podniku z hlavní činnosti podnikání, díky kterému podnik pokrývá své fixní náklady. Je-li zaznamenán pokles krycího příspěvku, dochází k poklesu tvorby zisku, což pro podnik není dobrá situace. Pokles tvorby krycího příspěvku může mít tyto důvody: snížení objemu prodeje, pokles prodejních cen, nebo nárůst variabilních nákladů. Často se na poklesu podílí všechny tři faktory. Povědomí o poklesu krycího příspěvku je pro podnik důležitá informace, proto je nutné mít tyto informace co nejdříve, aby bylo možné navrhnout vhodné opatření k nápravě. [11]

## 4 VÝNOSY, HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK A BOD ZVRATU

### 4.1 Výnosy

Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v peněžních částkách, které plynou z veškerých podnikových aktivit za určité časové období (měsíc, pololetí, rok). U výnosů není přihlíženo k tomu, zda došlo k jejich inkasu či nikoli. Výnosy se uznávají v okamžiku vyskladnění zboží nebo poskytnutí služby.

#### 4.1.1 Výnosy a příjmy

Při vedení podvojného účetnictví není u výnosů přihlíženo, zda byly či nebyly uhrazeny. Z tohoto důvodu se ve finančním účetnictví rozlišují výnosy a příjmy. Příjmy na rozdíl od výnosů jsou reálné peněžní toky, tedy to, co podniku v daném účetním období přibylo na účtu nebo v pokladně. [23]

Pokud podnik prodá výrobek a vystaví odběrateli fakturu, zaúčtuje si ve svém účetnictví výnos, který zvýší její zisk (nebo zmenší ztrátu). V této chvíli ale podnik nedisponuje finančními prostředky za prodaný výrobek. Výnos se stává příjmem ve chvíli, kdy přijme platbu od dodavatele. [5]

#### 4.1.2 Struktura výnosů

Výnosy podniku se dělí do tří skupin, podle činností na:

- Provozní výnosy: výnosy z provozně hospodářské činnosti podniku (tržby z prodeje, změny stavu nedokončené výroby, jiné provozní výnosy).
- Finanční výnosy: výnosy získané z finančních investic, prodeje cenných papírů, přijatých úroků, vkladů a účastí.
- Mimořádné výnosy: souvisejí s mimořádně vzniklými událostmi (manka a škody, změny způsobu oceňování, prodej již odepsaného majetku). [9]

Nejdůležitější složkou výnosů jsou tržby. Tržby slouží k úhradě nákladů, daní nebo k další reprodukci podniku.

*„Tržby jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období.“* [9, str. 35]



Tržby můžeme rozdělit do několika skupin:

- tržby z prodeje výrobků a služeb,
- tržby z prodeje nakupovaného zboží,
- tržby z prodeje materiálu, zásob, zařízení,
- tržby z prodeje licencí, patentů, apod. [9]

## 4.2 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek se zjišťuje jako rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. Při počítání výsledku hospodaření můžeme dospět k dvěma závěrům. Pokud jsou výnosy vyšší než náklady, vzniká zisk a naopak, pokud jsou náklady vyšší než výnosy, vzniká ztráta. [9]

### 4.2.1 Řízení výsledku hospodaření

Jedním z hlavních cílů každého podnikatele je dosáhnout kladného výsledku hospodaření, tedy zisku. Zisk plní v podniku následující funkce:

- rozhodovací: základní kritérium pro rozhodování o ekonomických otázkách podniku (investice, objem výroby,...),
- rozvojová: hlavní zdroj akumulace (tvorba finančních zdrojů pro další rozvoj),
- rozdělovací: základ pro rozdělování důchodů mezi vlastníky, investory a stát,
- motivační: hlavní motiv podnikání, dosažení zisku motivuje podnikatele, ale i zaměstnance. [9]

Rozlišuje se několik úrovní zisku vzhledem k různým rozhodovacím úlohám v podniku. Mezi tyto úrovně radíme, pro podnik nejdůležitější, zisk z hlavní výdělečné činnosti, dále pak zisk provozní, zisk z běžné činnosti podniku, zisk mimořádný, zisk před zdaněním a zisk po zdanění. [10]

Účetním výkazem, který zachycuje výsledek hospodaření, je výkaz zisku a ztráty (výsledovka). Výkaz zisku a ztráty obsahuje evidenci nákladů, výnosů a výsledku hospodaření za určité časové období. Struktura výsledovky je jasně daná a neměnná. [23]

Označení	Popis položky	Běžné období	Minulé období
I.			
	Tržby za prodej zboží		
	A.		
	Náklady vynaložené na prodané zboží		
	+		
	Obchodní marže		
II.			
	Výkony		
	B.		
	Výkonová spotřeba		
	+		
	Přidaná hodnota		
	C.		
	Osobní náklady		
	D.		
	Daně a poplatky		
	E.		
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
III.			
	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
	F.		
	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
	G.		
	Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		
IV.			
	Ostatní provozní výnosy		
	H.		
	Ostatní provozní náklady		
V.			
	Převod provozních výnosů		
	I.		
	Převod provozních nákladů		
	*		
	Provozní výsledek hospodaření		
VI.			
	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
	J.		
	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.			
	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VIII.			
	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
	K.		
	Náklady z finančního majetku		
IX.			
	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
	L.		
	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
	M.		
	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.			
	Výnosové úroky		
	N.		
	Nákladové úroky		
XI.			
	Ostatní finanční výnosy		
	O.		
	Ostatní finanční náklady		
XII.			
	Převod finančních výnosů		
	P.		
	Převod finančních nákladů		
	*		
	Finanční výsledek hospodaření		
	Q.		
	Daň z příjmů za běžnou činnost		
	**		
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost		
XIII.			
	Mimořádné výnosy		
	R.		
	Mimořádné náklady		
	S.		
	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
	*		
	Mimořádný výsledek hospodaření		
	T.		
	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
	***		
	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		
	****		
	Výsledek hospodaření před zdaněním		

**Obrázek 1:** Struktura hospodářského výsledku - výkaz zisku a ztráty

*Zdroj: [21]*

V případě, že podnik v průběhu účetního období provádí pečlivé a rovnoměrné účtování nákladů a výnosů, může z výsledovky rychle udělat přehled o efektivnosti hospodaření, a to i v průběhu účetního období.

Dosažení kladného výsledku hospodaření ovšem není jediným cílem podnikání. Existuje několik důvodů, proč se nelze při podnikání soustředit pouze na dosažení zisku. Takovým důvodem je například to, že při snaze o zvýšení zisku se nebere v potaz zvýšení rizika. Podnik předpokládá zvýšení zisku při stejném stupni rizika. Pokud se podnik rozhodne zvýšit zisk tím, že rozšíří objem výroby, poroste mu dlouhodobý majetek, personální náklady atd. Zvyšují se tedy fixní náklady. Pokud následně nastane pokles tržeb, fixní náklady bude nutné i přesto uhradit. Dalším důvodem je, že dosažení zisku neznamena, že je podnik likvidní, tedy

že má dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků. Výnosy sice zvyšují zisk, ale jak již bylo dříve uvedeno, výnosy nejsou likvidní. Je proto nutné pečlivě a rozvážně nakládat s výnosy a náklady tak, aby bylo dosaženo kladného výsledku hospodaření, bez dalších negativních dopadů. [23]

### 4.3 Bod zvratu

#### 4.3.1 Bod zvratu v lineárním modelu

Při výpočtu bodu zvratu (break even point) se zjišťuje, při jaké minimální produkci dochází k vyrovnání nákladů na výrobu s příjmy za prodej výrobků. Jedná se tedy o bod, který udává kritické množství produkce, které odděluje ztrátovou oblast od oblasti ziskové. Pokud bude podnik vyrábět menší množství produkce, než je hodnota bodu zvratu, výnosy nebudou stačit ani na pokrytí fixních nákladů. Podle této definice se jedná o případ, kdy se výnosy rovnají nákladům ( $V = N$ ), neboli zisk je roven nule ( $Z = 0$ ). [9]

Obecně lze bod zvratu uvést jednoduchým podílem:

$$Q_1 = \frac{FN}{c_j - v_j}$$

kde:

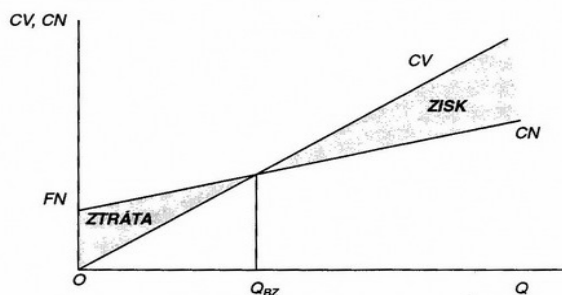
$Q_1$  představuje objem prodeje v jednotkách množství, při němž dosahuje bodu zvratu,

$FN$  celkové fixní náklady,

$c_j$  jednotkovou cenu,

$v_j$  jednotkové variabilní náklady. [10]

V podniku se provádí analýza bodu zvratu, která poskytuje vedení podniku informace, díky kterým se mohou v budoucnu lépe rozhodovat. Analýza bodu zvratu rovněž napomáhá k určení správné a optimální ceny výrobků. [1]

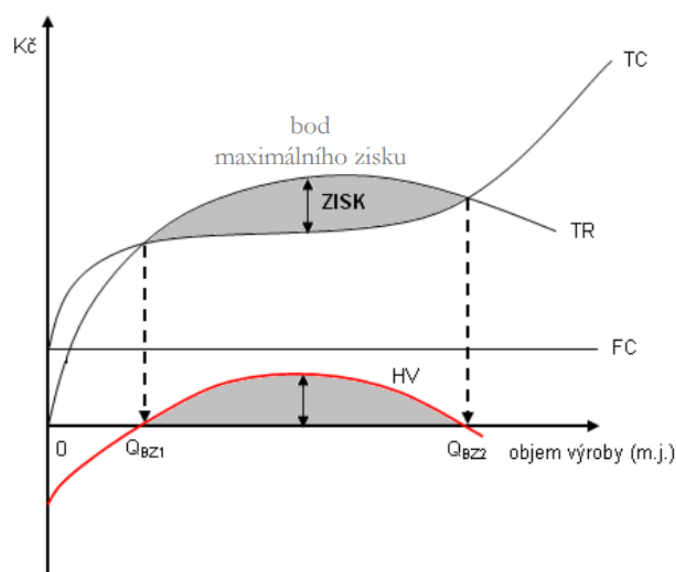


Obrázek 2: Graf bodu zvratu

Zdroj: [2]

### 4.3.2 Bod zvratu v nelineárním modelu

Při nelineárním průběhu nákladů může existovat i více než jeden bod zvratu, a to v závislosti na průběhu křivek tržeb a nákladů. Křivky nákladů a výnosů pak mohou mít nelineární průběh. Například pokud bude podnik monopolním výrobcem, bude cena s rostoucí nabídkou klesat a naopak. Funkce celkových výnosů pak bude mít nelineární formu. Stejně tak nákladové funkce mohou mít nelineární průběh, pokud se objeví nějaké dodatečné náklady, které způsobí jejich progresivní průběh. Stále však platí, že v bodě zvratu se výnosy rovnají nákladům. Hledané objemy produkce najdeme opět řešením této rovnosti. [9]



Obrázek 3: Nelineární průběh bodu zvratu

Zdroj: [15]

**Autor zvolil pro posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výrobků jako kritérium výši příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku (krycího příspěvku).**

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo posoudit výhodnost jednotlivých skupin výrobků podniku.

Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První část, tedy teoretická, byla zaměřena na obchodní systém. Byla zde podrobně charakterizována obchodní strategie z hlediska její dílčí strategie, a to marketingové, za použití strategií marketingového mixu. Dále byl charakterizován obchodní plán, bez kterého se obchodní systém neobejde.

Následující kapitola se věnovala ceně, cenové politice a tvorbě správné ceny, kdy zvolení a stanovení správné ceny je podstatné pro ziskovost podniku.

Třetí kapitola teoretické části pojednávala o členění nákladů na fixní a variabilní. Je zde také objasněn význam krycího příspěvku, který byl podstatným kritériem pro hodnocení výhodnosti vybraných skupin výrobků v praktické části práce.

Poslední teoretická kapitola popisuje a charakterizuje výnosy, dále bod, který odděluje ztrátovou oblast od oblasti ziskové, tedy bod zvratu, a hospodářský výsledek.

V úvodu druhé části práce, tedy praktické, je stručně popsán vybraný podnik, jeho oblast podnikání, historie a informace z obchodního rejstříku. Je také zobrazen vývoj hospodářských výsledků firmy ve sledovaném období, tedy od roku 2011 – 2015.

Další kapitola se již zabývala samotným posouzením výhodnosti jednotlivých skupin výrobků. Pro hodnocení bylo, po dohodě s managementem společnosti, vybráno pět skupin výrobků:

- Betonové dlažby
- Obrubníky a svahové prvky
- Zdící prvky
- Vegetační dlažby, přídlažby a žlaby
- Kanalizační komponenty

Výpočtem krycích příspěvků vybraných skupin a jejich komparací bylo zjištěno, že nejvýhodnějším rokem pro všechny skupiny byl rok 2015. Z hlediska jednotlivých skupin přinesly podniku nejvyšší krycí příspěvky dvě dominantní skupiny, a to Betonové dlažby a Zdící prvky. Naopak nejnižší krycí příspěvky vykázala skupina Kanalizační komponenty. Podnik by se měl inspirovat rokem 2015 a pokračovat v těchto číslech.

## Použitá literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] Bod zvratu. Web pro 3. ročník SVŠE [online]. © 2010 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://beneslenka.webnode.cz/statnice-2011/okruhy-otazek-k-szz/a-financni-ucetnictvi-manazerske-ucetnictvi-pokrocile-ucetnictvi-financni-analyza-audit-dane/a11-manazerske-ucetnictvi/z-prurezy-vnitrop-struktury/zakladni-souvislosti-rizeni-nakladu-vynosu-a-zisku/analyza-bodu-zvratu/>
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. *Malé a střední podnikání distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7395-346.
- [4] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 259 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.
- [5] JAK SE K SOBĚ MAJÍ PŘÍJMY, VÝNOSY, NÁKLADY A VÝDAJE?. TC Business School. [online]. © 1992-2016 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://blog.tcbs.cz/cs/jak-se-k-sobe-maji-prijmy-vynosy-naklady-a-vydaje/>
- [6] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing I: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 77 s. ISBN 978-80-7395-707-0.
- [7] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing II*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 92 s. ISBN 978-80-7395-815-2.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika: distanční opora*. Vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, 115 s. ISBN 978-80-7395-482-6.
- [10] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [11] Krycí příspěvek. Česká asociace pro finanční řízení (CAFIN). [online]. 19.8.2015 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/slovník/kryci-prispevekprispevek-k-trzbam>

- [12] Krycí příspěvek pomůže sledovat ziskovost vašich výrobků. iPodnikatel.cz – Portál pro podnikatele. [online]. © 2011 – 2014 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/kryci-prispevek-pomuze-sledovat-ziskovost-vasich-vyrobku.html>
- [13] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.
- [14] MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.
- [15] Náklady. Analýza bodu zvratu. Educom [online]. Poslední změna 30. 8. 2013 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: [http://educom.tul.cz/educom/inovace/NOP/NOP/2013\\_03\\_25\\_Stichhauerova\\_NOP\\_Na\\_klady%20a%20analyza%20boduzvratu.pdf](http://educom.tul.cz/educom/inovace/NOP/NOP/2013_03_25_Stichhauerova_NOP_Na_klady%20a%20analyza%20boduzvratu.pdf)
- [16] O společnosti. DITON s.r.o. [online]. © 2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.diton.cz/spolecnosti>
- [17] Obchodní systém. Finančník. [online]. © 2009 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: [http://www.financnik.cz/wiki/obchodni\\_system](http://www.financnik.cz/wiki/obchodni_system)
- [18] Podnikové materiály.
- [19] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [20] ŠROT, Karel a Pavel Kříž. Rovnováha firmy na dokonale konkurenčním trhu. Mikroekonomie. [online]. © 2006 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: [http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod\\_mikro/mikro9.html#textpart7.3](http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod_mikro/mikro9.html#textpart7.3)
- [21] Účetní závěrka roku 2007 v praxi. Mzdová praxe. [online]. © 2016 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3054v4039-ucetni-zaverka-roku-2007-v-praxi/>
- [22] Úplný výpis z obchodního rejstříku. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=588622&typ=UPLNY>
- [23] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Ukázka poskytnutých dat o výrobcích od společnosti DITON s. r. o.