

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výkonů podniku
Magdaléna Davidková**

**Bakalářská práce
2017**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Magdaléna Davídková**
Osobní číslo: **E14329**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výkonů 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 výkonů pro hospodářský výsledek vybraného podniku.

Osnova:

- Obchodní systém podniku.
- Tvorba obchodní strategie a obchodního plánu.
- Aktivní obchod a podpora prodeje.
- Variabilní a fixní náklady, krycí příspěvek.
- Dělení sortimentu produkce.
- Posuzování výhodnosti jednotlivých skupin výkonů pro hospodářský výsledek podniku.

Rozsah grafických prací:

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

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

Seznam odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, M., Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 stran. ISBN 80-7179-603-4.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P., Manažerské účetnictví nástroje a metody. 2., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

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

MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P., Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku (ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota). 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 stran. ISBN 80-86119-36-X.

STANĚK, V., Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.

TELLIS, G., J., Reklama a podpora prodeje. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 602 s. ISBN 80-7169-997-7.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Alexandr Šenec

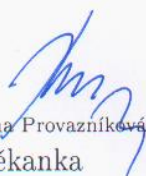


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka



L.S.

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



V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 13. 4. 2017

Magdaléna Davídková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šenci za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji obchodnímu řediteli společnosti za vstřícnost a poskytnutí interních informací.

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce je posoudit výhodnost jednotlivých skupin výkonů podniku, a to z hlediska dosaženého příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku (krycího příspěvku), a z hlediska dosažených tržeb.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vývoj krycího příspěvku, vývoj tržeb

TITLE

Assessment of benefits of particular company's performance groups

ANNOTATION

The primary aim of this bachelor thesis is to assess the benefits of particular company's performance groups from the side of achieved contribution to cover fixed costs and generation of profit (contribution margin) and from the side of achieved revenues.

KEYWORDS

Development of contribution margin, development of revenues

OBSAH

ÚVOD	10
1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU.....	11
1.1 PODPŮRNÉ PRODEJNÍ ČINNOSTI	11
1.2 PŘÍPRAVA NA PRODEJ.....	12
1.2.1 Příprava na prodej a vyjednávání.....	12
1.2.2 Příprava na vyjednávání.....	13
2 TVORBA OBCHODNÍ STRATEGIE A OBCHODNÍHO PLÁNU.....	14
2.1 STRATEGIE PODNIKU	14
2.1.1 Tvorba a zavedení nové strategie.....	14
2.2 OBCHODNÍ PLÁN	15
2.2.1 Struktura obchodního plánu.....	15
3 AKTIVNÍ OBCHOD A PODPORA PRODEJE.....	18
3.1 AKTIVNÍ OBCHOD	18
3.2 PODPORA PRODEJE.....	19
3.2.1 Charakteristika podpory prodeje	20
3.2.2 Regulace podpory prodeje	20
3.2.3 Cesty podpory prodeje	22
4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ	23
4.1 NÁKLADY.....	23
4.1.1 Fixní náklady	23
4.1.2 Variabilní náklady	24
4.1.3 Rozlišení fixních a variabilních nákladů.....	25
4.2 MARŽE VÝKONU	26
5 DĚLENÍ SORTIMENTU PRODUKCE.....	27
5.1 SPECIALIZACE SORTIMENTU A PRODEJNÍ FORMY	27
5.2 OBCHODNÍ SORTIMENT A JEHO TŘÍDĚNÍ	28
5.3 ZMĚNY V SORTIMENTU A JEHO OPTIMALIZACE.....	28
5.3.1 Přímá výrobková rentabilita	29
6 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ.....	30
7 POSOUZENÍ VÝHODNOSTI VÝKONŮ V PODNIKU POMOCÍ KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU A	
DOSAŽENÝCH TRŽEB.....	31
7.1 DOSAŽENÉ TRŽBY A KRYCÍ PŘÍSPĚVEK V OBLASTI PRODEJE NOVÝCH STROJŮ	31
7.2 DOSAŽENÉ TRŽBY A KRYCÍ PŘÍSPĚVEK V OBLASTI PRODEJE NÁHRADNÍCH DÍLŮ	34
7.3 DOSAŽENÉ TRŽBY A KRYCÍ PŘÍSPĚVEK V OBLASTI POSKYTOVÁNÍ SERVISU	37
7.4 SHRUTÍ A HODNOCENÍ.....	41
7.4.1 Doporučení pro podnik.....	43
ZÁVĚR	44
POUŽITÁ LITERATURA.....	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Prodej strojů: vývoj jednotlivých ukazatelů v letech 2013–2015.....	31
Tabulka 2: Náhradní díly: vývoj jednotlivých ukazatelů v letech 2013–2015	35
Tabulka 3: Servis: vývoj jednotlivých ukazatelů v letech 2013–2015	38
Tabulka 4: Vývoj jednotlivých ukazatelů v oblasti všech výkonů v letech 2013–2015.....	41

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vliv fixních a variabilních nákladů na celkové náklady	25
Obrázek 2: Prodej strojů: vývoj tržeb v jednotlivých letech v tis. Kč	32
Obrázek 3: Prodej strojů: vývoj KP v jednotlivých letech v tis. Kč.....	32
Obrázek 4: Prodej strojů: vývoj KP v jednotlivých letech v %	32
Obrázek 5: Náhradní díly: vývoj tržeb v jednotlivých letech v tis. Kč	35
Obrázek 6: Náhradní díly: vývoj KP v jednotlivých letech v tis. Kč	36
Obrázek 7: Náhradní díly: vývoj KP v jednotlivých letech v %	36
Obrázek 8: Servis: vývoj tržeb v jednotlivých letech v tis. Kč.....	38
Obrázek 9: Servis: vývoj KP v jednotlivých letech v tis. Kč	39
Obrázek 10: Servis: vývoj KP v jednotlivých letech v %.....	39
Obrázek 11: Celkový vývoj tržeb v jednotlivých letech v tis. Kč	41
Obrázek 12: Celkový KP v jednotlivých letech v tis. Kč	42
Obrázek 13: Celkový vývoj KP v jednotlivých letech v %	42

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Apod.	A podobně
A. s.	Akciová společnost
Atd.	A tak dále
CN	Celkové náklady
Č.	Číslo
FN	Fixní náklady
FTC	Federal Trade Commission
Kč	Koruna česká
KP	Krycí příspěvek
Mth	Motorhodina
Např.	Například
ND	Náhradní díl
PVH	Přední vývodový vřidel
Tis.	Tisíc
VN	Variabilní náklady
Q	Množství

ÚVOD

V současné době, kdy se trh neustále mění, rozrůstá a podnik se musí stále přizpůsobovat podmínkám a požadavkům zákazníků, není lehké v konkurenčním boji uspět. Je proto důležité, aby se podnik zabýval nejen tím, jak ovlivnit zákazníka, ale také svým účetnictvím.

I když většina podniků využívá ke zkoumání svého postavení na trhu účetní výkazy a analyzuje dosažené výsledky, stále to není u všech podniků samozřejmostí. Ať už kvůli chybějícím zkušenostem nebo nedostatku času podnikatelé často zapomínají na vytváření analýz svých výsledků, které často poukazují na chyby, kterých se dopustili a které mohou vést ke špatným rozhodnutím či zhoršením podmínek pro úspěšné podnikání.

Jeden z mnoha případů, na který se v praxi příliš nezaměřuje, je výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku neboli krycího příspěvku. I když tato metoda spadá do manažerského účetnictví, které podniky využívají, nepatří mezi často vypracovávané. Přitom u svých výrobků či výkonů dělí náklady na fixní a variabilní převážná část podniků a výsledek je pro další plánování velice přínosný.

Teoretická část nastíní čtenáři možné podpůrné činnosti a přípravy na úspěšný prodej v obchodním podniku. Dále je práce zaměřená na tvorbu obchodní strategie a obchodního plánu. Následující kapitola udává pohled na aktivní obchod ze strany obchodního zástupce a na regulaci podpory prodeje. Další část uvádí čtenáře do problematiky, která nejvíce souvisí s praktickou částí, tedy rozdělení nákladů podle závislosti na objemu výkonů a na ně navazující krycí příspěvek. Poslední teoretická část se věnuje sortimentu v podniku a jeho vlivu na úspěšný obchod.

Praktická část je rozdělena do čtyř částí, ve kterých je porovnáván příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku v letech 2013–2015 a výše dosažených tržeb. Části jsou děleny podle činností vybraného podniku, které mají největší podíl na tvorbě hospodářského výsledku, a jsou jimi: prodej nových strojů, prodej náhradních dílů k prodanému zboží a poskytování servisních služeb. Celkové výsledky jsou následně porovnány a vyhodnoceny v poslední části práce.

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

1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU

Obchod je chápán jako ekonomická činnost, díky které dochází k prodeji a koupi služeb či zboží za poskytnutou protihodnotu. Patří sem veškeré činnosti, které souvisí s poptávkou a nabídkou, tedy vztahy mezi kupujícím a prodávajícím. Z pohledu národního hospodářství patří obchod do terciální sféry.

Obchod může představovat podnik, který nakupuje zboží od dodavatelů za účelem okamžitého prodeje, aniž by byly na zboží provedeny jakékoli změny. Vyskytuje se i mezi činnostmi subjektu, který se zabývá především výrobou. Subjekt mění nakoupené vstupy na výstupy, které následně prodává. Předmět směny nemusí představovat pouze výrobky nebo zboží, ale také poskytnuté služby, energie, informace a další. Mezi služby patří úkony, které jsou nezbytné pro prodej zboží (rezervace, doprava, instalace apod.), a přímý prodej služeb (administrativní, stěhovací, instalatérské či topenářské služby). Zdroj: upraveno podle [10]

1.1 Podpůrné prodejní činnosti

Pro úspěšné uzavření obchodu není důležité splnit pouze hlavní úkoly, ale také se postarat o kvalitní zajištění druhotných činností, mezi které patří:

Oslovení nových zákazníků

Vyhledávat zákazníky, kteří se společností ještě neobchodují, je nedílnou součástí toho, jak obstát na konkurenčním trhu. Jednou z častých chyb je spoléhat se na stávající zákazníky, a na to, že budou obchodovat se společností i nadále.

Nové zákazníky je možné hledat za pomoci již existujících obchodních partnerů, firemních rejstříků, tisku – inzerce, článků o plánech firem, nabídky volných pracovních míst, či osobních návštěv.

Informace o zákaznících

Vedení informací o zákaznících a záznamy o jednání s nimi je prospěšné pro obchodní jednání, které bude probíhat v budoucnu. Mezi informace, které je dobré znát, patří: jméno a sídlo firmy, kontaktní osoby a jejich postavení v podniku, zaměření, potřeby, zvyky zákazníka, hrozby a příležitosti, uskutečněné prodeje a další.

Plánování pracovního dne

Rozložení pracovních schůzek během jednoho dne a zvolení nejlepší trasy mezi klienty přináší usnadnění pro obchodního zástupce. Časové rozmezí musí být optimální a plán reálný.

Řešení stížností

Nedílnou součástí fungování úspěšného podniku je spokojnost zákazníků. Stane-li se, že zákazník není spokojen, musí prodejce problém vyřešit, zachovat tak dobrou pověst podniku a zákaznickou důvěru i pro budoucí obchody. Zásadní je rozpoznat vážnost stížnosti a to, jestli je v prodejcových kompetencích daný problém řešit.

Konzultační služby

Poskytování konzultačních služeb zákazníkům patří mezi základní činnosti prodejců. Zkušený prodejce je schopen zákazníkovi poradit v mnoha aspektech, které se týkají daného oboru podnikání.

Realizace prodejní strategie

Prodejci musí respektovat marketingové strategie, které stanoví vedení podniku. Důležité je správné pochopení určené strategie, která často vychází z cenové citlivosti tržních segmentů. Prodejce musí vědět, jakou slevu může svému zákazníkovi poskytnout, aby zůstala zachována strategie a postavení podniku na trhu. Zdroj: upraveno podle [10]

1.2 Příprava na prodej

Dovednost pohotově reagovat na zákaznickovy nezvyklé dotazy či připomínky a zároveň splnit jeho specifické požadavky je pro prodejce velkým přínosem. Na některé situace je možné připravit se dopředu, protože se mohou často opakovat. Zdroj: upraveno podle [10]

1.2.1 Příprava na prodej a vyjednávání

Následující faktory mohou prodejcům pomoci k úspěšným prodejmům nebo při případných vyjednáváních.

Znalost výrobků

Znalost pouze základních rysů výrobku není dostačující. Je nutné vědět podrobné informace o výrobku, které prodejce dokáže převést do výhod podstatných pro zákazníka. To znamená, že prodejce musí vědět veškeré informace o podnikání zákazníka, aby pochopil, co přesně potřebuje, a nastavil výhody na řešení konkrétní situace (konkrétního klienta).

Znalost konkurenčních výrobků

Znalost výrobků konkurence, ať už jejich pozitivní či negativní vlastnosti, přináší výhody při vyjednávání se zákazníkem. V případě, že zákazník předloží výhodu konkurenčního výrobku, je přínosné umět rychle zareagovat a přednést jiné pozitivum nabízeného výrobku.

Přípravení prezentace

I když je zapotřebí, aby byl prodejce flexibilní a rychle uvažoval, připravená prezentace může být také přínosem. Díky dobré prezentaci výrobků si zákazník lépe zapamatuje jeho výhody, které mohou být i vizuálně ukázány na pomůckách a ukázkách. Při správném načasování si zákazník dané výhody zapamatuje ještě lépe. Zdroj: upraveno podle [10]

1.2.2 Příprava na vyjednávání

Mocenská rovnováha

Každá strana, jak prodávající, tak kupující, má zájem na uzavření obchodu, který bude prospěšný právě pro ni. To, která strana si dokáže vyjednat lepší podmínky, závisí na jejich vyjednávacích vlohách a dále na mocenské rovnováze, která je dána následujícími činiteli:

- Množství možností volby, které mají obě strany. Jedná-li se o zákazníka, který nemá možnost nakoupit výrobek od jiného dodavatele, má prodejce výhodnější postavení. Ovšem má-li možnost volby mezi dodavateli, nachází se v silnější pozici naopak zákazník. To samé platí i u prodávajícího. Pokud má dostatek zákazníků, není pro něj obchod tak důležitý, jako v případě, kdy by jednal s jediným potenciálním zákazníkem.
- Informovanost obou stran hraje podstatnou roli při vyjednávání. Má-li prodávající kvalitní informace o tom, za kolik chce maximálně kupující nakoupit, nachází se na silnější pozici. V opačné situaci, kdy je kupující informován o cenové flexibilitě prodávajícího, nachází se on v lepším postavení.
- Zjištění požadavků zákazníka a jejich uspokojení přináší prodejci výhodné postavení při vyjednávání. Přejde-li prodávající na způsob, jak uspokojit zákaznickovy potřeby lépe než ostatní konkurenti na trhu, přesouvá se na výhodnější vyjednávací pozici.
- Tíživá situace jedné ze stran napomáhá straně druhé k získání lepší pozice. Pokud je kupující pod tlakem a potřebuje vyřešit problém, s kterým mu může prodávající pomoci, dostává se do slabší pozice. Tak je tomu i v opačném případě.

Zjistí-li si prodávající před obchodním jednáním dostatek informací a dokáže-li správně zhodnotit, jaká je jeho síla v mocenské rovnováze, má velice dobrý předpoklad pro uzavření výhodného obchodu. Zdroj: upraveno podle [10]

2 TVORBA OBCHODNÍ STRATEGIE A OBCHODNÍHO PLÁNU

Vytvoření strategie firmy a obchodního plánu je zásadním krokem podnikatele pro budoucí vývoj a pozici jeho podniku na trhu. Tvoří základ a podklad pro budoucí rozhodování, plánování a realizaci cílů. Důležitou podmínkou je písemné sepsání obchodní strategie a plánů a jejich seznámení se zaměstnanci, aby mohly být v podniku dlouhodobě uskutečňovány. Zdroj: upraveno podle [7]

2.1 Strategie podniku

Existují různé pohledy, jak chápat strategii podniku. Tradiční definice strategie zní: „*Je to dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*“ Zdroj: [1] To ovšem vyvracejí kritici, kteří strategii chápou pouze jako výsledek požadavků a přání, která vedou k dosažení konkrétních cílů. Tento přístup se označuje jako plánovací. Prvně dochází k promyšlení strategie, která se následně uskuteční. Jedná se tedy o plán, který je nejprve přesně formulován a až poté realizován. Tyto dvě etapy jsou od sebe odděleny.

2.1.1 Tvorba a zavedení nové strategie

Základem pro tvorbu nové strategie je **strategická analýza**, která se dělí na externí a interní. Externí analýza se zaměřuje na podnikové okolí, interní naopak na vnitřní prostředí podniku.

Další fází je **formulace strategie**, která obnáší definování poslání a cílů podniku a stanovení formy strategie na konkrétní úrovni řízení podniku.

Výběr jedné konkrétní varianty strategie je pro podnik podstatné. Je důležité provést **hodnocení navrhnutých strategií**, protože chyba ve výběru strategie je zásadní pro další vývoj podniku. Existuje mnoho možností, pomocí kterých je možné strategie posuzovat. Hodnocení je založeno na objektivním přístupu. Tři základní předpoklady, které pomáhají hodnotit strategii, jsou: vhodnost, přijatelnost a proveditelnost.

Kritérium vhodnosti hodnotí strategii po stránce jejího rozsahu – odpovídá-li situaci, která byla zjištěna prostřednictvím strategické analýzy. Hodnotí také hledisko konkurence, zda je možné pomocí nové strategie zlepšit konkurenční pozici na trhu. Strategie je považována za vhodnou, když využívá všech silných stránek podniku a příležitostí, které se na trhu nabízejí, odstraňuje slabé stránky a bojuje s hrozbami, které na podnik působí. Zároveň je v souladu s celkovými záměry a cíli podniku. Zdroj: upraveno podle [2]

Přijatelnost se odvíjí od očekávání zájmových skupin. Tyto skupiny působí uvnitř i mimo podnik a záleží na jejich postavení a moci, kterou mohou na výběr strategie použít. Při hodnocení přijatelnosti se zohledňuje: finanční výkon a jeho vliv na tvorbu zisku, finanční rizika, dopad na kapitálovou strukturu, změny ve struktuře oddělení, zaměstnanců apod., změny ve vztazích mezi zájmovými skupinami atd.

Proveditelnost udává, zda je možné určitou strategii úspěšně implementovat. Strategie jsou posuzovány z pohledu možného dosažení zdrojů a schopností podniku. V této části je důležité vědět, že je zajištěn dostatek finančních zdrojů, z kterých by byla strategie placena. Také že je podnik natolik výkonný, aby mohl poskytovat kvalitní produkty, správně reagovat na konkurenci a zda má dostatek manažerských i operativních zkušeností.

Implementace strategie obnáší zavedení nové strategie. Součástí mohou být změny organizační struktury nebo řídicího systému podniku. Je nutné vyřešit konflikty, které mohou při zavádění nastat.

Následují **průběžné kontroly**, prováděné nejčastěji jedenkrát za rok, při kterých je zjišťováno, zda byly dodrženy stanovené cíle a jaké změny nastaly v podniku i mimo něj po zavedení nové strategie. Po přezkoumání situace externího a interního prostředí může v případě potřeby dojít ke změnám ve strategii nebo k její úplné změně. Zdroj: upraveno podle [2]

2.2 Obchodní plán

K založení úspěšného podnikání je přínosné sestavení obchodního plánu. Je to písemná verze nápadů a představ o podniku, o jeho činnostech, financování, společnících, zaměstnancích, konkurenci, o oslovení zákazníků a o možných situacích, které mohou nastat. V první řadě je důležité prokázat, zda je podnikatelský nápad vůbec reálně uskutečnit. Na základě sepsaných důležitých informací je možné sledovat výše zmíněné faktory a co je potřeba udělat pro to, aby fungovaly jako jeden úspěšný celek. Zdroj: upraveno podle [7]

2.2.1 Struktura obchodního plánu

Obchodní plán nemá přesně stanovenou podobu. Záleží na konkrétní situaci, pro kterou je jej potřeba použít. Mezi časté případy patří zařazení prezentace obchodního plánu možným investorům nebo bankám, které je třeba oslovit pro zajištění dostatečných finančních zdrojů. Je vhodné přistupovat k prezentaci individuálně a upravovat její podobu. Důležité části, které by neměly v obchodním plánu chybět, jsou uvedeny níže. Zdroj: upraveno podle [7]

Titulní strana a obsah

Na této straně je uvedeno obchodní jméno firmy, návrh loga, jména klíčových subjektů (autor, zakladatelé, apod.), datum a také prohlášení, které připomíná zachování obchodního tajemství a důvěrnost předaných informací, zákaz předávání či kopírování dokumentu bez autorova souhlasu. Obsah je nezbytný pro rychlé vyhledávání a orientaci v dokumentu.

Úvod a účel dokumentu

Na začátek obchodního plánu je zařazován úvod z toho důvodu, aby byl čtenář od první chvíle seznámen s účelem dokumentu. Je doporučeno sdělit, pro koho je konkrétní obchodní plán napsán, např.: pro potenciálního obchodního partnera či investora. Je vhodné uvést, zda se jedná o konečnou verzi, nebo bude čtenáři poskytnuto upřesnění nějaké části dokumentu, doplnění detailů apod.

Shrnutí

Je to stručný popis a seznámení s obsahem dokumentu, který ovšem není řazen do úvodu. K podrobnému seznámení je zapotřebí přečíst celé jeho jednotlivé části. Z toho důvodu je shrnutí zpracováváno na konec, až po napsání celého obchodního plánu.

Popis obchodní příležitosti

V této části dokumentu je popsána příležitost, kterou podnikatel považuje za základ úspěchu, a přesvědčit tak čtenáře o tom, že je dobré takové situace využít a nápad realizovat. Příležitostí může být myšlena nová technologie, úzká nabídka na trhu apod. Zaměřuje se především na představení produktu a jeho přesný popis, výhody a jedinečnost oproti konkurenci, kdo je potenciálním zákazníkem a jaký pro něj bude mít přínos.

Cíle firmy

K přesvědčení čtenáře o tom, že autor/firma je schopna využít příležitosti a realizovat obchodní plán, je důležité podat podklady o tom, že management firmy má obchodní i odborné schopnosti, díky kterým je možno docílit stanoveného obchodního plánu. Důležitou součástí obchodního plánu je tedy jak popis cílů celé společnosti, tak i jednotlivých cílů vlastníků, manažerů a dalších nepostradatelných pracovníků společnosti.

Popis potenciálních trhů

Pro úspěšnou realizaci obchodního plánu je zapotřebí mít možnost vstoupit na trh, který není nasycen, má odpovídající velikost, a dále předpoklad, že potenciální zákazníci budou mít

o produkt zájem. Pomocí analýzy je nutné podložit informace o velikosti a výnosnosti trhu, o překážkách, které se vyskytují na daném trhu, a o zákaznících.

Součástí jsou výsledky z provedeného výzkumu trhu, i když je často nákladný a je obtížné ho provést. V případě, že není možné průzkum trhu uskutečnit či najít potřebné informace z relevantních zdrojů, je možné přistoupit k odhadům, které jsou logicky provedeny na základě podložených informací a dat.

Konkurence

I v takovém případě, kdy se konkurence nejeví na první pohled jako nebezpečná, je potřeba přesto provést její analýzu. Je možné, že na trhu není přímá konkurence, ale problém se může skrývat i v substitutech nebo v budoucích (potenciálních) konkurentech. U hlavních konkurentů je důležité analyzovat jejich silné a slabé stránky podnikání. Takové srovnání je prováděno jak z pohledu firmy, tak i z pohledu zákazníků.

Marketingová strategie

Dobrá marketingová strategie je považována za základ budoucích úspěchů. Součástí marketingové strategie je zacílení trhu – jeho segmentace, určit tržní pozici daného produktu a stanovit marketingový mix.

Plán realizace projektu

Další část dokumentu tvoří určení důležitých činností, které jsou potřeba provést k realizaci obchodního plánu, a termínů jejich splnění, je další část dokumentu. Tyto informace je možné převést do grafické podoby např. úsečkového diagramu.

Finanční plánování

Finanční plán přenáší předchozí informace z obchodního plánu do numerické podoby. Je to ekonomický pohled na obchodní plán a udává, zda je reálné jej financovat. Patří sem především plán nákladů, výnosů, příjmů a výdajů, plán peněžních toků, bod zvratu, efektivnost investic, plánovaná rozvaha apod.

Přílohy

Přílohy mohou obsahovat životopisy, výpisy z obchodních rejstříků, analýzy, zprávy a články, obrázky a výkresy, podklady z finančních sektorů (rozvahy, výkazy zisku a ztrát, apod.). Rozsah je závislý na konkrétním obchodním plánu. Zdroj: upraveno podle [7]

3 AKTIVNÍ OBCHOD A PODPORA PRODEJE

Tato kapitola je rozdělena do dvou podkapitol. První se zabývá aktivním obchodem a nejčastějšími možnostmi, které napomáhají udržovat vztah mezi obchodním zástupcem a zákazníkem. Druhá kapitola je zaměřena na podporu prodeje, její regulace a možné cesty, které lze pro zajištění podpory prodeje použít. Zdroj: vlastní zpracování

3.1 AKTIVNÍ OBCHOD

Získání nového a udržení stávajícího zákazníka bývá nejčastěji úkolem obchodních zástupců. Nejedná se o lehkou činnost, protože zákazníka ovlivňuje mnoho faktorů, které obchodní zástupce může více či méně ovlivnit. Skutečnost, že podnik získá nového zákazníka, neznamena, že ho nemůže ztratit. Proto je důležité udržovat se zákazníkem kontakt i nadále, po uskutečnění obchodu. Zdroj: upraveno podle [1]

Do průběhu obchodního jednání a rozhodování o sjednání kontraktu může ze strany nakupujících vstupovat více osob, které více či méně ovlivní nákup. To z toho důvodu, že kupující a rozhodující není tatáž osoba. Kupující může pouze vyjednávat nákupní podmínky a vyhotovovat objednávku. Tyto činnosti často vykonává referent nákupu. Rozhodující je osoba, která dává povolení k obchodu. Mnohdy spolupracuje s technikou či kupujícím. Jedná se o ředitele nebo o člena z vedení společnosti. Určitý vliv na sjednání obchodu může mít i osoba zadržující, která nezáměrně či záměrně nepředá podstatné informace a podklady svým nadřízeným. Může být zastoupena sekretářkou nebo referentem. Obchodní zástupce musí své jednání individuálně přizpůsobit podle toho, s jakou z výše zmíněných osob komunikuje. Zdroj: upraveno podle [4]

K nečastějším možnostem, které umožňují udržovat dobrý vztah se zákazníkem, patří:

Informovanost o novinkách v předstihu

Důležité změny, které mohou ovlivnit budoucnost firmy či právě obchodního partnera, je dobré sdělovat zákazníkům ještě před oficiálním zveřejněním. Obzvláště u stálých zákazníků je tento krok dobré zachovávat, je to znamením respektu a zájmu o spolupráci.

Informovanost o změnách cen

Je-li v plánu zvýšení cen výkonů, zákazník má nárok na informace o tomto kroku. To z toho důvodu, aby mohl tuto změnu započítat do svých plánů a přizpůsobit se.

Servis a opravy

Pro dosažení plné důvěry zákazníka je nutné, aby prodávající poskytoval ke svým výkonům i garanci servisu. A to nejenom v případě závady spadající do reklamačních podmínek, ale i mimo ně. Čím víc se může zákazník spolehnout na svého dodavatele, tím je pro něj cennější.

Prospekty a propagační materiál

Propagační materiály, které mohou mít podobu letáků, katalogů, brožur, online informací nebo reklamních předmětů, jsou nedílnou součástí komunikace mezi obchodním zástupcem a zákazníkem. Poskytují informace o prodeji nových produktů, změnách, inovacích a veškerých činnostech, které se v podniku odehrávají.

Reakce na mimořádné události

Reakce obchodního zástupce na mimořádné události, které se týkají pracovních záležitostí, ale i soukromého života zákazníků, je součástí pracovních i společenských zásad pro udržení dobrých obchodních vztahů.

Zdvořilostní návštěvy

Návštěva zákazníka obchodním zástupcem, která nemá za účel předem dohodnuté obchodní jednání, je považována za vyjádření jeho důležitosti pro společnost. Obchodní zástupce tímto jednáním dává najevo, že má zájem o to, aby byl zákazník spokojený, a je pro něj důležité, aby byl zákazníkovi nápomocný.

Spokojenost zákazníka

Ověřování spokojenosti zákazníka, ať už elektronickou formou či osobní návštěvou, přináší zákazníkovi jistotu a důvěru v obchodním zástupci a tím i v celou společnost.

Bezproblémovost

Během obchodního styku je potřeba předcházet problémům, které mohou nastat. Dojde-li k problému, je nutné ho okamžitě řešit, aby zákazník neztratil důvěru a věděl, jak se společnost zachová v nelehké situaci a jak ji dokáže vyřešit. Od dobře vyřešeného problému se odvíjí následující spolupráce. Zdroj: upraveno podle [1]

3.2 PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje je vnímána jako program, pomocí kterého lze nabídku výrobce (firmy) udělat pro kupující atraktivnější. Produktem se rozumí kterákoli poskytnutá služba či myšlenka,

zboží nebo výrobek. Může jím být například mobilní telefon, televizní seriál, výmalba pokoje či kandidatura politika.

Výrobcem (firmou) může být jednotlivec nebo organizace, která dané produkty nabízí. Na druhé straně vztahu, který na trhu vzniká, najdeme zákazníka, kupujícího nebo spotřebitele. Jedná se o jednotlivce či organizace, kteří představují potencionálního kupce produktů. Aby došlo ke spojení těchto dvou aktérů, je potřeba, aby se uskutečnilo obchodování. To zahrnuje poznat spotřebitelovu potřebu, vytvořit, ocenit, propagovat, prodat produkt a zařídit, aby se dostal k zákazníkovi. Zdroj: upraveno podle [9]

3.2.1 Charakteristika podpory prodeje

Podpora prodeje je zaměřena z převážné části na komunikaci o poskytování podmětů, které přimějí spotřebitele k zakoupení produktu. Ovšem nemusí jít jenom o zaměření se pouze na konečného spotřebitele, ale i na zprostředkovatele. V některých případech jde právě o cílení pouze na zprostředkovatele s účelem, aby sami uskutečňovali podporu prodeje.

Komunikace může na spotřebitele/zprostředkovatele působit informativně, stimulačně nebo být přímo cílená na jeho citovou stránku. Tyto vlastnosti se mohou vzájemně kombinovat, nemusí se vždy jednat jen o jednu konkrétní.

Podnět už přímo motivuje k nákupu produktu. Existuje cenová nebo necenová podpora prodeje. V případě cenové podpory prodeje dochází ke snížení prodejní ceny, které může mít podobu přímého snížení ceny či poskytnutí kupónů. Necenová podpora prodeje je představována zvýšením určitých výhod, což může znamenat například prodej většího množství za stejnou cenu nebo může mít podobu dárku či dodatečně poskytnuté služby. Zdroj: upraveno podle [9]

3.2.2 Regulace podpory prodeje

Podporou prodeje se rozumí pouze dočasná změna produktu, která činní jeho koupi atraktivnější pro spotřebitele. Může se jednat o změnu ceny, užitku nebo přímo daného produktu. Jedním z nejdůležitějších aspektů, který má vliv na koupi produktu, je jeho prodejní cena. Cenová podpora prodeje je v pořádku, pokud je poctivá a nedochází při ní ke klamání spotřebitelů. Proto je důležitá její regulace, která se může dělit do následujících pěti skupin. Za dodržování těchto zákonů ručí FTC (Federal Trade Commission) a ministerstvo spravedlnosti. Zdroj: upraveno podle [9]

Cenová diskriminace

Cenová diskriminace je založena na strategii, která se zaměřuje na různé spotřebitele. Nabízí jim ovšem stejný produkt, ale za odlišnou cenu, často tu nejvyšší, kterou je spotřebitel ochotný zaplatit.

Cílem zákona je zamezit velkým maloobchodníkům nutit své dodavatele snižovat ceny, za které u nich zboží nakupují. Úspory slouží ke snížení ceny zboží, které nabízejí svým zákazníkům, nebo se z nich vytváří vyšší zisk. Z tohoto důvodu jsou však diskriminováni malí maloobchodníci. Právě ty má tento zákon ochraňovat.

Obchodní příspěvky

Obchodním příspěvkem je označována krátkodobá peněžní hotovost či jiná výhoda. Výrobce jej může poskytnout svým distributorům, velkoobchodním či maloobchodním odběratelům. To z toho důvodu, aby mohli svoji objednávku rozšířit a objednat více výrobků, než by si mohli dovolit, nebo aby výrobek začali více propagovat. Nelegální by byla tato podpora v takovém případě, kdy by výrobci poskytovali obchodní příspěvky nerovnoměrně velkoobchodníkům. To by oslabilo maloobchodníky stejně jako cenová diskriminace. Obchodní příspěvky mohou být poskytovány pouze jako protislužba, mohou jich využít všichni odběratelé a veškeré podmínky a časové lhůty musí být dostatečně osvětleny. Cílem je zajistit poctivou formu podpory prodeje ke všem zákazníkům, včetně maloobchodníků.

Nepoctivá tvorba cen

Nepoctivá tvorba cen se snaží zákazníka přesvědčit, že prodejní cena je jiná, než doopravdy je. Zákony už nejsou tak jednoznačně dané, jako tomu je u výše uvedených příkladů. Díky všeobecné pravomoci FTC nemusí přímo dokazovat klamání, ale stačí prokázat, že někdo potencionálně klamal.

Protože v některých případech není jednoduché orientovat se mezi tím, co je legální a co už legální není, vydala FTC směrnici, která uvádí na pravou míru několik pojmů, které se nemusí zdát jako jednoznačné. Například je to doporučená maloobchodní a velkoobchodní cena, rozdíl mezi dřívější a obvyklou cenou, srovnatelná tržní cena, cena výrobce nebo vysvětluje termín: pouze po omezenou dobu.

Klamná hodnota

Porušením principu poctivé tvorby cen dochází také ke klamavé formě podpory prodeje. Příkladem je zaváděcí nabídka. Pod tímto pojmem si spotřebitel většinou představí, že jde o zvýhodněnou nabídku, protože se jedná o nový produkt. Tomu tak ovšem často nebývá.

Proto, aby byla zaváděcí nabídka zákonná, musí být opodstatněná třemi následujícími podmínkami. První podmínka je taková, že produkt musí být na trhu nový nebo musí být po značné úpravě. Dále nesmí být na trhu nabízen jako zaváděcí nabídka déle než šest měsíců. Poslední podmínka je nabízet produkt po skončení zmíněné lhůty za obvyklých podmínek, to ve většině případů znamená zvýšení ceny.

Další regulované pojmy jsou ekonomické balení, úsporné balení či výhodná velikost. Vyvolávají dojem, že si spotřebitel koupí větší množství produktu, než je za stanovenou cenu obvyklé. Jsou stanoveny tři podmínky, které činí nabídku oprávněnou: produkt musí být prodáván i v jiném rozměru, zakoupení produktu musí přinést minimálně 5% úsporu při srovnání s ostatními baleními, tento termín nesmí být použit u jiného balení stejné značky.

Soutěže a loterijní hry

Protože jsou soutěže a loterijní hry podobné loteriím a hazardním hrám, které jsou většinou nelegální nebo omezené, dochází k jejich regulaci.

FTC stanovila jasná pravidla zákonných her – loterií. Podle nich musí být jasné množství cen a také jaké jsou příležitosti pro výhru, přesné umístění prodejen, kde je možné se soutěže zúčastnit a uvedení jejich přesného počtu. Dále časový úsek vymezený pro trvání soutěže. V případě, že soutěž trvá déle než třicet dní, je nutné udávat přehled o nevyplacených výhrách každý týden. Zdroj: upraveno podle [9]

3.2.3 Cesty podpory prodeje

Podpora prodeje se snaží dosáhnout kladné reakce spotřebitelů. Je trojího druhu, jenž jsou popsány níže.

Podpora prodeje mířená na zprostředkovatele, ať už je to distributor, maloobchodník nebo velkoobchodník, je vedena přímo od výrobce.

V maloobchodě probíhá mezi maloobchodníkem (zprostředkovatelem) a spotřebitelem. Tyto podpory jsou označovány jako nepřímé. Často k ní dochází z důvodu motivace maloobchodníků, aby více využívali podpory prodeje jejich značky. Jedná se o tzv. strategii tlaku - výrobce díky ní může protlačit svůj produkt přes distribuční systém.

Podpora prodeje určená spotřebiteli probíhá přímo od výrobce na spotřebitele. Proto je nazývána jako přímá a jde o tzv. strategii tahu. Je to z toho důvodu, protože se jedná o primárně nabízený produkt a táhne ji přímo ke spotřebiteli distribučním systémem. Zdroj: upraveno podle [9]

4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ

V nynější době, kdy je prostředí trhu neurčité, rychle rostoucí a neustále se zvyšuje i množství progresivních podniků, jsou údaje o vazbě mezi výkony a náklady důležitější. Ovšem výpočet krycího příspěvku stále není ve firmách samozřejmý – spíše ojedinělý.

Náklady a jejich závislost na objemu výkonů, jak dílčích, tak finálních, se začaly rozlišovat ve dvacátých letech 20. století. Používání tohoto rozdělení je považováno za přechod mezi klasickým nákladovým účetnictvím a manažerským účetnictvím. Už totiž neposkytuje pouze informace ohledně nákladů v minulosti, či srovnání skutečných hodnot s hodnotami, které byly stanoveny jako cíl, ale začalo podávat údaje, které jsou prospěšné pro stanovení budoucího vývoje. Je tedy možné pozorovat, jak se mění výše nákladů, při změně objemu výkonů a jaký to má dopad na výši výnosů. Zdroj: upraveno podle [5]

4.1 Náklady

Pojem náklad vyjadřuje objem peněz, který se musel vynaložit pro docílení budoucího výnosu (prospěchu). Například náklady na nového zařízení, od kterého se po zařazení do provozu očekává, že přinese majiteli určitý prospěch – pomůže mu dosáhnout výnosů. V takové situaci je nákladem např. každoroční odpis stroje. Náklad ovšem není výdaj. Za výdaj jsou považovány skutečně vynaložené peníze, které se musely zaplatit za pořízení nového zařízení. Zdroj: upraveno podle [8]

Náklady dělíme z hlediska závislosti na objemu výkonů do dvou základních skupin:

- **Fixní náklady** jsou takové náklady, které nejsou podmíněny objemem výkonů, jejich výše se nemění s objemem provedených výkonů.
- **Variabilní náklady** jsou ovlivněny objemem výkonů a mění se podle jejich výše.

Zdroj: upraveno podle [5]

4.1.1 Fixní náklady

Fixní náklady jsou nezávislé na rozsahu objemu výkonů nebo aktivity útvaru. Jsou to obvykle tzv. kapacitní náklady, které jsou zapříčiněné dodržěním podmínek potřebných pro efektivní chod podniku.

Fixní náklady můžeme rozdělit do dvou skupin a to podle toho, jaký na ně má vliv pokles využití kapacity.

Do první skupiny patří takové náklady, které je potřeba vynaložit většinou ještě před začátkem podnikatelského procesu. Patří sem například pořízení budov, strojů, informačních systémů a podobně. Mohou se označit jako tzv. umrtvené fixní náklady (Sunk Fixed Costs). Výši všech těchto nákladů nelze po zahájení podnikání již nijak měnit ani omezit. Jediným možným řešením, jak hodnotu umrtvených nákladů snížit, je učinit opačné investiční rozhodnutí. To znamená prodej daného majetku. Příkladem této skupiny nákladů jsou odpisy fixních aktiv. Vzniká tu ovšem časová prodleva mezi výdajem, který vzniká při pořízení majetku, a vyjádřením nákladů.

Druhá skupina fixních nákladů nevzniká podmíněně s investičními náklady, ale využívá vytvořené kapacity, proto mohou být spolu se snížením kapacity omezeny. Jsou nazývány jako tzv. vyhnutelné fixní náklady (Avoidable Fixed Costs). Příkladem jsou mzdy mistrů či náklady na vytápění hal. U těchto nákladů a výdajů potřebnými na jejich úhradu není tak velké časové rozpětí jako u umrtvených nákladů. Zdroj: upraveno podle [5]

Ekonomické zdroje, které mají dopad na vznik fixních nákladů, jsou ovšem omezené svojí kapacitou. Každé zařízení má dané množství výkonů, které je na něm možné provést s pracovní sílou, kterou má podnik k dispozici. Po překročení této hranice, je nutné kapacitu rozšířit - vynaložit další umrtvené i vyhnutelné fixní náklady. Zdroj: upraveno podle [5]

4.1.2 Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou složeny z různých částí, je to například spotřeba materiálu, energie či osobní náklady. Tyto položky se často zkoumají a analyzují samostatně. Zdroj: upraveno podle [3]

Proporcionální náklady jsou nejdůležitější část variabilních nákladů. Předpokládá se, že jsou zapříčiněné jednotkou výkonu. To znamená, že jsou k této jednotce konstantní a zvyšují se/klesají přímo úměrně k počtu jednotek. Zdroj: upraveno podle [5]

Jejich výše je nejčastěji vyjádřena na jednotku výkonu (1 km přepravy, 1 výrobek) nebo na jednotku využití kapacity. Celkové variabilní náklady zjistíme, pokud vynásobíme variabilní náklady na jednotku a celkový počet jednotek. Další možný způsob, jak vyjádřit variabilní náklady je porovnat jejich celkovou hodnotu s hodnotou celkových výnosů na určitý objem a strukturu výrobků. Zdroj: upraveno podle [3]

Typické znaky variabilních nákladů (z hlediska manažerského účetnictví):

- Jejich vynaložení je přímo závislé na objemu výkonů, tudíž se od ní odvíjí i výše celkových variabilních nákladů.

- Jsou opakovaně vynaloženy po uskutečnění daného množství výkonů, například spotřeba olejů po určitém množství ujetých kilometrů, náklady na opravu po stanoveném množství vyrobených výrobků. Zdroj: upraveno podle [3]

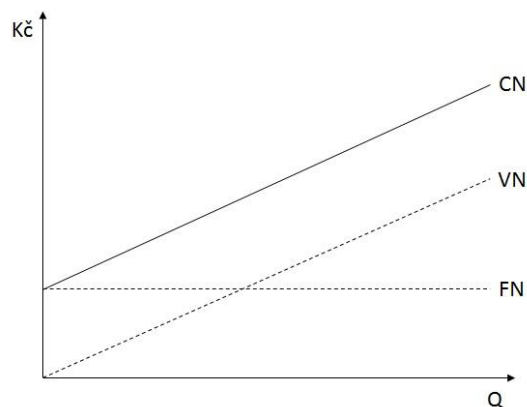
4.1.3 Rozlišení fixních a variabilních nákladů

Určení, zda jsou náklady fixní či variabilní, je podmíněno i způsobem jejich úhrady a vykazování. Mohou nastat situace, kdy není zcela jisté, zda se jedná o fixní nebo variabilní náklady. Rozlišení nákladů se odvíjí od mnoha faktorů a má vliv na optimální průběh činnosti podniku.

Pokud se podnik rozhodne používat výkonové odpisy, budou se odvíjet od objemu výkonu. Například odpisy u automobilu podle ujetých kilometrů. V takových případech jde o variabilní náklady. Když ale zvolí lineární časové odpisy, budou patřit mezi fixní náklady.

V případě nákladů na preventivní opravu a údržbu dlouhodobých aktiv může jít o fixní náklady tehdy, kdy je zařízení opravováno (udržováno) vždy v pravidelném intervalu, po určité době. O variabilní náklady se v tomto případě jedná ve chvíli, kdy by se opravy uskutečňovaly podle využívání stroje, tedy po určitém vyrobeném množství, počtu strojových hodin, ujetých kilometrech a podobně. Zdroj: upraveno podle [3]

Na obrázku č. 1 můžeme vidět, jak se fixní a variabilní náklady podílí na výši celkových nákladů. Fixní náklady se neodvíjejí od množství Q , proto i při nulové výrobě mají kladnou hodnotu. Variabilní náklady, které se odvíjí od množství Q , přičtené k fixním nákladům zvyšují přímo úměrně celkové náklady. Tento vztah lze vyjádřit pomocí následujícího vzorce. Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 1: Vliv fixních a variabilních nákladů na celkové náklady

Zdroj: upraveno podle [5]

4.2 Marže výkonu

Marže výkonu (contribution margin), příspěvek výkonu na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku nebo také často nazýván jako krycí příspěvek, je rozdíl prodejní ceny výkonu a variabilních nákladů, které byly vynaloženy na jeho realizaci. Lze jej vyjádřit pomocí následujícího vztahu. Zdroj: upraveno podle [3]

$$\text{Marže výkonu} = \text{prodejní cena} - \text{variabilní náklady}$$

Tato metoda zahrnuje pouze variabilní náklady z toho důvodu, aby nenastal problém s nepřesnou výší režijních přírážek. Tyto režijní přírážky jsou obvykle považovány jako fixní náklady, proto se do výpočtů krycího příspěvku nezahrnují. Využitím manažerského účetnictví předcházíme špatným rozhodnutím, které by mohly nastat v případě, kdy by byla použita data z finančního účetnictví. Fixní náklady se do těchto výpočtů nezahrnují, protože se s objemem výkonů jejich výše nemění. Kdyby se přepočítávala výše fixních nákladů na jednotku, došlo by k podání nepřesných informací. Je totiž samozřejmé, že čím vyšší by byl objem výkonů, tím menší by byly fixní náklady na jednotku a neplatilo by, že jsou fixní náklady neměnné s výší výkonů.

K posouzení ziskovosti výkonů je vhodné použít právě krycí příspěvek. Není sice lehké rozlišit, zda se jedná o fixní nebo variabilní náklady, ale přesto je to přínosnější, než použít vlastní náklady, které nám podává finanční účetnictví. Zdroj: upraveno podle [8]

Krycí příspěvek vyjadřuje, jak velký měl výkon přínos na úhradu celkových fixních nákladů a na vytvořený zisk. Tento ukazatel je považován za nejpřínosnější informaci, podle které manažerské účetnictví řídí zisk, určuje optimální strukturu výkonu apod. Určitý výkon, jeho prodejní cena a variabilní náklady jsou důležité z toho hlediska, že se všechny podílejí na výši marže. Platí, že čím vyšší má marže výkonu hodnotu, tím více se podílí na úhradě fixních nákladů a na výši zisku. Tím pádem také stačí i menší množství výkonů k dosažení zisku.

Obecně se také trvá na tom, aby prodejní cena pokryla minimálně variabilní náklady a dále by neměl být prováděn takový výkon, který dosahuje marže se zápornými hodnotami. Tyto pravidla ale závisí i na správném určení jednotky výkonu, jeho prodejní ceny a variabilních nákladech. Zdroj: upraveno podle [3]

5 DĚLENÍ SORTIMENTU PRODUKCE

Jedním z nejpodstatnějších rozhodnutí obchodníka je výběr sortimentu. Každý prodejce se musí specializovat na prodej pouze určitého druhu sortimentu. Rozhodování je ovlivněno např. velikostí a umístěním firmy, její strategií, poptávkou, konkurencí a v neposlední řadě také finančními možnostmi. Rozhodnutí o skladbě sortimentu je jednou z částí obchodních záměrů firmy, které se provádějí před začátkem podnikání. Zdroj: upraveno podle [10]

5.1 Specializace sortimentu a prodejní formy

Mezi základní možnosti, jak rozdělit sortiment, patří dělení na šířku a hloubku sortimentu. Šířka udává, jaké je množství druhů, skupin nebo podskupin, které jsou firmou nabízeny. Hloubka reprezentuje množství položek v daném druhu, skupině či podskupině, které mají vliv na výběr v této skupině podle různých rysů, kterými je například cena, značka, kde a jakým výrobcem byl vyroben.

Sortiment lze dělit na základní a doplňkový. Mezi základní sortiment patří takové zboží, které se běžně očekává v obchodě, je bráno za samozřejmé. Považuje se za pochybení, není-li takové zboží v prodejně k dispozici. Základní sortiment nabízí všichni konkurenti, proto o preferenci u zákazníka bojují za pomoci doplňkového sortimentu.

Forma prodejny je také vybírána při rozhodovací fázi před počátkem podnikání. Závisí na typu zvoleného sortimentu. Mezi základní členění patří možné formy prodeje v závislosti na zákazníkovi. Rozlišuje se samoobslužný, pultový a kombinované formy prodeje.

Samoobslužný prodej očekává jistou samostatnost zákazníka při výběru zboží. Výhodou je, že zákazník má volný přístup ke zboží, může se s ním obeznámit, přečíst informace na obalu a vybrat si přesně podle svých potřeb, aniž by potřeboval asistenci prodáváče. Mezi nevýhody pro prodávajícího patří neustálá připravenost zboží na prodejním místě a potřeba velkého prostoru prodejní místnosti. Tento typ prodeje je vyhovující pro prodej potravin, hygienických potřeb a dalšího zboží s nepříliš vysokou hodnotou.

Pultový prodej nedovoluje přímého styku zákazníka se zbožím. Prodej probíhá prostřednictvím komunikace zákazníka s prodáváčem, který by měl mít znalosti o zboží, tudíž by měl být schopný poradit při výběru zákazníkovi. To ovšem přináší i zpomalení prodeje. Prodejní místo nemusí být příliš rozsáhlé, zboží je vystavováno především ve výlohách. Prodáváč by měl umět příjemně vystupovat a komunikovat se zákazníky. Pultový prodej je využívám především u luxusního zboží a u produktů, které vyžadují obsluhu.

Kombinované typy prodeje reprezentují skloubení dvou předcházejících forem. Zákazník si může zboží vybírat nezávisle na prodávajících a obrací se na ně pouze v případě nutnosti. Zboží je zákazníkovi přístupné a může s ním volně manipulovat. Tato forma je vhodná k prodeji oblečení, obuvi či ve specializovaných prodejnách. Zdroj: upraveno podle [10]

5.2 Obchodní sortiment a jeho třídění

Pojmem sortiment mohou být označovány jak výrobky, tak i výkony či služby. Zahrnuje souhrn určitých výrobků výkonů či služeb, které jsou utříděny v závislosti na obchodním záměru. Jsou sestaveny podle konkrétních podmínek, které se mohou týkat organizace, dodání, platby apod. Obchodní sortiment se jako celek dále dělí na jednotlivé obchodní sortimenty v podniku, prodejnách, divizích atd.

Důležitým předpokladem pro účelnou práci s obchodním sortimentem je jeho třídění a definování základních elementů. K efektivnímu vedení mobility a informovanosti je potřebné považovat každý výrobek za část celkového sortimentu, který je často označován pojmem komerční druh. Ten se od ostatních komerčních druhů odlišuje svými vlastnostmi, např.: vahou, mírou, cenou, použitým materiálem, úpravami apod. Zdroj: upraveno podle [6]

Systém mobility považuje za základ informací právě komerční druh, nikoli podskupinu či druh zboží. Pro zjednodušení práce se využívají čárové kódy. Každý komerční druh má přidělený unikátní kód, který je s produktem spojen od výroby až po prodání zboží konečnému zákazníkovi. Zdroj: upraveno podle [10]

5.3 Změny v sortimentu a jeho optimalizace

Sortiment lze postupem času obměňovat. Struktura sortimentu by se měla přizpůsobovat požadavkům zákazníků, ale také podle nabídek dodavatelů a výrobců, či kvůli změnám, které se odehrály ve vnějším prostředí působícím na podnik. Dalším důvodem ke změně sortimentu je cílené působení na zákazníky marketingovým mixem tak, aby se aktivovala poptávka po daném zboží. Rozlišují se dva typy změn: sezónní a trvale vývojové změny.

Sezónní změny reagují na kalendářní rok. Přizpůsobení se ročnímu období dochází z důvodu přizpůsobení se i zákaznickovým potřebám, které se mění podle jeho zájmů. Vliv na prodeje mají také určité dny – např. státní svátky, Vánoce, Velikonoce či prázdniny. Protože se jedná o pravidelné opakování změn, obchodníci mají dostatek času naplánovat strategii, která bude působit na zákazníky propagací zboží. Ti mohou těchto sezónních vln také využít pro cenově výhodnější nákup zboží.

Trvale vývojovými změnami reagují obchodníci na trendy a aktuální módní hity. Inovační etapy závisí samozřejmě na nabízeném sortimentu. Vždy je však důležité rychle zareagovat na změny ve vývoji a aktivně obměňovat sortiment, který musí být rychle a atraktivně prezentován zákazníkovi. Zdroj: upraveno podle [6]

Optimalizace sortimentu je nedílnou součástí řízení obchodní jednotky. Základem je dlouhodobě stanovený sortiment, který se musí postupem času aktualizovat. Není to tedy jednorázová, ale průběžná a nekončící činnost. Příčinnou optimalizace sortimentu je zejména skutečnost, že prostory určené k prodeji neposkytují potřebné místo k vystavení veškerého sortimentu. Z tohoto důvodu je potřeba sortiment obměňovat a vystavovat zejména takové výrobky, které přinášejí podniku zisk. Cílem je zvolit správnou skladbu sortimentu, který způsobí maximalizaci zisku. Výpočet přímé propočtové rentability pomáhá určit vhodnou optimalizaci sortimentu. Zdroj: upraveno podle [6]

5.3.1 Přímá výrobová rentabilita

Kalkulace přímé jednotkové rentability přináší výsledky, podle kterých je možné určit, jaké výrobky je vhodné zařadit do sortimentu podniku. K výpočtu se využívají pouze hodnoty výnosů a přímých nákladů. Kalkulace bere v potaz tři zásadní sféry, které mají vliv výrobku na zisk podniku: ziskovost výrobku, množství prodaného výrobku za stanovené období a prostor, který výrobek zabírá. Nejvýhodnější výrobek přináší vysokou marži, zároveň dochází k prodeji velkého množství za co nejkratší časové období a nepotřebuje příliš mnoho prostoru v prodejně.

Ve většině případů se tyto podmínky vzájemně vylučují a je zapotřebí zohledňovat, zda stejné zboží prodává i konkurence, tudíž nepřináší vysokou hrubou marži, ale prodává se ve velkém množství, nebo je na trhu ojedinělý, přináší vysokou hrubou marži, ovšem prodej je nižší. Přímá výrobová rentabilita zahrnuje ovšem i tyto vylučující se vlivy a podává řešení ke správné volbě optimalizace sortimentu. Počítačové programy přinášejí zjednodušení v této oblasti výpočtů. Zdroj: upraveno podle [6]

Pro posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výkonů vybraného podniku autorka zvolila následující kritéria:

- 1. Výši dosaženého příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku (krycího příspěvku)**
- 2. Výši dosažených tržeb**

6 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ

Společnost MD a. s. byla založena před více než dvaceti lety původně jako společnost s ručením omezeným. Od začátku své existence se zaměřovala na koupi a následný prodej technických strojů pro český trh. Postupem času se stále rozrůstala, podmanila si tuzemský trh a změnila svoji právní formu na akciovou společnost. V současné době je rozdělena do mnoha divizí po celé České republice.

Společnost se řadí mezi obchodní podniky. Proto lze činnosti v této divizi rozdělit do tří částí, podle kterých bude práce dělena i nadále. Jsou jimi prodej nových strojů, prodej náhradních dílů a servis poskytovaný k prodaným strojům. Hlavní roli klíčových zaměstnanců zde hrají zejména obchodní zástupci, kteří se řídí zásadami popsány výše v teoretických kapitolách č. 1.1, 1.2, a pracovníci na úseku servis. Bez kvalitních zaměstnanců na těchto pozicích by podnik rychle ztratil své postavení na českém trhu, které si za desítky let vybudoval.

Tato práce je zaměřena na vývoj dosažených tržeb, variabilních nákladů a následně krycích příspěvků jedné z divizí, která **vzhledem k požadavkům obchodního ředitele bude vystupovat pod smyšleným názvem MD a. s.**

Následující kapitoly seznámí čtenáře s výhodností jednotlivých skupin výkonů v podniku (prodej nových strojů, prodej náhradních dílů a poskytování servisu) pro hospodářský výsledek divize z pohledu dosažených tržeb a krycího příspěvku.

7 POSOUZENÍ VÝHODNOSTI VÝKONŮ V PODNIKU POMOCÍ KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU A DOSAŽENÝCH TRŽEB

V této kapitole je zanalyzována výhodnost jednotlivých výkonů divize na základě získaných dat, které autorka zpracovala do tabulek a následně do grafů, jenž čtenáři poskytnou informace o jejich vývoji. V tabulkách jsou vždy zvýrazněny nejvyšší a nejmenší dosažené hodnoty tržeb a krycích příspěvků za sledovaný rok.

7.1 Dosažené tržby a krycí příspěvek v oblasti prodeje nových strojů

Prodej nových strojů je nejdůležitější výkon nejen v divizi, ale i ve společnosti jako takové. Od počátků se společnost zaměřovala především na tuto oblast. Za účelem získání konkurenční výhody začala k prodávaným strojům poskytovat náhradní díly a servis. Prodej nových strojů je v současné době nejprínosnější výkon, který dosahuje jak největších tržeb, tak i největších krycích příspěvků.

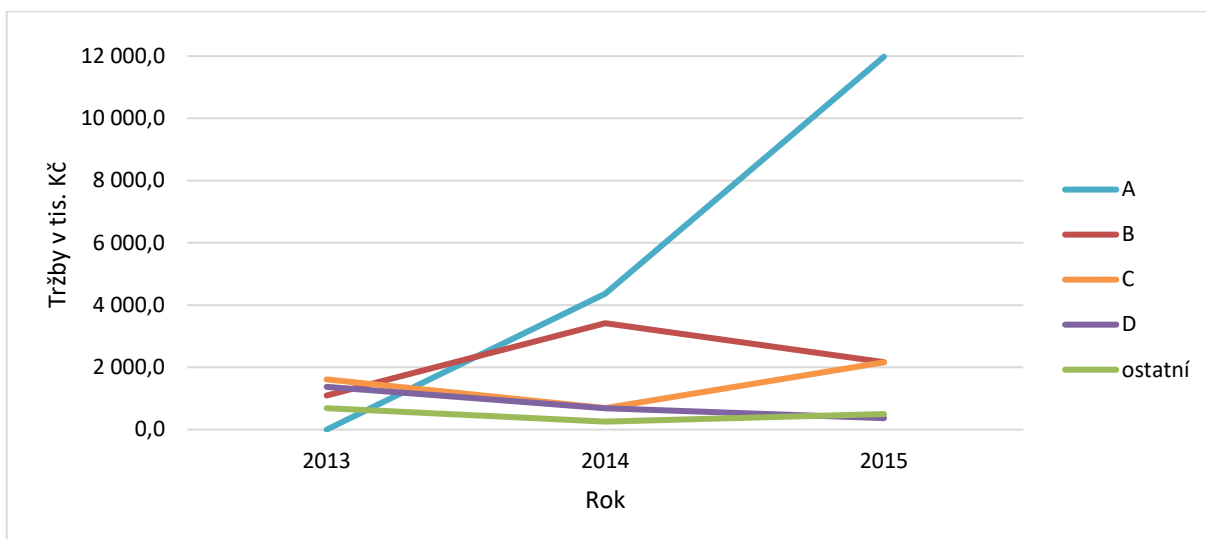
V následující tabulce č. 1 jsou podána data o velikosti tržeb, VN a krycích příspěvcích, jak v absolutní, tak v relativní hodnotě. Jedná se o porovnání čtyř nejprodávanějších strojů a dalších, které samostatně nepřinášejí takové hodnoty, proto jsou shrnuty do položky „ostatní“. Uvedená data jsou z let 2013 až 2015. Grafické znázornění dat z tabulky č. 1 je viditelné na obrázcích č. 2, 3 a 4. Analyzují vývoj tržeb a následně i vývoj krycího příspěvku.

Vysoká míra krycího příspěvku je dána obchodním charakterem podniku.

Tabulka 1: Prodej strojů: vývoj jednotlivých ukazatelů v letech 2013–2015

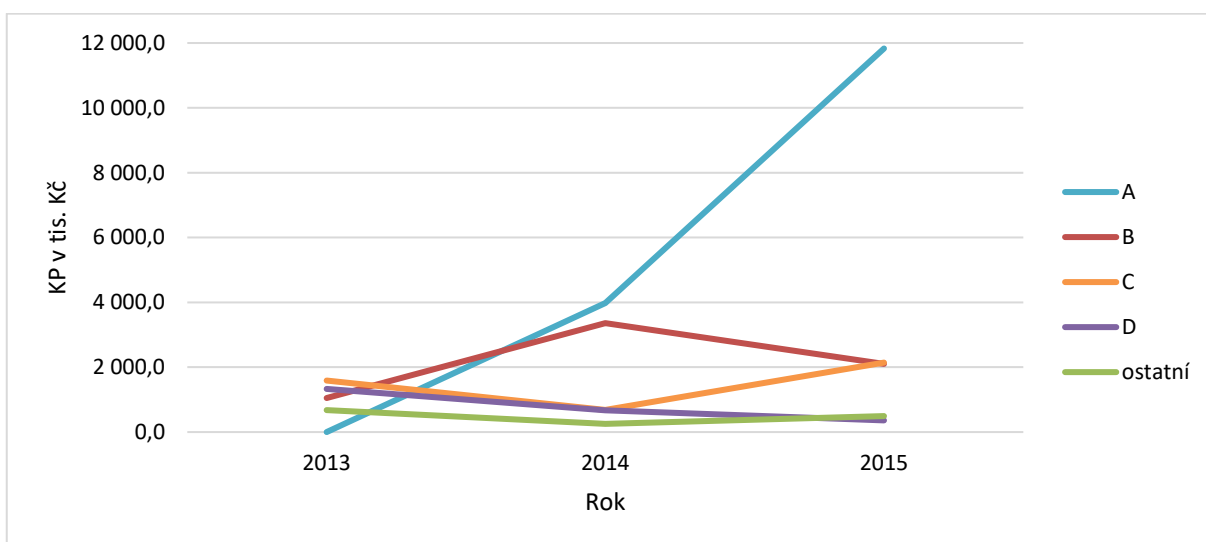
Rok	Ukazatel	Stroje (v tis. Kč)					
		A	B	C	D	ostatní	celkem
2013	Tržby	-	1 097,0	1 609,4	1 373,5	688,8	4 768,6
	VN	-	46,9	18,4	43,1	11,1	119,6
	KP	-	1 050,1	1 590,9	1 330,4	677,7	4 649,1
	KP v %	-	95,7%	98,9%	96,9%	98,4%	97,5%
2014	Tržby	4 364,1	3 418,8	692,0	684,0	256,8	9 415,7
	VN	387,5	59,1	9,0	16,6	4,3	476,4
	KP	3 976,6	3 359,7	683,0	667,4	252,6	8 939,3
	KP v %	91,1%	98,3%	98,7%	97,6%	98,3%	94,9%
2015	Tržby	11 982,5	2 165,1	2 162,0	368,0	497,3	17 174,9
	VN	152,5	61,4	19,5	8,2	5,8	247,3
	KP	11 830,1	2 103,7	2 142,5	359,8	491,5	16 927,6
	KP v %	98,7%	97,2%	99,1%	97,8%	98,8%	98,6%

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



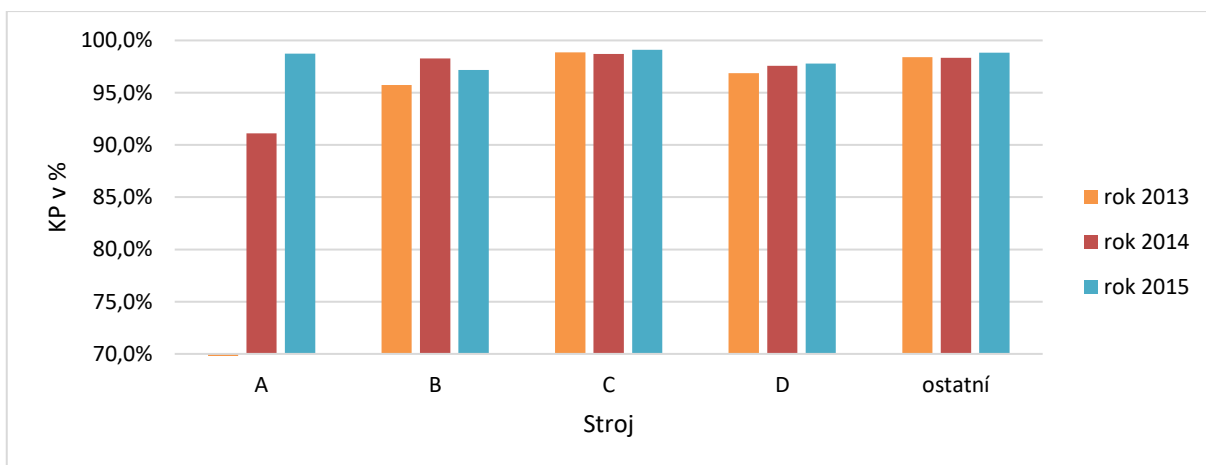
Obrázek 2: Prodej strojů: vývoj tržeb v jednotlivých letech v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 3: Prodej strojů: vývoj KP v jednotlivých letech v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 4: Prodej strojů: vývoj KP v jednotlivých letech v %

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Stroj A

Stroj A byl zařazen do prodeje až od roku 2014, proto nebylo možné uvést hodnoty z přecházejícího roku. Ovšem hned po zavedení došlo k nepřehlédnutelnému nárůstu tržeb a zároveň i krycího příspěvku. V roce 2015 se skok v prodeji této novinky opět zvýšil a tržby vzrostly téměř trojnásobně.

Zařazení daného stroje se okamžitě projevilo i na tvorbě krycího příspěvku, který svojí absolutní výší překonal ostatní porovnávané stroje. Relativní hodnota přesáhla devadesát jedna procent a meziroční nárůst byl větší jak sedm procent. Z těchto důvodů je možné stroj označit jako nejpřínosnější prodávanou položku divize.

Stroj B

Přestože se tržby za stroj B mezi lety 2013 a 2014 zvýšily více než trojnásobně, další rok byl zaznamenán naopak pokles o více jak jeden milion korun. Z hlediska výše tržeb i krycího příspěvku je na druhém místě za strojem A.

Stroj C

Zatímco se v roce 2013 jednalo o stroj, který přinesl nejvyšší tržby a krycí příspěvek, v dalších dvou letech jeho podíl klesal. Přesto zůstává na třetím místě za stroji A a B. Relativní hodnota jeho krycího příspěvku je však v celém sledovaném období nejvyšší mezi všemi stroji.

Stroj D

Trend prodeje stroje D je klesající. Při porovnání roku 2013 a 2015 je zaznamenán pokles o více jak milion korun. Hodnoty tržeb se každoročně propadají v řádu statisíců, při srovnání tržeb a krycího příspěvku je ze všech strojů za rok 2015 dokonce poslední. Variabilní náklady ovšem klesaly více než tržní cena a z toho důvodu relativní hodnota krycího příspěvku naopak rostla.

Ostatní stroje

Jako u většiny předcházejících strojů byl v roce 2014 zaznamenán velký pokles v tržbách. A to až o více jak šedesát procent. I když se v následujícím roce tržby znovu zvýšily, nebylo dosaženo původní sledované hodnoty z roku 2013. Relativní výše krycího příspěvku nezaznamenala ani přes slabý rok 2014 větší ztrátu.

Celkové srovnání

Jak už bylo zmíněno, prodej strojů patří k nejpřínosnějším výkonům ve společnosti. A to jak z pohledu prodejů, tak z pohledu tvorby krycího příspěvku – v obou případech rostly vždy téměř na dvojnásobek. I když dlouhodobý vývoj v budoucím prodeji strojů není příliš pozitivní z toho důvodu, že se předpokládá nasycení trhu novými stroji a bude stoupat spíše poptávka po náhradních dílech a po provádění servisních oprav, poskytnutá data obchodním ředitelem společnosti tuto tezi zatím nepotvrzují. Meziroční růst tržeb o téměř pět milionů korun v prvním roce a o více jak sedm a půl milionu korun v roce druhém jasně ukazuje, že prodávaná technika má na trhu stále své potenciální zákazníky. Na růstu tržeb se nejvíce podílel nově zařazený stroj A, což naznačuje, že zákazníci mají zájem o novinky v tomto odvětví.

Krycí příspěvek je možné hodnotit velice kladně. Pouze v roce 2014 byl zaznamenán mírný propad. I přes tento pokles ovšem stále dosahoval vysokých hodnot, které se v následujícím roce 2015 opět navýšily. Prodej strojů má tedy dlouhodobě největší podíl na tvorbě celkového krycího příspěvku. Je to z toho důvodu, že na úkony spojené s prodejem nových strojů není zapotřebí vynakládat variabilní náklady ve vysokých hodnotách.

7.2 Dosažené tržby a krycí příspěvek v oblasti prodeje náhradních dílů

Prodej náhradních dílů je považován za další nenahraditelný výkon v podniku. Zákazník musí mít při koupi nového stroje jistotu, že v případě poruchy či opotřebení určité části stroje bude snadné daný díl sehnat a nahradit. Proto společnost poskytuje prodej náhradních dílů k prodávaným strojům a tím zvyšuje svou moc v konkurenčním boji.

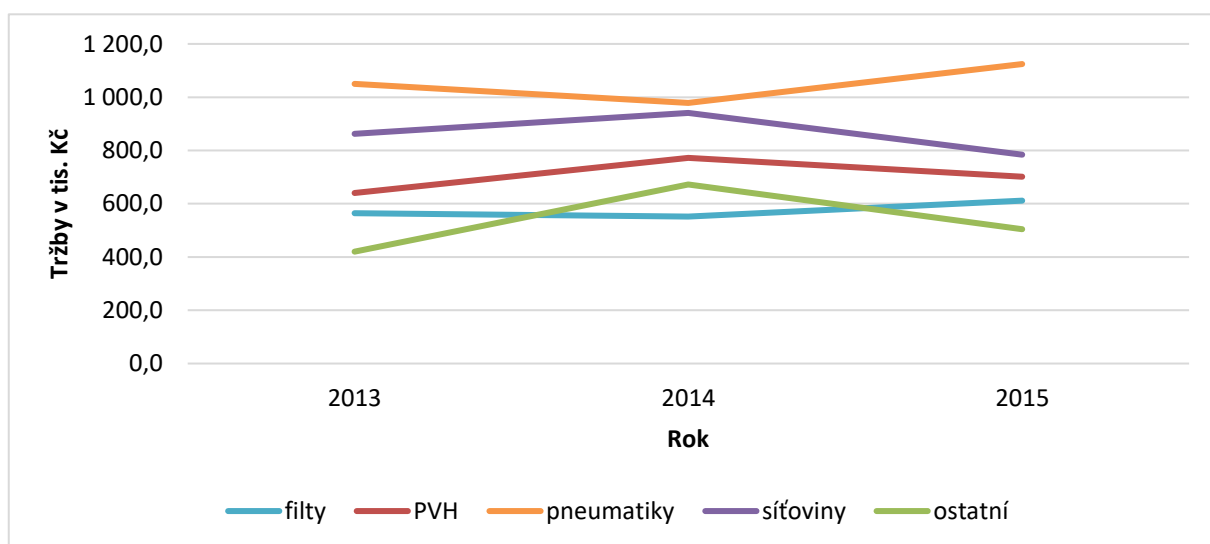
Vývoj v oblasti tržeb, variabilních nákladů a krycích příspěvků u prodeje náhradních dílů je možné pozorovat v tabulce č. 2. Tyto ukazatele jsou sledovány mezi čtyřmi konkrétními náhradními díly: filtry, PVH, pneumatik, síťoviny a ostatními, které jsou shrnuty do jedné položky. Analyzovaná data jsou z roků 2013–2015. Grafické znázornění uvedených dat je sledovatelné na obrázcích č. 5, 6 a 7.

Vysoká míra krycího příspěvku je opět dána obchodním charakterem podniku.

Tabulka 2: Náhradní díly: vývoj jednotlivých ukazatelů v letech 2013–2015

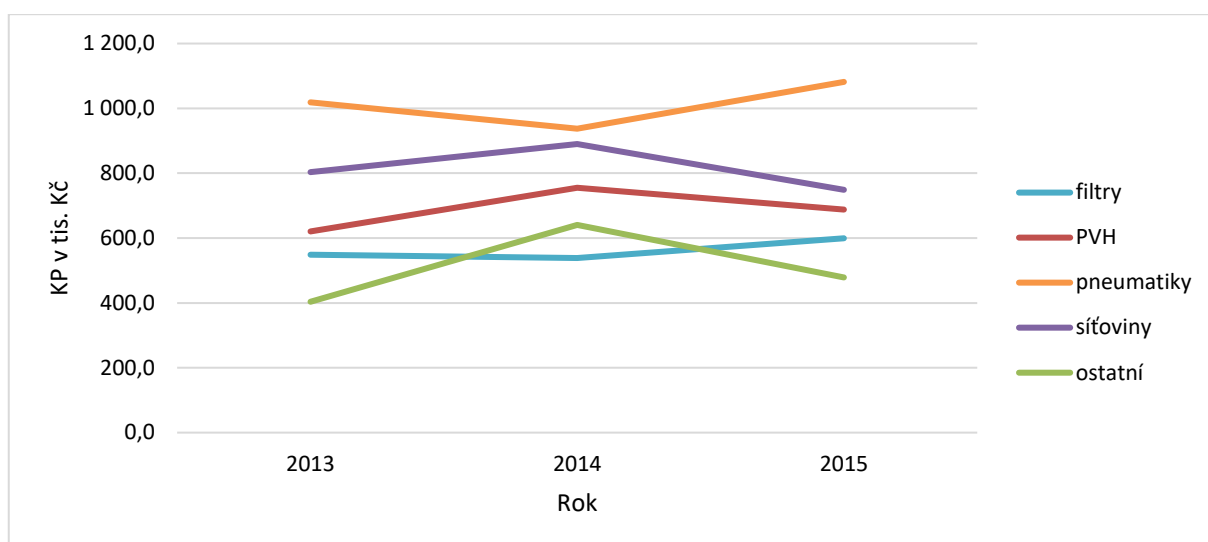
Rok	Ukazatel	Náhradní díly (v tis. Kč)					
		filtry	PVH	pneumatiky	síťoviny	ostatní	celkem
2013	Tržby	564,9	640,3	1 050,0	862,5	420,0	3 537,7
	VN	16,4	19,9	31,5	59,5	16,4	143,6
	KP	548,5	620,5	1 018,5	803,0	403,6	3 394,1
	KP v %	97,1%	96,9%	97,0%	93,1%	96,1%	95,9%
2014	Tržby	551,7	772,2	978,5	940,9	672,2	3 915,4
	VN	13,2	17,0	41,1	50,8	31,6	153,7
	KP	538,5	755,2	937,4	890,1	640,6	3 761,7
	KP v %	97,6%	97,8%	95,8%	94,6%	95,3%	96,1%
2015	Tržby	611,6	701,0	1 124,4	784,1	504,7	3 725,8
	VN	12,2	12,6	42,7	35,3	25,7	128,6
	KP	599,4	688,3	1 081,7	748,8	479,0	3 597,2
	KP v %	98,0%	98,2%	96,2%	95,5%	94,9%	96,5%

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



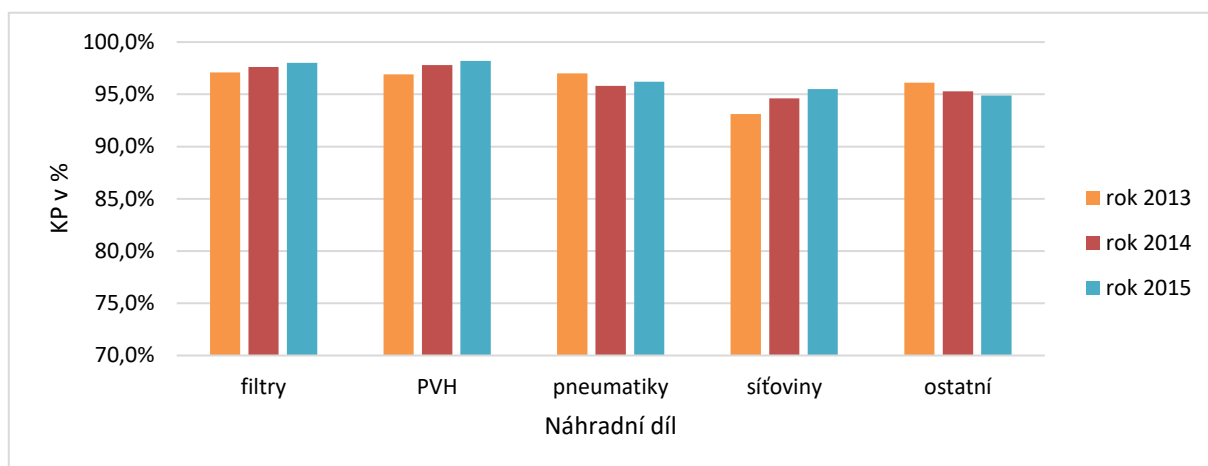
Obrázek 5: Náhradní díly: vývoj tržeb v jednotlivých letech v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 6: Náhradní díly: vývoj KP v jednotlivých letech v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 7: Náhradní díly: vývoj KP v jednotlivých letech v %

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Filtry

I přes mírný pokles tržeb v roce 2014 dosáhl prodej filtrů v posledním sledovaném roce svého maxima a zařadil se tak na předposlední místo před prodej ostatních náhradních dílů. Stejně tak z pohledu krycího příspěvku. Relativní hodnota krycího příspěvku patří ke dvěma nejvyšším.

PVH

Náhradní díl PVH (přední vývodový vřidel) je typickým příkladem teze, že ve chvíli, kdy klesá prodej nových strojů, roste poptávka po náhradních dílech. Tržby nejprve meziročně rostly a poté klesly. Krycí příspěvek nepatří mezi nejvyšší, ovšem jeho relativní hodnota je rostoucí a v posledních dvou letech nejvyšší ze všech.

Pneumatiky

Vývoj tržeb u prodeje pneumatik má stejnou tendenci jako u prodeje filtrů. Po propadu nastal růst, stejný byl i vývoj krycího příspěvku. I když růst variabilních nákladů nejprve negativně ovlivnil relativní výši krycího příspěvku, v posledním roce na ni již neměl vliv.

Sít'ovina

Tržby dosáhly svého maxima v roce 2014 a i přes propad v následujícím roce se sít'oviny udržely na druhém místě ve tvorbě tržeb i krycího příspěvku. Ovšem relativní hodnota krycího příspěvku je za všechny roky hodnocena jako nejhorší.

Ostatní náhradní díly

U ostatních náhradních dílů tržby i krycí příspěvek také nejprve rostly a poté klesaly. Relativní hodnota krycího příspěvku klesala v průběhu všech tří let, ale až v posledním roce byla hodnocena jako poslední.

Celkové srovnání

Prodej náhradních dílů z pohledu ostatních výkonů sice nepřináší společnosti největší tržby, je to ovšem nepostradatelná část v činnosti a v konkurenčním boji společnosti. Pro zákazníka je podstatné, že k nově zakoupenému stroji jsou snadno dosažitelné originální náhradní díly, které jim přímo společnost vymění, či opraví vzniklou škodu. U většiny z uvedených náhradních dílů je možné pozorovat, že v roce 2014, kdy byl prodej strojů úspěšný jen díky nově zavedenému stroji A, u náhradních dílů byl tento rok naopak jedním z úspěšnějších, ba dokonce nejúspěšnější. To potvrzuje tezi, že prodej strojů v budoucnu klesne a naopak poroste objem prodávaných náhradních dílů a poskytování servisu.

Výkon prodej náhradních dílů přináší celkově velký krycí příspěvek. Z důvodu, že není nutné vynakládat na prodej dílů velké variabilní náklady, je možné na prodaných dílech dosahovat dlouhodobě vysokých hodnot u krycích příspěvků. Celkový vývoj je tedy hodnocen jako stabilní. Relativní hodnota krycího příspěvku udává mírný růst.

7.3 Dosažené tržby a krycí příspěvek v oblasti poskytování servisu

Poskytování servisu je posledním výkonem, který společnost řadí mezi své hlavní činnosti. Je to nepostradatelná část v systému podniku, neboť zákazník si je při koupi nového stroje vědom, že v případě poruchy, má k dispozici pracovníky z útvaru servis, kteří provedou odbornou opravu a pomocí náhradních dílů dokáží poškozený stroj vrátit do plně funkčního a původního stavu. Jelikož se v této oblasti vyskytují vysoké variabilní náklady,

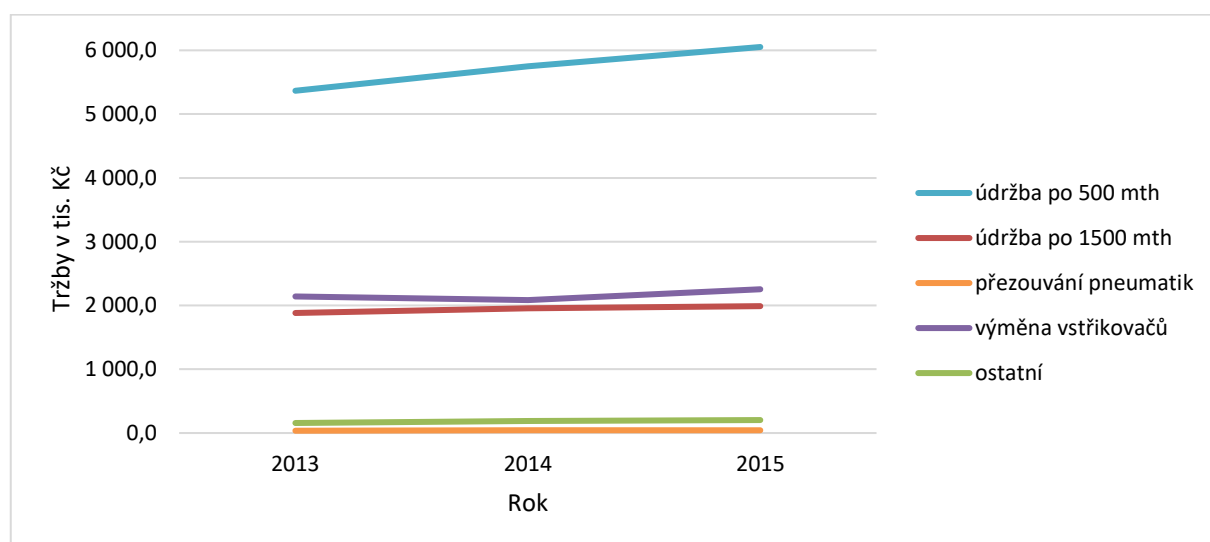
nepřináší společnosti takové krycí příspěvky, jako tomu bylo u prodeje nových strojů nebo náhradních dílů.

V následující tabulce č. 3 a na obrázcích č. 8, 9 a 10 je možné sledovat tuto skutečnost v průběhu let 2013–2015. Výkon servis je rozdělen do pěti částí: údržba stroje po 500 mth a 1500 mth, přezouvání pneumatik, výměna vstříkovačů a ostatní, které opět zahrnují nespočet dalších úkonů.

Tabulka 3: Servis: vývoj jednotlivých ukazatelů v letech 2013–2015

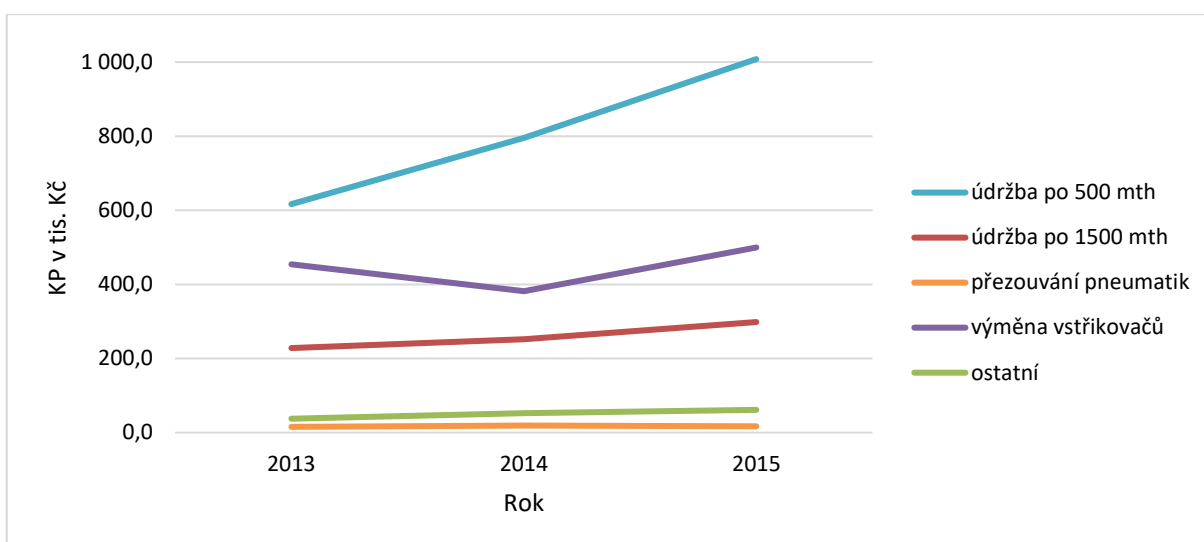
Rok	Ukazatel	Úkon (v tis. Kč)					
		údržba po 500 mth	údržba po 1500 mth	přezouvání pneumatik	výměna vstříkovačů	ostatní	celkem
2013	Tržby	5 366,2	1 882,5	36,2	2 142,0	157,2	9 584,1
	VN	4 749,5	1 654,3	20,7	1 687,9	119,7	8 232,1
	KP	616,7	228,2	15,5	454,1	37,5	1 352,0
	KP v %	11,5%	12,1%	42,9%	21,2%	23,9%	14,1%
2014	Tržby	5 749,3	1 954,9	44,2	2 084,4	187,9	10 020,5
	VN	4 954,2	1 703,3	25,1	1 702,7	135,6	8 520,9
	KP	795,1	251,6	19,1	381,7	52,3	1 499,6
	KP v %	13,8%	12,9%	43,1%	18,3%	27,8%	15,0%
2015	Tržby	6 052,3	1 989,4	42,9	2 254,2	203,6	10 542,3
	VN	5 044,3	1 691,0	25,7	1 754,6	142,1	8 657,7
	KP	1 008,0	298,4	17,2	499,6	61,5	1 884,6
	KP v %	16,7%	15,0%	40,0%	22,2%	30,2%	17,9%

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



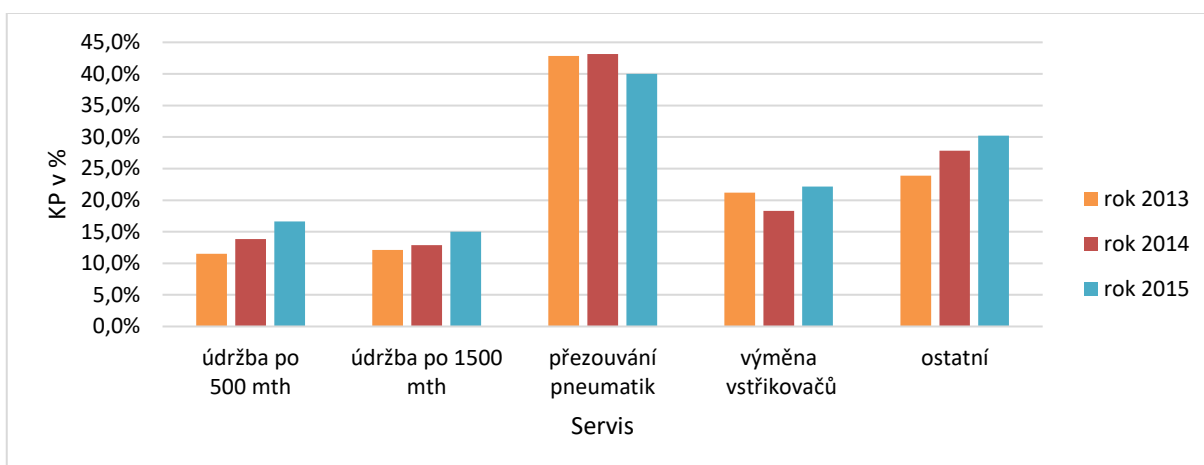
Obrázek 8: Servis: vývoj tržeb v jednotlivých letech v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 9: Servis: vývoj KP v jednotlivých letech v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 10: Servis: vývoj KP v jednotlivých letech v %

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Údržba po 500 mth

Pro vyčíslení odvedené práce u strojů je používána veličina: motorhodina, která udává zatížení motoru. Poskytnutí údržby celého stroje po 500 mth patří mezi základní prováděné úkony. Jedná se o kompletní údržbu, která je stanovená po odvedení určitého množství práce strojem.

Protože je to nejčastější kontrola, kterou prochází většina strojů, přináší divizi také dlouhodobě největší tržby a krycí příspěvky, jenž zároveň meziročně rostou. Současně došlo také k růstu variabilních nákladů. Přesto tento úkon přinesl každý rok největší krycí příspěvek. Jeho relativní hodnota sice rostla, ale řadí se mezi dva úkony s nejmenší hodnotou.

Údržba po 1500 mth

Tato údržba probíhá na stejném principu jako výše zmíněná údržba po 500 mth. Rozdíl je v rozsahu prováděných kontrol a následných oprav, výměn, apod. I když není dosahováno již tak vysokých tržeb, jsou stále rostoucí. Stejně tak je tomu u krycího příspěvku, který je třetím nejvyšším, ale relativní hodnota je nejnižší.

Přezouvání pneumatik

Úkon dosahuje sice nejmenších tržeb, proto ani celkový krycí příspěvek nemůže být vysoký, ale je nejpřínosnější, co se týče jeho relativní hodnoty z pohledu celého výkonu služeb. Tržby i krycí příspěvek nejprve rostou a v posledním roce mírně klesají.

Výměna vstříkovačů

Provedení tohoto úkonu přináší divizi po celou dobu druhé nejvyšší tržby. Rostou ovšem i variabilní náklady, což se v prvním mezidobí projevilo na výši krycího příspěvku, ale posledním rokem opět rostl, i z pohledu jeho relativní hodnoty.

Ostatní úkony

Pod pojmem ostatní úkony je možné si představit například servis klimatizace, výměny menších součástí apod. Tržby dosažené při poskytování ostatních úkonů jsou rostoucího trendu. Stejně tak krycí příspěvek v absolutních i v relativních hodnotách, a to i přes fakt, že variabilní náklady měly naopak rostoucí tendenci. Přestože absolutní hodnoty krycího příspěvku nejsou řazeny mezi nejvyšší sledované, relativní hodnoty jsou druhé nejvyšší.

Celkové srovnání

V budoucím vývoji trhu se očekává, že na servis bude kladem stále větší důraz, neboť klesne poptávka po nových stojích a naopak se zákazníci budou obracet na společnost z důvodu právě servisních oprav, protože se nejedná o spotřební zboží a doba životnosti je v řádu desítek let.

U celkových tržeb za výkon servis je možné pozorovat vzestupnou tendenci. To potvrzuje závěr z předcházejícího odstavce. S rostoucími tržbami rostou i variabilní náklady, ovšem pomaleji, takže výše absolutního krycího příspěvku roste. Relativní výše krycího příspěvku má také rostoucí trend. Mezi prvními roky vzrostl téměř o jedno procento a mezi druhými roky dokonce téměř o tři procenta.

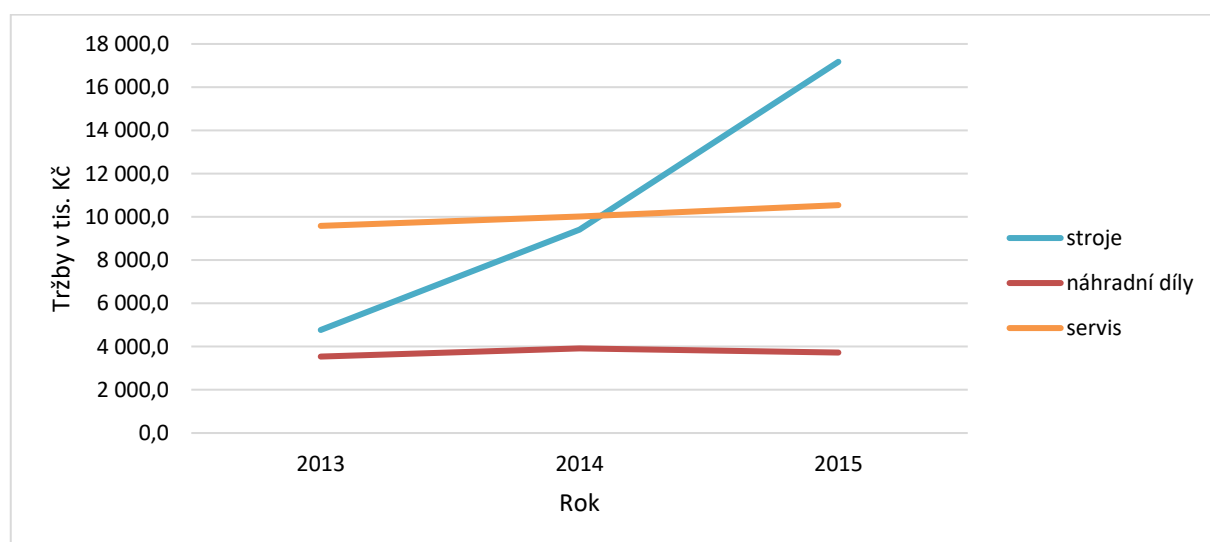
7.4 Shrnutí a hodnocení

Hlavní činnosti podniku je možné rozdělit do tří výkonů: prodej nových strojů, prodej náhradních dílů a poskytování servisu. Tabulka č. 4 a následující obrázky č. 11, 12 a 13 podávají informace o vývoji tržeb, variabilních nákladů a krycích příspěvků v rámci jednotlivých výkonů a jednotlivých let.

Tabulka 4: Vývoj jednotlivých ukazatelů v oblasti všech výkonů v letech 2013–2015

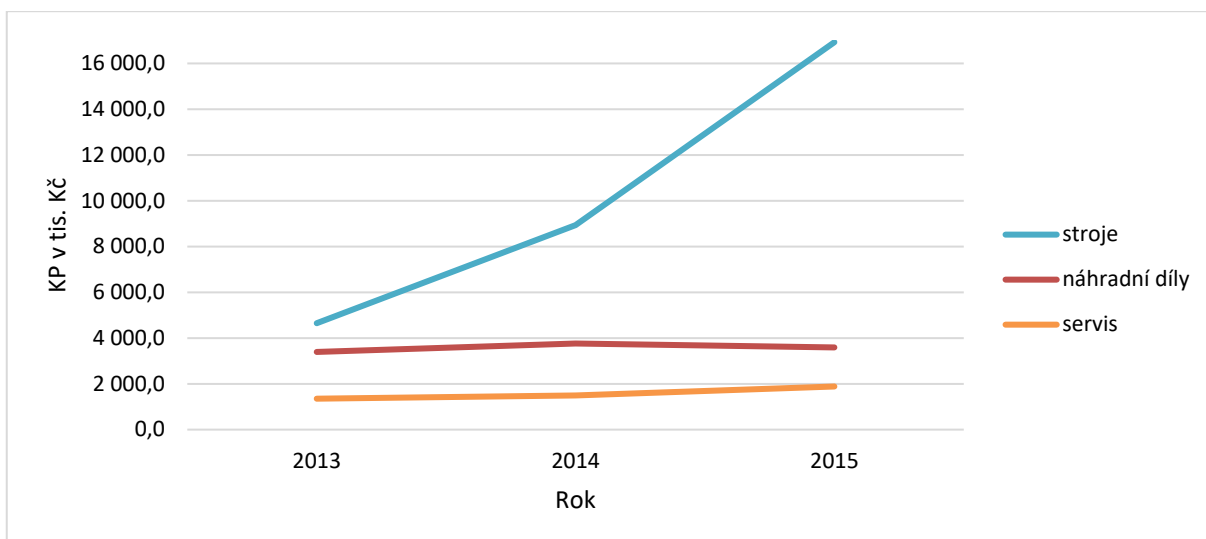
Rok	Ukazatel	Výkon celkem (v tis. Kč)			
		stroje	náhradní díly	servis	celkem
2013	Tržby	4 768,6	3 537,7	9 584,1	17 890,4
	VN	119,6	143,6	8 232,1	8 495,3
	KP	4 649,1	3 394,1	1 352,0	9 395,2
	KP v %	97,5%	95,9%	14,1%	52,5%
2014	Tržby	9 415,7	3 915,4	10 020,5	23 351,7
	VN	476,4	153,7	8 520,9	9 151,0
	KP	8 939,3	3 761,7	1 499,6	14 200,7
	KP v %	94,9%	96,1%	15,0%	60,8%
2015	Tržby	17 174,9	3 725,8	10 542,3	31 443,1
	VN	247,3	128,6	8 657,7	9 033,7
	KP	16 927,6	3 597,2	1 884,6	22 409,5
	KP v %	98,6%	96,5%	17,9%	71,3%
Průměrný KP v %		97,3%	96,2%	15,7%	63,3%

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



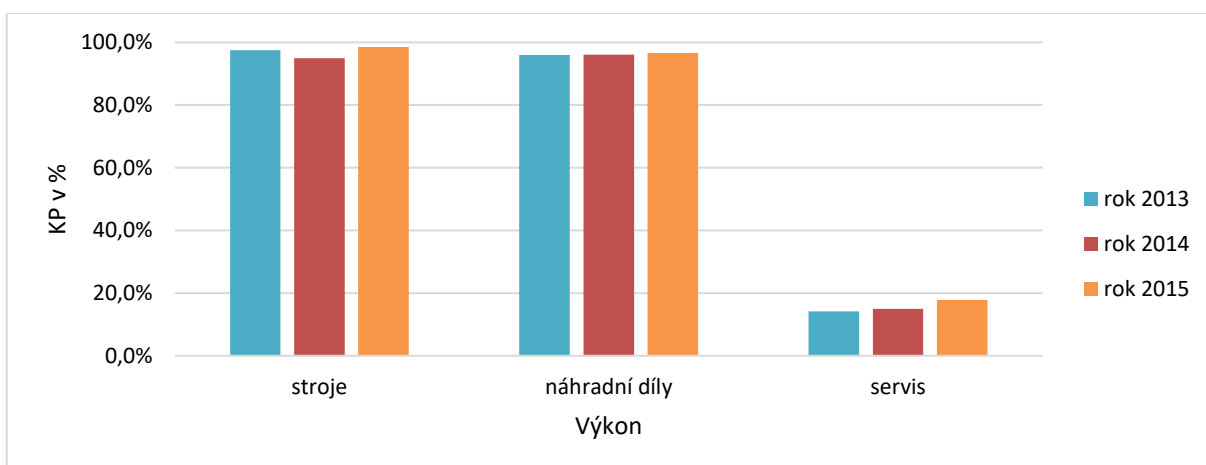
Obrázek 11: Celkový vývoj tržeb v jednotlivých letech v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 12: Celkový KP v jednotlivých letech v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 13: Celkový vývoj KP v jednotlivých letech v %

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Tržby za prodej nových strojů a za poskytování služeb v oblasti servisu mají rostoucí charakter. Ovšem vývoj těchto dvou výkonů není stejný, neboť tržby za prodej nových strojů jsou spíše skokového charakteru, kdežto u tržeb za poskytovaný servis je nárůst průběžný. V prvním a druhém roce analýzy servis dosahuje nejvyšších tržeb v porovnání se všemi dalšími výkony. Hlavní příčinou je zařazení nového stroje do prodeje až v roce 2014. Tento stroj měl obrovský vliv na vývoj tržeb z prodeje nových strojů, a samozřejmě i na celkové tržby. Proto lze stroj A zařadit mezi nejpřínosnější z pohledu tvorby tržeb v divizi.

Tržby za prodej náhradních dílů dosahovaly v prvním meziročním zkoumání také růstu, ovšem poté nastal pokles. Tato skutečnost mohla být způsobena dobrou kvalitou prodáváných strojů a správným zacházením ze strany zákazníků, tudíž nebylo nutné prodávat náhradní díly.

Z pohledu reklamací by tento pokles znamenal přesto úspěch. Je ovšem spekulativní, co mělo vliv na daný pokles. Z pohledu účelu této práce je zaznamenaný vývoj v posledním roce hodnocen jako negativní.

Na tvorbu krycího příspěvku měl dlouhodobě největší vliv prodej nových strojů a jeho hodnoty se pohybovaly na bodu maxima. Prodej náhradních dílů se na jeho tvorbě podílel jako druhý nejvyšší, svojí relativní hodnotou je téměř srovnatelný s krycím příspěvkem z prodeje nových strojů. Vývoj krycího příspěvku v oblasti poskytování servisu je hodnocen jako kladný, neboť jeho trend je rostoucí. Při poskytování služeb ovšem dochází k vynaložení velkých variabilních nákladů, což má negativní vliv na tvorbu krycího příspěvku.

Vývoj celkových tržeb i krycího příspěvku za celé sledované období je autorkou hodnocen jako velmi pozitivní.

7.4.1 Doporučení pro podnik

Společnosti doporučuji, aby se zaměřila na tvorbu krycího příspěvku a začala sledovat další vývoj tohoto ukazatele. I když prodej nových strojů a dílů dosahuje dlouhodobě velice pozitivních výsledků, je zapotřebí tyto hodnoty udržet na jejich maximech. U poskytování servisu je zřejmé, že snižování variabilních nákladů, a tudíž i zvyšování krycího příspěvku, je reálné. Jednou z možností, kterou by bylo možné tento trend posílit, je například zefektivnění práce servisních pracovníků, což by vedlo ke zkrácení délky servisních prací a tím i vynaložení menších mzdových nákladů.

Pomocí ukazatele krycího příspěvku je možné hodnotit úspěšnost práce obchodních zástupců, kteří mají na starost zajišťování nových objednávek. Prioritní je samozřejmě prodat co nejvíce strojů a uspět tak v boji s konkurencí. Protože v případě, kdy se zákazník rozhodne pro konkurenční značku, je předvídatelné, že si po několik let (v mnoha případech i více jak deseti let), nezakoupí nový stroj. A v případě spokojenosti se bude obracet na společnost, se kterou má již dobré zkušenosti. Přesto by bylo vhodné, aby se obchodní zástupci zaměřili na tvorbu a sledování vývoje krycího příspěvku a vedení společnosti zařadilo tento ukazatel do hodnotících parametrů svých zaměstnanců. To by vedlo k motivaci zaměstnanců, jejich práce by byla efektivnější, a vývoj v oblasti tržeb a krycího příspěvku by byl pozitivní.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za cíl posoudit výhodnost jednotlivých skupin výkonů podniku MD a. s. z pohledu dvou kritérií. Jedním z nich byla výše dosaženého krycího příspěvku, druhým byla výše dosažených tržeb z prodeje či poskytování služeb. Výkony v podniku autorka rozdělila do tří skupin: prodej nových strojů, prodej náhradních dílů a poskytování servisních služeb. Pro hodnocení byly vybrány dosažené hodnoty z roku 2013–2015.

Teoretická část práce je rozdělena do pěti kapitol. Čtenář byl seznámen s možnými podpůrnými činnostmi a přípravami na prodej, na které je možné se zaměřit při uskutečňování obchodů. Následují informace o tvorbě a zavedení nové strategie a náležitosti, které může obsahovat obchodní plán. Třetí kapitola je zaměřena na způsoby, které zajistí dobré vztahy se zákazníky, následují možné cesty a regulace, které jsou zavedeny v oblasti podpory prodeje. Ve čtvrté části je možné získat povědomí o dělení nákladů z pohledu závislosti na objemu výkonů, tedy rozdělení na fixní a variabilní náklady, a vysvětlení pojmu krycí příspěvek. V poslední kapitole se autorka zaměřila na obchodní sortiment a jeho obměnu.

Praktická část je cílena na tři skupiny výkonů, které jsou považovány za hlavní činnosti analyzované společnosti, jejich tržby a vliv na tvorbu krycího příspěvku. Jelikož se společnost na výši krycího příspěvku nezaměřuje, autorka jej vypočítala z informací o dosažených tržbách a vynaložených variabilních nákladech, které byly poskytnuty z interních dokumentů obchodním ředitelem společnosti. Výsledky jsou zpracovány do tabulek a obrázků.

Prodej nových strojů byl v posledním roce nejprínosnějším výkonem z pohledu tržeb. Na tomto vývoji mělo největší zásluhy zařazení stroje A mezi sortiment divize. Bez uvedeného stroje by nebylo dosaženo takto pozitivních hodnot. To dokazují výsledky v předcházejících letech, kdy se na tvorbě tržeb nejvíce podílela oblast poskytování servisu, která má mírně rostoucí trend. Prodej náhradních dílů přináší sice velké tržby, v porovnání s ostatními dvěma výkony jsou hodnoceny jako nejmenší.

Zaměření se na dosažený krycí příspěvek ovšem nepřineslo stejné závěry jako tomu je u zkoumání dosažených tržeb, nýbrž přesunulo poskytování servisu na nejméně přínosný z pohledu tvorby krycího příspěvku. Vliv na tento vývoj mají variabilní náklady, které u poskytovaných služeb dosahují vysokých hodnot, tudíž nemůže být ani výše krycího příspěvku jednou z nejvyšších. Největší podíl na jeho tvorbě má prodej nových strojů a následně i prodej nových dílů. To z toho důvodu, protože variabilní náklady jsou minimální a díky tomu můžou tvořit vysoký krycí příspěvek.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BUREŠ, I.: *Ofenzivní marketing aneb Jak zaútočit na konkurenci*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. 172 s. ISBN 80-7261-060-0.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha; C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P.: *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. 2. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0.
- [4] KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [5] KRÁL, B.: *Manažerské účetnictví*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [6] MULAČOVÁ, V a MULAČ, P.: *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [7] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [8] STANĚK, V.: *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [9] TELLIS, GERARD, J.: *Reklama a podpora prodeje*. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 602 s. ISBN 80-7169-997-7.
- [10] ZÁBOJ, M.: *Obchodní operace*. 1 vydání. Ostrava: Key Publishing. 2007. 148 s. ISBN 978-80-87071-40-3.