

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení přínosu jednotlivých regionů pro hospodářský výsledek
vybraného podniku

Kristýna Vodrážková

Bakalářská práce

2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Vodrážková**
Osobní číslo: **E16521**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Hodnocení přínosu jednotlivých regionů pro hospodářský
výsledek vybraného podniku**
Zadávací 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 přínos jednotlivých regionů 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 a regionů vybraného podniku.
- Posuzování přínosu jednotlivých regionů pro hospodářský výsledek vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOŽENÁ, M., Podniková ekonomika: distanční opora. Vyd. 4. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2016. ISBN 978-80-7395-975-3.

LAZAR, J., Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.

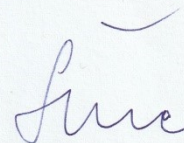
VITURKA, M., Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí bakalářské práce:

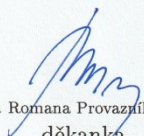
PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu




Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

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

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

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 24. 4. 2019

Kristýna Vodrážková

PODĚKOVÁNÍ

V první řadě bych velice ráda poděkovala vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při napsání mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu výrobně obchodního úseku firmy Vodní zdroje Ekomonitor spol. s.r.o. Jiřímu Krňákovi za poskytnuté firemní informace a materiály ke zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Práce je věnována analýze přínosu jednotlivých regionů v prodeji výrobků pro hospodářský výsledek ve firmě Vodní zdroje Ekomonitor spol. s.r.o. Díky detailnímu rozboru dokumentů podniku a obchodních strategií lze dojít k závěrům, které regiony jsou pro podnik významné a pozitivně ovlivňují hospodářský výsledek. K analýze je využito krycí příspěvek a tržby.

KLÍČOVÁ SLOVA

obchod, obchodní strategie, obchodní plán, krycí příspěvek, variabilní náklady, tržby

TITLE

Assessment of the benefits of individual regions to the economic outturn of the selected enterprise

ANNOTATION

The bachelor thesis is devoted to the analysis of the contribution of individual regions in the sale of products for economic results in the company Vodní zdroje Ekomonitor spol. s.r.o. With a detailed analysis of business documents and business strategies, it can be concluded that the regions are significant for the business and have a positive impact on the economic result. The analysis is based on a cover contribution and revenue.

KEYWORDS

business transaction, business strategy, business plan, contribution margin, variable costs, revenues

OBSAH

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam zkratk	11
Úvod	12
1 Obchodní systém podniku	13
1.1 Podstata a funkce obchodu	13
2 Obchodní strategie a obchodní plán	15
2.1 Tvorba obchodní strategie	15
2.1.1 Strategie	16
2.1.2 Základní složky strategie	17
2.1.3 Fáze strategického managementu	18
2.2 Obchodní plán	21
2.2.1 Etapy obchodního plánu	22
3 Aktivní obchod a podpora prodeje	24
3.1 Marketingová komunikace	24
3.2 Podpora prodeje	26
3.2.1 Slevy	28
3.2.2 Další nástroje a techniky podpory prodeje	28
4 Variabilní a fixní náklady, krycí příspěvek	30
4.1 Pojem náklady	30
4.2 Variabilní a fixní náklady	31
4.2.1 Nákladové funkce	31
4.3 Krycí příspěvek	33
5 Dělení sortimentu produkce	34
5.1 Sortimentní politika	34
5.1.1 Specializace sortimentu	35

6	Posouzení přínosu jednotlivých regionů na hospodářský výsledek	36
6.1	Představení organizace	36
6.2	Hodnocení přínosu jednotlivých regionů pro hospodářský výsledek	38
6.2.1	Výhodnost regionů vyjádřená v jednotlivých letech	39
6.2.2	Výhodnost jednotlivých regionů v období 2014-2018	47
6.3	Shrnutí a hodnocení	51
6.3.1	Výše dosažených tržeb.....	51
6.3.2	Výše dosaženého krycího příspěvku.....	51
6.4	Doporučení pro podnik	52
	Závěr	53
	Použitá literatura	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Strategie v souvislostech.....	18
Obrázek 2: Složky propagace	25
Obrázek 3: Průběh fixních, variabilních a celkových nákladů	32
Obrázek 4: Čistírna odpadních vod	37
Obrázek 5: Graf srovnání výhodnosti regionů v roce 2014 v tis. Kč	40
Obrázek 6: Graf srovnání výhodnosti regionů v roce 2015 v tis. Kč	41
Obrázek 7: Graf srovnání výhodnosti regionů v roce 2016 v tis. Kč	43
Obrázek 8: Graf srovnání výhodnosti regionů v roce 2017 v tis. Kč	44
Obrázek 9: Graf srovnání výhodnosti regionů v roce 2018 v tis. Kč	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hospodářský výsledek Ekomonitoru v letech 2013-2018 v tis. Kč	38
Tabulka 2: Srovnání výhodnosti regionů v roce 2014 v tis. Kč	39
Tabulka 3: Srovnání výhodnosti regionů v roce 2015 v tis. Kč	41
Tabulka 4: Srovnání výhodnosti regionů v roce 2016 v tis. Kč	42
Tabulka 5: Srovnání výhodnosti regionů v roce 2017 v tis. Kč	44
Tabulka 6: Srovnání výhodnosti regionů v roce 2018 v tis. Kč	45
Tabulka 7: Srovnání výhodnosti Pardubického kraje v letech 2014-2018 v tis. Kč	47
Tabulka 8: Srovnání výhodnosti Královehradeckého kraje v letech 2014-2018 v tis. Kč	48
Tabulka 9: Srovnání výhodnosti Středočeského kraje v letech 2014-2018 v tis. Kč	48
Tabulka 10: Srovnání výhodnosti Jihočeského kraje v letech 2014-2018 v tis. Kč	49
Tabulka 11: Srovnání výhodnosti Jihomoravského kraje v letech 2014-2018 v tis. Kč	49
Tabulka 12: Srovnání výhodnosti kraje Vysočina v letech 2014-2018 v tis. Kč	50
Tabulka 13: Srovnání přínosu jednotlivých regionů v letech 2014-2018	51

SEZNAM ZKRATEK

%	znak procent
aj.	a jiné angl. z anglického jazyka
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
č.	číslo
FN	fixní náklady
Kč	korun českých
kol.	kolektiv
KP	krycí příspěvek
mil.	milion
např.	například
popř.	popřípadě
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
spol.	společnost
T	tržby
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
VN	variabilní náklady
VH	výsledek hospodaření
SBU	strategická podnikatelská

ÚVOD

Každý podnik zaujímá na trhu nějaké místo a řeší, jakým způsobem bude vyrábět, propagovat výrobky či jaké tržní segmenty osloví. Vzdávající náročnost a dynamičnost současného podnikatelského prostředí znamená pro všechny podniky velký tlak konkurence. V dnešním globalizovaném světě je důležité, aby se podnik neustále rozvíjel a snažil se obsadit významnější místo na trhu. Na úspěch nebo neúspěch v tomto velmi náročném prostředí má vliv především míra a intenzita s jakou podnik využívá moderní nástroje podnikového řízení.

Tato práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V první části budou vysvětlené pojmy, které souvisí s danou problematikou. Bude se jednat o obchodní systém podniku, podstatu a funkci obchodu. Dále bude věnována pozornost obchodní strategii a obchodnímu plánu podniku a popis jednotlivých fází. Poté se zaměříme na marketingovou komunikaci, podporu prodeje a prostředky, pomocí kterých se nejlépe uplatní podpora prodeje – slevy, vzorky zdarma aj. Další část bude uvádět čtenáře do problematiky, která nejvíce souvisí s praktickou částí tedy rozdělení nákladů a na ně navazující krycí příspěvek. Poslední kapitola teoretické části se bude věnovat problematice sortimentní politiky.

Praktická část se nejdříve zaměří na popis firmy Vodní zdroje Ekomonitor spol. s.r.o., ve které bude následně provedena analýza. Pro posouzení výhodnosti jednotlivých regionů je vybrán krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů a výše dosažených tržeb v letech 2014 až 2018. Po dohodě s managementem podniku bude vybráno šest regionů. Náplň analýzy bude posouzení přínosu regionů nejdříve za jednotlivé roky a poté za jednotlivé kraje. Celkové výsledky budou následně porovnány a vyhodnoceny v poslední části práce.

Cílem práce je posoudit přínos jednotlivých regionů pro hospodářský výsledek vybraného podniku.

1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU

Obchodní systém podniku je systém pravidel definující jak konkrétně obchodovat. Musíme myslet na to, že bychom si měli systém udělat co nejjednodušší, aby byla větší šance, že nám v budoucnu bude fungovat. Lidé se často domnívají, že dobrý obchodní systém je celý úspěch obchodování. Pravdou je, že obchodní systém je pouze část úspěchu. Pokud nebudeme obchodovat disciplinovaně a nevytrváme s naším obchodním systémem i během série ztrát, žádný obchodní systém nás nebude schopný ochránit před ztrátami. Složky, které by měly být zakomponované, do obchodního systému jsou: [18]

- vstupní strategie,
- metoda umístování a posouvání stop-lossu,
- strategie výstupu z obchodů,
- money-management a position-sizing.

Každá organizace je složená z několika systémů nebo subsystémů. Mezi jeden ze systémů podniku patří i ekonomický neboli obchodně administrativní systém, který je souhrnem ekonomických procesů a vztahů uvnitř organizace i vůči vnějším ekonomickým subjektům, zajišťování provozního kapitálu, postavení organizace na trhu a jeho prosperita, jeho racionální využití a zhodnocení ve výrobě, odbytu a marketingu. [3]

1.1 Podstata a funkce obchodu

Obchod vznikl v důsledku společenské dělby práce jako specializovaná činnost. Zabývají se jí především specializované subjekty – prostředníci. Obchod jako činnost je jedna ze dvou základních rovin rozeznávání obchodu v nejšířším slova smyslu. Znamená to uskutečňování nákupu a prodeje zboží. Zboží nemusí být chápáno nejenom jako hmotný produkt, ale mohou to být i produkty nehmotné, tedy služby. [25]

Pro některé subjekty se stává obchod hlavní činností, stávají se z nich specialisté na obchodní transakce neboli obchodníci. Tyto obchodníci, kteří se zaměřují na obchod v rámci své hlavní činnosti, představují obchod jako instituci. To je druhá rovina, kterou můžeme rozlišovat a to v tom užším slova smyslu, kdy obchodními institucemi jsou chápány subjekty, které se zabývají nákupem fyzického zboží za účelem dalšího prodeje bez větší úpravy. [25]

V současné době je již specializace na takové úrovni, že mezi výrobcem a potenciálním spotřebitelem leží časová i prostorová propast. Kromě toho konkurence, která probíhá mezi

jednotlivými výrobci je velmi vysoká, kdy poptávka je daleko menší než nabídka produktů. To vše má za následek, že obchod je v současné době klíčovým prvkem každé fungující ekonomiky. [17]

V současné době plní obchod několik funkcí: [17]

- přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní (důraz na potřeby a nákupní zvyklosti zákazníků),
- překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje (zajištění prodeje zboží na potřebné místo nebo dodávky zboží na toto místo),
- překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží (zajištění rychlého prodeje či dodávek, a proto musí dodržet určitý rozsah zásob),
- zajišťování množství a kvality prodávaného zboží,
- zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování,
- zajišťování včasné úhrady dodavatelům.

Uvedený souhrn funkcí obchodu ukazuje širí záběr a význam obchodu pro fungování složitě soustavy hospodářství řízeného podle požadavků trhu.

2 OBCHODNÍ STRATEGIE A OBCHODNÍ PLÁN

Řízení podniků je řešením pro neustále vznikající konflikty zájmů jednotlivců i zájmů skupin a vytváření takového stavu, který je přijatelný pro všechny. Jinými slovy je to proces hledání a realizace té nejlepší cesty pro rozvoj podniku. Zahrnuje metody, postupy, techniky a technologie řídicí práce, která usnadňuje zhodnocení znalostí, dovedností, zkušeností a užitečných návyků pro efektivní plnění manažerských funkcí. Strategické řízení je funkcí vrcholového managementu, jehož úkolem je konat důležitá strategická rozhodnutí. Mezi úkoly managementu patří i tvorba obchodní strategie. Dobrá obchodní strategie a její plnění činností jsou zdrojem úspěchu firmy jako celku.[8], [21]

Podstatou systému strategického řízení je neustálé sledování makroprostředí i mikroprostředí a hodnocení strategických operací. Mezi hodnocení se řadí, zda hypotézy, na kterých je strategie podniku založena jsou správné a také hodnocení vše, co souvisí s výsledky strategických operací podniku. [21]

2.1 Tvorba obchodní strategie

Společně s marketingovou strategií jsou základními strategiemi, které mají vliv na tvorbu všech ostatních strategií a plánů. Pomocí nich se můžou naplnit cíle firmy. Na marketingovou a obchodní strategii navazuje finanční strategie. [8]

Obchodní strategie určitému podnikání vtiskává na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Strategická podnikatelská jednotka (SBU) vyjadřuje seskupení podnikových subjektů (výrobky, divize, vzájemná propojení oddělení, jednotlivé podniky, jejich seskupení atd.), pro které existují trhy rozdílné od jiných seskupení a pro které existují samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Vedením podniku je pověřována formulováním a prováděním specifických strategií. SBU se skládá z různých složek: úloha trhu, přednost soutěžení, strategická cílová pozice, rozbor výchozí situace, hlavní kroky a časový plán. Těchto pět prvků strategie na sebe navzájem působí a měly by se oboustranně podporovat. Cílem strategie pro podnikatelskou jednotku je patřit k vedoucím konkurentům na trhu, na kterém působí nebo na který chtějí proniknout. Součástí obchodní strategie je také rozhodnutí, jakou skupinu zákazníků uspokojit a jaké jsou její potřeby. [15]

Pro každou vymezenou SBU je formulována jedna obchodní strategie, vyjadřující základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Podle Červeného, Hanzelkové a Keřkov-

ského [2] lze definovat obchodní strategii jako „rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené korporátní strategii“. Pro každý z aspektů strategie z tzv. rozšířeného marketingového mixu (produkt, cena, trh, propagace, lidé, procesy a plánování) by v návrhu měly být na základě výsledků specificky zaměřených analýz vytyčeny strategické cíle, které by měla daná SBU v plánovaném časovém horizontu obchodní strategie svými aktivitami naplnit. V případě potřeby by mohla mít obchodní strategie i jiný obsah, lépe odpovídající podmínkám aplikace např. s dalšími aspekty v oblasti rozšířeného marketingového mixu. [2]

2.1.1 Strategie

Základním úkolem strategie je připravit podnik na budoucnost tak, aby byl podnik schopen konkurovat na celosvětovém trhu. Tento pojem v různých odborných člancích nebo textech zabývající se problematikou strategie je definován odlišně. Ve slovníku cizích slov pojem strategie je vymezen jako „*dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle*“ [19]. Strategie nám tedy říká, jak chceme cíle dosáhnout.

Fotr a kol. [4] chápou strategii jako „*vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek. Široké spektrum hypotéz určujících konkurenční schopnost firmy, rozvíjení jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy, naplnění budoucích cílů a politiky určující dosažení těchto cílů.*“

Podle pana Součka [21] je strategie vymezena jako „*nástroj managementu, který určuje základní směr dalšího rozvoje podniku a hlavní (strategické) operace, jimiž bude tento směr realizován.*“

Thaddeus Mallya [15] definuje strategii jako „*trajektorii nebo dráhu směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.*“

V publikaci Červeného, Hanzelkové a Keřkovského [2] chápou strategii jako „*množinu strategických cílů a cest jejich naplnění/realizace.*“

Podle Jakubíkové [8] „*strategie určují základní směry, prezentují prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů firmy. Strategie není jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů.*“

Strategie je složena z těchto hlavních součástí: [21]

- poslání,
- vize,
- strategické cíle,
- strategické operace.

Všechny tyto základní součásti musí být ve strategii zahrnuty. Mezi misí, vizí a strategickými cíli na straně jedné musí být jasná a důsledná vazba vůči strategickým operacím na straně druhé. Musíme se vždy vracet po provedeném kroku ke krokům předchozím tj. dodržování principu zpětné vazby. Musí být konkretizována do cílů a souboru zásad a pravidel chování. Strategie by měla být vypracována v písemné formě. Pan Souček se domnívá, že teprve písemnou formulací si člověk uvědomí, přesně definuje a uspořádá svoje myšlenky a nezbytné vazby. V písemné podobě je také podstatným nástrojem komunikace. Každý má možnost se s ní seznámit a upravit tak podle toho své činnosti. Obsah musí být stručný a pro všechny pochopitelný. [21]

2.1.2 Základní složky strategie

Vize, poslání a strategické cíle společnosti jsou úzce propojeny s obchodní strategií. Stojí na začátku strategického řídicího systému. Všechny tyto složky musejí být obsaženy ve strategii.

Vize

Dává odpověď na to, jak bude podnik v budoucnu vypadat. Na rozdíl od mise je časově ohraničený. Konkrétní obsah vize je závislý na firmě i na odvětví, ve kterém podniká. Dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a motivuje lidi k vykročení správným směrem. Vize musí být praktická, jasně formulovaná a dobře komunikovatelná. Měla by odpovídat reálné situaci, možnostem a schopnostem firmy. [4], [8]

Poslání

Tvoří hlavní důvod existence společnosti. Měla by být v souladu s vnějším prostředím i vnitřním prostředím firmy. Posláním každého podniku je uspokojování potřeby zákazníků svými výrobky či službami. Mise firmy představuje vztah k ostatním subjektům trhu, normy chování celé organizace, dlouhodobě uznávané hodnoty. Podle paní Jakubíkové je důležité,

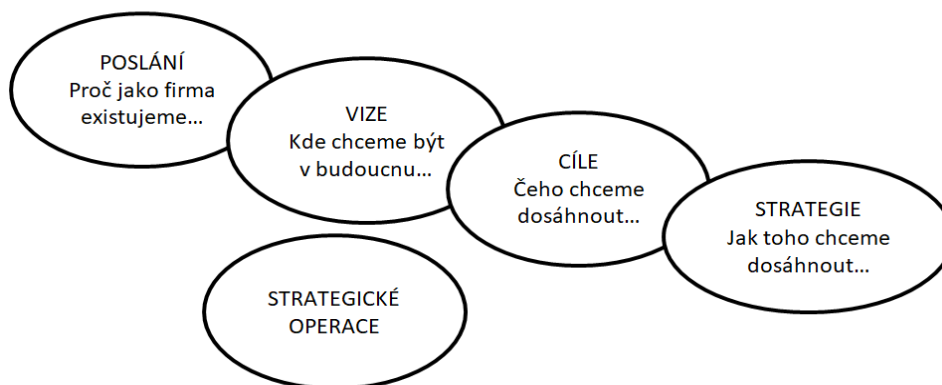
aby poslání nebylo v rozporu s firemní kulturou a pozitivně působilo na sociální vztahy v podniku. [8]

Poslání je způsob, jakým lze docílit tzv. zhmotnělé vize. Zabývá se současnými aktivitami firmy a to nejenom, které potřeby zákazníků uspokojuje, ale i samotným produktem a servisem či technologickými a obchodními schopnostmi firmy. Poslání by mělo obsahovat plány, jak dosáhnout strategické výhody, dále přednosti firmy a sociopolitické potřeby, kterých chce firma dosáhnout, včetně reakce na ně. [15]

Strategické cíle a operace

Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje vize firmy. Strategické operace představují aktivity směřující k naplnění vize a dosažení strategických cílů. [4]

Podnikové cíle charakterizují specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit, a zároveň charakterizují, jakou konkurenční pozici bude mít podnik na trhu se svými produkty. Dávají smysl určenému poslání a pomáhají při formulaci strategie. Různé firmy mohou mít různé cíle, ale jeden je jasný – vytvářet zisk. [15]



Obrázek 1: Strategie v souvislostech

Zdroj: upraveno podle [6]

2.1.3 Fáze strategického managementu

Poslední vývoj ekonomiky spojený s působením vlivů globalizace a vývoje ekonomického cyklu dávají impuls k tomu, jak zabezpečit větší flexibilitu strategického řízení. Jedna z možností je rozšířit stávající model (formulace strategie, implementace strategie, hodnocení strategie) o tvorbu strategického plánu. Větší pozornost by se věnovala generování scénářů. [4]

Formulace strategie

Formulace strategického záměru je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Při tomto procesu se také tvoří všechny potřebné komponenty řízení podniku, které by umožnily celou společnost směřovat do zvoleného cíle. Formulace strategie vyžaduje předvídání budoucnosti. [15]

Nejprve musejí být zpracována strategická východiska, která obsahují cílový stav firmy na konci plánovacího horizontu a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení. Je nutné posoudit poslání firmy, od které se vyvíjí přesné vymezení vize, na jejímž základě jsou vyvozeny strategické cíle. [4]

Následně se tvoří scénáře odrážející vývoj prostředí. Analýza prostředí nám znázorňuje faktory ovlivňující strategický záměr. Díky této analýze lze určit externí příležitosti i hrozby a vymežit interní silné a slabé stránky. Pro větší přesnost předvídání budoucího vývoje strategického záměru se vytváří varianty strategie. Varianty strategie se vyhodnotí a vyloučí se ty, které jsou pro tvorbu strategického plánu bezvýznamné a zanechají se pouze vhodné varianty strategie. Přitom je nutné rozlišovat, ve které úrovni hierarchické struktury firemních strategií se firma pohybuje. Výstupem této fáze je tedy strategický záměr, který má jasně definované vize, poslání a dlouhodobé cíle. [4], [15]

Tvorba strategického plánu

Tato etapa je základem, pro formulaci strategického plánu zahrnující postupně tvorbu strategické mapy, investiční studie a stanovení funkčních strategií důležité ke zpracování konečných variant strategického plánu. Za sestavení strategického plánu nese odpovědnost vrcholový management a vychází z mnoha interních a externích zdrojů a analýz. Je zapotřebí vytvořit krátkodobé cíle z dlouhodobých strategických cílů, jimž přísluší funkční strategie a jsou základem pro operativní řízení. Po takto zpracovaném strategickém plánu může proběhnout implementace strategie. [4], [9]

Pro strategický plán není předepsána žádná forma. Strategický plán by měl být sestaven flexibilně, abychom jej mohli pravidelně většinou ročně aktualizovat nebo v případě, kdy dojde k nějaké nečekané a významné události, která současnou strategii přímo ovlivňuje. Sestavení strategického plánu a následné projednávání ve firmě by neměly trvat déle než tři měsíce. [9]

Implementace strategie

Implementace strategie podle Janišové a Křivánka [9] znamená: „*provedení akcí, strategických iniciativ, které vedou k naplnění strategických cílů podle milníků specifických ve strategickém plánu.*“ Implementace strategie je oproti formulování strategie spíše administrativní. Prosazování strategie vyžaduje více energie a času než její formulování. Je zde důležitá disciplína, schopnost stimulovat, schopnost plánovat a kontrola. [15]

Implementace strategie se provádí nástroji operativního řízení. Zabezpečení efektivního a plynulého chodu výrobních procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů pomocí řídicích aktivit má na starost operativní management. [4]

Proces implementace strategie probíhá v několika krocích a vyžaduje také řízení strategických změn. Je tedy zapotřebí aktivitu vedení podniku v oblasti řízení procesů změn a mechanismy, které firma používá při řízení těchto zvrátů. Během implementace se rozdělují zdroje na podnik a jeho části, zpracovávají a následně provádějí plány postupu, vydávají se směrnice a pokyny, které mají napomáhat k efektivní komunikaci uvnitř podniku, motivují se zaměstnanci a to vše k zajištění úkolu vyplývající z rozpracování strategického plánu, a zabezpečuje se podpora informačními systémy podniku. [4]

Proces implementace strategie musí být v souladu s celkovou situací, cílem strategie, strukturou organizace, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, metodami a styly. Úspěšná implementace strategie je založena na tom, jak dokáže vedení společnosti vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny. [15]

Hodnocení a kontrola strategie

Podle Fotra a kol. „*strategické postupy, které podnik aplikuje, nemohou být neměnné, neboť samotné prostředí, v němž se strategie odehrává, se mění.*“ Z tohoto důvodu je potřeba nějak reagovat a to: [4]

- sledováním externích a interních faktorů, které ovlivňují přijatou strategii,
- hodnocením dosahovaných výsledků, které se porovnávají s předpoklady strategického plánu,
- navržením nutných úprav v přijatém strategickém postupu.

Strategii lze hodnotit buď pomocí úprav probíhajících procesů pomocí tzv. předstižných ukazatelů, nebo vyhodnocením strategie a strategických cílů jako celku po ukončení realizace procesů pomocí tzv. zpožděných ukazatelů. K hodnocení strategie se užívá jak ukazatele, kte-

ré jdou přesně číselně kvantifikovat, tak ukazatele zaměřující se na kvalitní stránku plnění přijaté strategie. [4]

Mezi hlavní důvody hodnocení strategie patří: [15]

- zestárnutí strategie nebo ztráta platnosti v nových podmínkách,
- změna interního prostředí organizace (změna silných a slabých stránek),
- změna vnějšího prostředí organizace (vznikají nové příležitosti a hrozby),
- špatné strategické rozhodnutí,
- včasné varování managementu organizace před potenciálními nebo skutečnými problémy a umožňuje managementu podniknout potřebné kroky k nápravě.

Kontrola je proces s hlavním cílem, aby uskutečněné aktivity byly v souladu s očekáváním. Kontrola strategie zajišťuje, že snahy všech členů organizace budou koordinovány dle standardů, pravidel, rozpočtu, norem a systému zpráv a že odchylky od cílů budou odstraněny. Poskytuje rozhled jak získat přehled nad širokou škálou aktivit firmy. Kontrola je efektivní jestliže jsou dosaženy očekávání nebo cíle firmy. [15]

2.2 Obchodní plán

Obchodním plánem podle pana Synka můžeme rozumět jako „základní nástroj řízení obchodní (prodejní, odbytové) činnosti.“ [22] Společně s marketingovým plánem je výchozím strategickým plánem. Stanovuje předpokládané roční objemy prodeje obvykle v členění podle: [23]

- produktových skupin – sortimentu, výrobních řad apod.;
- teritorií – např. tuzemsko, Německo, ostatní zahraniční státy;
- zákaznických segmentů – např. přímý prodej, klíčoví zákazníci, ostatní zákazníci atp.

Obchodní plán by měl být sestaven na jeden rok dopředu a měl by být rozdělen na jednotlivé měsíce a čtvrtletí. Ve firmách s vysokým obratem se může připravovat i v týdenním členění. Je základem pro finanční plán. [5]

Úkolem tohoto strategického plánu je upřesnit skladbu sortimentu, množství a ceny výrobků, které firma má v plánu prodat na trhu během strategického období. Součástí plánu je nejenom plán prodeje, ale také naplánování dalších složek marketingového mixu, jako jsou distribuční cesty a podpora prodeje. [4]

Správné sepsání obchodního plánu má klíčový význam pro sestavení finančního plánu, ale také představuje důležitý podklad pro činnost prodejců a pro jejich motivaci. Podnik se snaží hledat vhodné motivační nástroje pro své prodejce či pracovníky marketingu, jelikož prodejní výsledky jsou do značné míry závislé na schopných prodejcích či pracovnících marketingu. [23]

Obvykle se k zjištění plánovaných výsledků užívají peněžní jednotky, ale pokud jde o mnohotvárnou výrobu, může být použito i vyjádření ve fyzických jednotkách. Je možné využít i jiné ukazatele jako např. přidanou hodnotu, obchodní marži aj. [23]

Finanční výstup tohoto plánu zahrnuje tržby za jednotlivé produktové skupiny, ale také požadavky na profinancování nákladových položek. Nákladovými položkami mohou být ty, které jsou součástí tzv. obchodní režie např. provize zprostředkovatelům, náklady na podporu prodeje, náklady na průzkum trhu nebo na nákup marketingových informací a služeb. [4]

2.2.1 Etapy obchodního plánu

Základ pro sestavování plánu je znalost nadřazených záměrů organizace, které se týkají dané oblasti plánování. Příkladem může být, že pro oblast sestavení strategických plánů jsou nadřazenými zájmy cíli uvedené v poslání a vizi, v etickém kodexu apod. Mají-li být plány nástroji, které v rozhodující míře vymezují budoucí vývoj organizace, musí co nejlépe předvídat budoucí vývoj s předstihem. K tomuto slouží informace získané pomocí informačních technik a programů. [24]

Při sestavování obchodního plánu se využívá nejčastěji tyto tři metody výzkumu. První z nich jsou údaje čerpané z minulých období. Je to nejdostupnější a nejjednodušší metoda, jak zjistit, jak jsme v daných výrobních skupinách, teritoriích a segmentech zákazníků prodávali v minulých obdobích. Druhou metodou je výzkum trhu z hlediska konkurenčního a vzdáleného prostředí. Vychází z průběžného nebo konkrétního výzkumu trhu. A poslední metoda je profesní intuice, zkušenosti a odhady trhu. Jedná se pouze o doplňkový způsob odhadu obchodního výkonu, který je též velmi důležitý. Dovolit si to může pouze velmi zkušený obchodník, který je schopen odhadnout chování spotřebitelů na vybraných trzích. [5]

Při vytváření obchodního plánu je nutné dbát na všechny faktory, které při tvorbě na něj působí. Sestavení obchodního plánu zahrnuje několik etap: [9]

- tržní diagnóza,
- tržní prognóza,

- plánování cílů,
- plánování marketingového mixu,
- sestavení rozpočtu.

První etapou je tržní diagnóza, která poukazuje na současnou tržní situaci podniku. Tato fáze zahrnuje především zjišťování podílu jednotlivých výrobků na vytváření obrátu, zisku, cash flow, popř. hrubého rozpětí firmy a také jaký je jejich tržní podíl. Probíhá analýza jednotlivých skupin zákazníků neboli tržních segmentů. Pozornost se věnuje i momentálním prodejním cestám a jejich struktuře.

Následuje sestavení tržní prognózy. To spočívá v odhadu, zda se v budoucím vývoji prosadí stávající trendy popř. zda se vlivem změn okolí začnou prosazovat trendy nové. Tato fáze také zahrnuje rozpracování podnikové strategie zaměřená na výrokovou, cenovou, komunikační a distribuční oblast.

Dalším krokem je plánování cílů, kterých má být v oblasti prodeje dosaženo. Rozlišujeme cíle strategické (stanovení základních směrů odbytové politiky podniku) a cíle taktické (formulace do konkrétních záměrů). Znalost cílů, umožňuje přejít na další krok, který zahrnuje detailní rozpracování plánu použití jednotlivých nástrojů marketingového mixu, který zahrnuje čtyři oblasti výrobky, ceny, propagaci a distribuci.

Poslední fázi obchodního plánu představuje sestavení rozpočtu. Podnik porovnává příjmy a výdaje, které jsou ve vztahu s dosažením požadované výše prodeje včetně nákladů vzniklé v souvislosti s uplatněním nástrojů marketingového mixu. Není možné vždy prokázat bezprostřední vliv těchto nákladů na velikost prodeje např. z důvodů opožděné reakce kupujícího na marketingové aktivity nebo opatření konkurence. Vzhledem k těmto problémům je možné zjistit účinnost marketingových aktivit nepřímo např. podle počtu potenciálních zákazníků, které osloví kampaň podniku. [22]

3 AKTIVNÍ OBCHOD A PODPORA PRODEJE

V dnešním globalizovaném světě by měl být aktivní obchod nedílnou součástí každého obchodního podniku. Aktivním obchodem můžeme rozumět aktivní nabídku produktů. Každý podnik by se měl snažit nejenom si udržovat stávající zákazníky, ale také hledat a získávat zákazníky nové a to především pomocí aktivního obchodu. Každý obchodník se snaží mít co největší tržby. Ale jak toho dosáhnout? Tím, že bude sedět pouze u počítače a přijímat pohledávky toho asi nedosáhne. Jestliže firma má dostatečné množství zakázek, tak není důvod využívat aktivní obchod, ale pokud má firma málo zakázek nebo chce neustále svojí výrobu rozšiřovat, měla by uvažovat o aktivním obchodu. Nástrojem může být návštěva prodejen nebo obvolávání zákazníků.

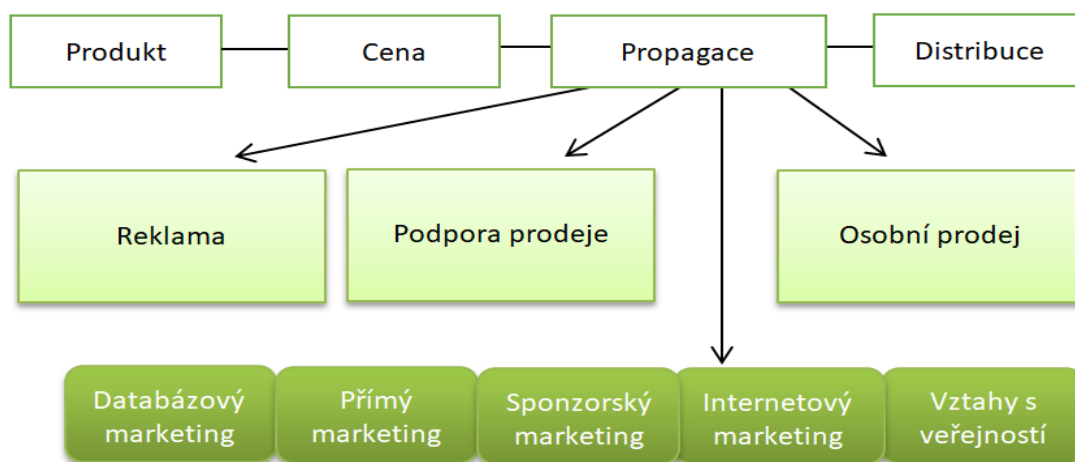
3.1 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace zahrnuje všechny složky komerční i nekomerční komunikace. Je to řízený proces, který má za úkol především informovat, přesvědčovat nebo ovlivňovat různé cílové skupiny. Díky marketingové komunikaci má spotřebitel větší povědomí o značce a dokáže si dotvářet její image. [25]

Obecným cílem marketingové komunikace je: [25]

- poskytovat informace o výrobku, firmě...,
- zvýraznit objektivně vlastnosti produktu (firmy) a diferencovat jej tak od konkurenčních,
- zdůraznit prospěch a hodnotu výrobku,
- přesvědčit zákazníka o přijetí produktu,
- zvýšení prodeje,
- stabilizovat obrat,
- mít se zákazníkem a veřejností dlouhodobě dobré vztahy.

Platí, že komunikační plán vychází z marketingového plánu a je mu podřízen. Měl by koordinovat činnosti všech složek marketingového mixu. Marketingový plán by se měl snažit o harmonizaci při přenosu sdělení k zákazníkům a veřejnosti. [1]



Obrázek 2: Složky propagace

Zdroj: vlastní zpracování podle [1]

Osobní prodej

Patří mezi nejdůležitější prvky marketingové komunikace obchodní firmy. Podstatou osobního prodeje je, že při něm dochází k osobnímu individuálnímu kontaktu se zákazníkem. Na základě toho je možné pozorovat a sledovat chování a reakce zákazníka či získávat zpětnou vazbu. Osobní prodej se využívá především v prodejnách s vyšší úrovní prodejních služeb, s nabídkou kvalitnějšího zboží nebo s vyšší cenovou úrovní. Pro efektivní průběh osobního prodeje musejí být obchodníci seznámeni se sortimentem, musejí být velmi empatictí vůči zákazníkům, aby rozpoznali, co si zákazníci přejí a proč si to přejí a musejí znát techniku prodeje. [25]

Podle Příkrylové a Jahodové osobní prodej definujeme jako interpersonální ovlivňující proces představení výrobku, služby, myšlenky atd. prodávajícím v přímém kontaktu s kupujícím. Zahrnujeme do něj: průmyslový prodej a mezifiremní prodej, prodej distribuční sítě a také prodej konečným spotřebitelům. [20]

Reklama

V rámci komunikace se obchodní firma nejdříve snaží o upoutání pozornosti na samotnou firmu a její vymezení vůči ostatním firmám, informování o jejím umístění, sortimentním a cenovém zaměření, o poskytovaných službách a jiných věcech, které firma chce propagovat. [25]

Podle Karlička a Krále [11] je reklama „komunikační disciplína, jejímž prostřednictvím lze efektivně předávat marketingová sdělení masovým cílovým segmentům.“ Prostřednictvím ní je cílová skupina informována, přesvědčována a marketingové sdělení je účinně připomínáno.

Reklamní sdělení se přenáší pomocí masmédií a díky nim je reklama schopná zasáhnout velké množství diváků, čtenářů či posluchačů. [11]

Reklama patří k nejpoužívanějším a neznámějším nástrojům marketingové komunikace. Je nutné, aby byla propojena s ostatními komunikačními nebo i dalšími marketingovými nástroji. Nejčastěji se můžeme setkat s kombinací podpory prodeje a reklamy. Reklama upozorňuje na realizovanou podporu prodeje a tím umocňuje její efekt. Využívá se pro dlouhodobé budování image firmy a pro okamžité působení zvýšení prodejů. [25]

3.2 Podpora prodeje

Patří do interních neosobních nástrojů komunikace obchodní firmy. Tyto interní nástroje tzv. v místě prodeje se začínají používat poté, co se podaří přimět zákazníka prostřednictvím externích forem komunikace k návštěvě prodejny. [25]

Dle Clow a Baack [1] podpora prodeje jsou „*výdaje a pobídky, které používají výrobci a další členové marketingového řetězce, aby pomohli prosadit produkty u prodejců.*“ Podle nich se podpora prodeje zaměřuje na maloobchodníky, distributory, obchodní prodejce, zprostředkovatele a obchodní zástupce. Vidí rozdíl mezi podporou prodeje a spotřebitelskou propagací. Tvrdí, že spotřebitelská propagace se týká prodeje koncovému uživateli či spotřebiteli. Pokud tedy výrobce prodává produkty jiné firmě ke koncovému užití, používá k tomu propagační nástroje stanovené pro mezipodnikové trhy. V opačném případě jestliže výrobce prodává produkty jiné firmě za účelem dalšího prodeje, používá nástroje podpory prodeje. [1]

Podle Karlička a Krále [11] se jedná o „*soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup.*“ Podpora prodeje podle nich není zaměřena jenom na obchodního zástupce nebo distribuční mezičlánky, ale také na konečného spotřebitele. Nejčastěji to jsou pobídky založené na snížení ceny např. přímé slevy, kupony, výhodná balení nebo rabaty. Může jít také o techniky, které mohou ovlivňovat zákazníka k vyzkoušení produktu nebo techniky, které obdarovávají cílovou skupinu věcnou odměnou. Jedná se především o reklamní dárky, prémie a soutěže. Mezi nástroje podpory prodeje lze považovat také věrnostní programy. Tyto nástroje by měli motivovat k nákupu propagovaných produktů či jejich vyzkoušení spotřebiteli. [11]

Příkrylová a Jahodová [20] chápou podporu prodeje jako: „*Soubor marketingových aktivit, které přímo podporují kupní chování spotřebitele, zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků či motivují prodejní personál.*“ Domnívají se, že ačkoliv jim je přisuzována druhořadá role v celkové komunikační strategii, v současné době převyšuje u některých produktů ve vyspě-

lých zemích výdaje na reklamu. Také mají za to, že dříve aktivity podpory prodeje byly pokládány za nevýznamný doplněk ostatních komunikačních činností, v dnešní době jsou pokládány za účinnou část marketingového komunikačního programu. Tento fakt je často reakcí na rostoucí sílu organizovaných maloobchodních řetězců a na změny v chování zákazníků. Konkrétní techniky mohou využívat všechny články marketingového kanálu (jak výrobci, tak obchodní mezičlánky). Aktivity podpory prodeje se obvykle zaměřují na specifické segmenty. Podle cílené skupiny, na kterou je zaměřena, lze strukturovat podporu prodeje do typu spotřební podpora prodeje, obchodní podpora prodeje a podpora prodeje obchodního personálu. [20]

Cíle nástrojů podpory prodeje: [11]

- okamžité zvýšení prodejů,
- povědomí o nových výrobcích společnosti,
- udržení úrovně objemu prodeje a podílu na trhu,
- zvýšení zájmů zaměstnanců,
- vytváření zákaznické loajality,
- reakce na akce konkurence,
- vytváření zákaznických databází.

Podle pana Kotlera firmy využívají nástroje podpory prodeje k vyvolání silnější a rychlejší odezvy kupujících s krátkodobým úmyslem vyzdvihnout nabídku výrobku a podpořit skomírající prodeje. Nástroje podpory přinášejí tři hlavní přínosy a to: [12]

- schopnost přilákat pozornost – neboť upoutávají pozornost a mohou spotřebitele k výrobku přilákat,
- podnět – neboť se v nich skrývá nějaká výhoda, dárek nebo pobídka, což je pro spotřebitele lákavé,
- výzva – neboť součástí je znatelná výzva dokončit transakci teď hned.

3.2.1 Slevy

Nejtypičtějším nástrojem podpory prodeje jsou slevy. Podle Karlíčka a Krále [11] se jedná o „*promoce založené na snížení ceny za jednotku produktu.*“ Existuje několik druhů slev např.: [11]

- slevy z ceny produktu,
- slevy poskytnuté po předložení kuponu,
- slevy po předložení starého výrobku,
- slevy poskytnuté po předložení potvrzení o koupi,
- výhodná balení.

Slevová akce upoutává pozornost. Pokud půjde zákazník do obchodu s povědomím o produktu z reklamy, potom zlevněný produkt pouze naláká zákazníka k vyzkoušení. [11] Můžeme říci, že sleva má motivovat zákazníka ke koupi produktu, který původně ani nechtěl. Díky slevám může prodejce přilákat do prodejen i více zákazníků, kteří si zakoupí nejenom věci ve slevě, ale i jiné produkty.

3.2.2 Další nástroje a techniky podpory prodeje

Vzorky zdarma

Vzorky zdarma jsou volnou distribucí produktů nebo jejich miniatur s cílem dosáhnout budoucích prodejů. Lze je předvádět poštou, roznáškou, při předvádění, jako součást balení jiných výrobků či volně k dispozici kupujícím. [20] Poskytují se především ke spotřebnímu zboží. Využívá se při uvádění nových produktů na trh a to především, aby přiměla spotřebitele k vyzkoušení produktu. Považuje se za velmi nákladnou propagaci, ale na druhou stranu velmi účinnou. [11] Obvykle je zapotřebí vyrobit pro vzorky speciální malé balení, které musí být velmi podobné tomu původnímu, aby jej zákazník v případě zájmu dobře poznal. Se vzorky zdarma se často používá i sleva jako podnět ke koupi většího množství produktu. [1]

Vyzkoušení produktu

Tato metoda propagace se využívá především u dražších produktů. Pokud si zákazník bezplatně produkt vyzkouší a zjistí, že se mu líbí, je větší pravděpodobnost, že si daný produkt koupí. [11]

Odměny

Mezi věcné odměny můžeme řadit různé prémie, které získáme při zakoupení produktu, a to buď zdarma, nebo za zvýhodněnou cenu. Považují se za účinnou motivaci zákazníka k nákupu nového produktu nebo k nákupu odlišné konkurenční značky. Jsou často vloženy přímo do balení produktu nebo jsou poskytnuty po zakoupení produktu. [11], [20]

Další odměnou můžou být reklamní dárky, které využívají různých užitečných zajímavých věcí např. tužky, skleničky, kalendáře, pera atd. se jménem, adresou, symbolem, logem či reklamním sloganem, směřovaných pro cílovou skupinu zákazníků většinou zcela zdarma.[11], [20]

4 VARIABILNÍ A FIXNÍ NÁKLADY, KRYCÍ PŘÍSPĚVEK

Nákladové účetnictví společně s kalkulací a rozpočetnictvím může být vytvořeno různě. Buď se zaměřuje na porovnávání požadovaného stavu se stavem skutečným, které vychází z celkových nákladů, anebo vychází z tzv. neúplných (dílčích) nákladů. Neúplné náklady se dále člení podle jejich závislosti na objem výkonů do typů nákladů fixních a nákladů variabilních. [22]

4.1 Pojem náklady

K výrobě dochází spojením, kombinací a použitím výrobních faktorů, z nichž některé se spotřebovávají jednorázově (např. materiál) a některé se spotřebovávají postupně (např. stroje, výrobní zařízení). Jejich spotřeba vyjádřená peněžně se nazývá náklady. Tyto definice charakterizují pojetí nákladů ve finančním účetnictví, které je i základem pro výpočet daní. [22]

Synek a Kislingerová [22] chápou náklad jako *„peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložená na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku.“*

Podle paní Kožené [13] náklad představuje *„cenu vstupů do procesů probíhajících v podniku.“*

Dále můžeme mít ekonomické pojetí nákladů, které je poněkud jiné. Je charakterizováno tím, co skutečně bylo obětováno, tzn. nejen to, co bylo v penězích zapláceno, ale vše, co bylo obětováno. [22] Ekonomické pojetí nákladů podle paní Kožené [13] je *„peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.“*

Třetím pojetím nákladů je manažerské vyznačující se tím, že zahrnuje kromě nákladů vyskytující se ve finančním účetnictví také tzv. oportunitní náklady. Oportunitní náklady představují peněžní částku, která je ztracena v důsledku špatného využití zdroje (např. práce, kapitálu). [13]

Pro efektivní řízení nákladů je nutné zabývat se jejich strukturou. Existuje mnoho členění nákladů např. podle: [23]

- druhů (materiálové, mzdové, finanční, odpisy apod.),
- účelu (podle útvaru či výkonu),
- závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní).

Každý způsob členění nákladů poskytuje důležité informace. Druhové členění se může využít při hodnocení trendů nebo porovnání s obdobnými podnikatelskými subjekty. Účelové členění je důležité pro určení a kontrolu výrobních kalkulací. [23]

4.2 Variabilní a fixní náklady

Rozdělení nákladů na variabilní a fixní poskytuje cenné informace pro finanční řízení podniku. Znalost variabilních a fixních nákladů umožňuje lépe pochopit některé finanční procesy ve firmě a činit rozhodnutí týkající se výrobních kalkulací nebo přijímání či odmítání málo rentabilních zakázek. Mají také svůj význam při zkoumání vztahů mezi základními ekonomickými veličinami. Mezi ekonomické veličiny řadíme především náklady, objem výroby a zisk. Při zvětšení objemu produkce na jednotku produkce dochází k poklesu fixních nákladů a tím i k poklesu celkových nákladů na jednotku produkce.[23], [13]

Variabilní náklady

Jsou podle pana Lazara [14] takové, které jsou „závislé na objemu produkce a přímo přiřaditelné jednici produkce tedy výrobku na základě normových kalkulací a to jak materiálových tak mzdových.“ V závislosti na změně produkce rozdělujeme variabilní náklady a to buď: [22]

- proporcionálně (rostou stejně rychle jako objem výroby),
- nadproporcionálně (rostou rychleji než objem výroby),
- podproporcionálně (rostou pomaleji než objem výroby).

Fixní náklady

Zůstávají bez ohledu na měnící se objem výroby do určité míry neměnné. Mezi fixní náklady řadíme odpisy strojů, nájemné, úroky z úvěrů, mzdy správních a řídicích pracovníků aj. V některých případech dochází ke změně fixních nákladů najednou (skokem) v důsledku změny výrobní kapacity např. pořízení nové investice (budova, výrobní zařízení atd.). Proměnnost nákladů je relativní a při jejich stanovení jde obvykle jenom o odhady.[13], [23]

4.2.1 Nákladové funkce

Vztah nákladů a objemu produkce se dá zobrazit matematickými funkcemi, které nazýváme nákladové funkce. Manažeři je využívají k řešení rozmanitých rozhodovacích problémů např. k analýze bodu zvratu. Mezi nákladové funkce řadíme funkce: [22]

- celkových nákladů,
- průměrných nákladů,
- marginálních nákladů.

Celkové náklady vyjadřují závislost velikosti nákladů na množství produkce. Nejjednodušší je lineární funkce zachycující proporcionální růst celkových nákladů. Ve tvaru: [13]

$$y = a + bx$$

kde: y – celkové náklady

x – objem produkce

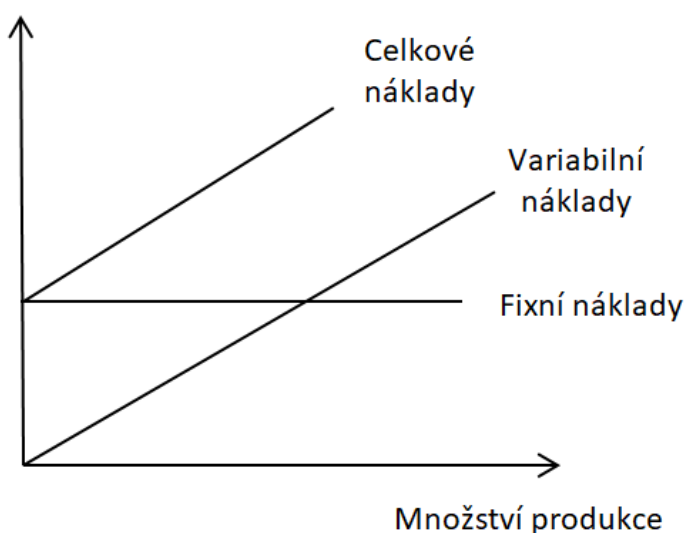
a – fixní náklady

b – variabilní náklady připadající na jednotku produkce

Z uvedené funkce lze jejím dělením množstvím produkce x odvodit i náklady připadající na jednotku produkce. Tyto náklady nazýváme průměrné neboli jednotkové náklady y_j a počítají se ve tvaru:

$$y_j = a/x + b$$

Z funkce je patrné, že s rostoucím objemem produkce jednotlivé náklady klesají, neboť fixní náklady se rozprostírají do stále většího objemu výroby. Tomuto jevu říkáme deprese fixních nákladů. [22]



Obrázek 3: Průběh fixních, variabilních a celkových nákladů

Zdroj: upraveno podle [13]

4.3 Krycí příspěvek

Představuje rozdíl mezi cenou p a variabilními náklady b na jednotku objemu výroby. Můžeme ho znázornit výrazem $(p - b)$. Je to peněžní částka, která zůstane z ceny výrobku po uhrazení jeho variabilních nákladů. Tento ukazatel je důležitým nástrojem pro řadu manažerských rozhodnutí. Čím je tento příspěvek vyšší, tím menší množství výroby stačí k dosažení zisku. Slouží při rozhodování o struktuře výroby a je základním ukazatelem v kalkulacích neúplných nákladů. Je podkladem pro stanovení minimální prodejní ceny. [22]

V podnikové praxi je obvykle nahrazován za méně přesný ukazatel a to je hrubé rozpětí, což je rozdíl mezi cenou a jednicovými náklady. Je to způsobeno tím, že v praxi se zjišťují spíše jednicové náklady než variabilní náklady. [22]

Čím je krycí příspěvek vyšší, tím menší množství produkce postačí k dosažení zisku. Kritický objem výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům, kdy podnik již není ztrátový, ale ještě nedosahuje zisku, se nazývá bod zvratu. [13]

5 DĚLENÍ SORTIMENTU PRODUKCE

Charakter poptávky a nákupní zvyklosti jsou jedním z nejdůležitějších hledisek členění sortimentu. Obvyklá je klasifikace sortimentu podle frekvence nákupu na zboží denní, časté a občasně poptávky. [25]

Obchodní sortiment podle Mulačové [17] definujeme jako „*soubor výrobků, který je cílevědomě soustředěný a utříděný podle určitého obchodního záměru.*“

Podle Zamazalové [25] sortiment chápeme jako „*systematicky uspořádaný soubor produktů, které firmy nabízí.*“ Jeho součástí jsou i nabízené služby.

5.1 Sortimentní politika

Podstatou této politiky je zaměření na skupiny produktů v rámci sortimentu a určit, které skupiny produktů by podniky měly přidat, modifikovat či zrušit. V rámci této politiky se rozhoduje o výrobním mixu (sortimentu výrobků). Výrobní mix je soubor všech výrobních řad a položek, které jsou nabízené jednotlivými výrobci zákazníkům ke koupi. Sortiment je vyznačován následujícími prvky: [25]

- šíře sortimentu – počet výrobních řad, které firma nabízí,
- délka sortimentu – počet položek v jedné výrobní řadě,
- hloubka sortimentu – celkový počet položek, které má firma v nabídce,
- konzistence – vzájemná souvislost a provázanost mezi výrobními řadami.

Výrobní řada je tvořena odlišnými výrobky nebo variantami výrobků s podobnými charakteristikami jako je podobná funkce, stejná distribuční cesta, mají stejný cenový rozsah a jsou prodávány stejné skupině zákazníků. [10]

Při rozhodování o sortimentu je klíčová otázka vzájemného poměru šíře a hloubky sortimentu. Z pohledu zákazníka to znamená bohatost a pestrost nabídky zboží, a k tomu odpovídající cenová úroveň. Základní kombinace sortimentu jsou: [25]

- úzký a mělký – kombinace, která není příliš častá, v prodejnách s exkluzivním zbožím
- úzký a hluboký – kombinace, která je typická pro specializované prodejny
- široký a mělký – smíšené prodejny zboží prodávající denní potřeby,
- široký a hluboký – obchodní domy, hypermarkety, zásilkové obchody.

5.1.1 Specializace sortimentu

Počet výrobních řad a jejich konzistence se projevuje stupněm specializace či diverzifikace podniku. Sortiment specializovaných prodejen je relativně konzistentní a zpravidla málo široký, naopak sortiment prodejen se smíšeným zbožím je širší a nekonzistentní. Specializace sortimentu obchodní jednotky je v podstatě omezení sortimentu jen na určité skupiny (podskupiny nebo druhy). Žádný podnik nemůže nabízet veškeré existující výrobky.[25], [17]

Míra specializace sortimentu závisí především na: [17]

- velikosti podniku,
- typologii podniku,
- firemní strategii.

Zamazalová zmiňuje, že orientace na vybrané druhy zboží vychází nejenom z vnitřních podmínek, ale i z vnějších podmínek (spotřebitelské poptávky a konkurence). [25]

V souvislosti se specializací prodejen a standardizací nabízeného zboží můžeme sortiment dělit na dvě skupiny: [25]

- základní – povinně určený pro určitý typ jednotky,
- doplňkový – záleží na uvážení managementu podle místní situace.

Pro hodnocení přínosu jednotlivých regionů na hospodářský výsledek vybraného podniku autorka zvolila následující kritéria:

1. Výše dosaženého příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku (krycího příspěvku)

2. Výše dosažených tržeb

6 POSOUZENÍ PŘÍNOSU JEDNOTLIVÝCH REGIONŮ NA HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

V této kapitole se seznámíme nejdříve se společnostmi, ve které autorka prováděla výzkum resp. analýzu. V druhé části a to významnější se zaměří na samotnou analýzu vypovídající o posouzení přínosu jednotlivých regionů na hospodářský výsledek společnosti.

6.1 Představení organizace

Pro posuzování přínosu jednotlivých regionů na hospodářský výsledek si autorka vybrala výrobní podnik a podnik poskytující služby sídlící v Chrudimi.

Firma Vodní zdroje Ekomonitor byla založena již v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným čtyřmi společníky s dlouhodobými zkušenostmi v oboru likvidace ekologických zátěží, sanačních technologií a úpraven vody. Základní kapitál společnosti v současné době činí 15 mil. Kč.

Česká firma s dlouholetou tradicí patří na trhu mezi významné dodavatele v oblasti ochrany životního prostředí. Zabývá se komplexním řešením ekologických zátěží a ekologickými službami pro společnosti, státní a soukromý sektor. Ve společnosti je zaveden a udržován v souladu s legislativou integrovaný systém řízení. Společnost byla certifikovaná certifikačním orgánem CQS Praha. [7]

Sortiment společnosti

Společnost je velmi rozmanitá v oblasti poskytování služeb a ve výrobě vlastních výrobků z plastů. Mezi hlavní poskytované služby patří: [7]

- vodohospodářské služby v oblasti pitných vod,
- monitoring pitných, odpadních a skládkových vod,
- přípravné práce pro stavby a nové zdroje vody,
- sanace ekologických zátěží,
- zpracování projektů dotačních programů,
- zpracování ekologických posudků, auditů a expertiz,
- pořádání seminářů a konferencí.

Dalším důležitým článkem společnosti je výroba vlastních výrobků z plastů. Svařování konstrukcí s termoplastů provádí společnost v pronajatých prostorách plastikářské dílny v

blízkosti sídla společnosti. Výrobky jsou vyráběné na zakázku podle přání zákazníka. Mezi nejdůležitější výrobky patří: [7]

- biologické čistírny odpadních vod,
- provzdušňovací věže,
- odlučovače tuků a lehkých kapalin,
- vodoměrné šachty,
- filtrační zařízení znečištěného vzduchu,
- nádrže a jímky aj.



Obrázek 4: Čistírna odpadních vod

Zdroj: [7]

Hospodářský výsledek Ekomonitor v letech 2013-2018 v tis. Kč

Následující tabulka č. 1 zobrazuje základní ekonomické hodnoty, které autorka zjistila z účetních výkazů 2013-2018. Účetním obdobím firmy je hospodářský rok z důvodu provozování sezónní práce. **Hospodářský rok začíná 1.6. a končí 31.5. následujícího roku.**

Tabulka 1: Hospodářský výsledek Ekomonitoru v letech 2013-2018 v tis. Kč

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Tržby	120 569	260 707	188 013	224 100	184 433
Přidaná hodnota	44 443	50 646	53 447	60 567	42 185
Provozní VH	1 405	3 297	4 174	1 343	1 721
VH před zdaněním	1 275	3 079	3 841	992	1 264
Počet zaměstnanců	88	95	102	114	118

Zdroj: zpracováno podle [16]

Společnost Vodní zdroje Ekomonitor s.r.o. v průběhu hospodářských let 2013-2018 dosahovala kolísavých, ale vždy pozitivních výsledků. V hospodářském roce 2013-2014 byly tržby nejnižší 121 mil. Kč, ale provozní výsledek stále vykazoval kladné hodnoty, a to druhé nejnižší. V hospodářském roce 2014-2015 došlo k výraznému nárůstu hodnot. Tržby dosahovaly 261 mil. Kč. Provozní výsledek a výsledek hospodaření před zdaněním vykazoval druhou nejvyšší hodnotu. V roce 2015-2016 naopak tržby výrazně poklesly, ale provozní VH a VH př. zdaň. vykazovaly nejvyšší hodnoty. Provozní VH společně s VH se pohybovaly kolem 4 mil. Kč. Naopak v následujícím hospodářském roce byl provozní VH a VH nejnižší. Výsledek hospodaření činil 992 tis. Kč. V posledním roce 2017-2018 hodnoty provozního VH a VH př. zdaň. mírně vzrostly. Počet zaměstnanců neustále rostlo v průměru o 7 zaměstnanců ročně.

6.2 Hodnocení přínosu jednotlivých regionů pro hospodářský výsledek

V této kapitole budou na základě údajů získaných z interních zdrojů podniku Ekomonitor porovnány krycí příspěvky na úhradu fixních nákladů a tržby ve vybraných regionech.

Po dohodě autorky s managementem společnosti byly vybrány regiony s nejvyššími prodeji: Pardubický kraj (PK), Královehradecký kraj (KHK), Středočeský kraj (SČK), Jihočeský kraj (JČK), Jihomoravský kraj (JMK) a kraj Vysočina (V). Regiony byly

hodnoceny za období let 2014 až 2018. Autorka pracuje pouze s daty o prodeji vlastních výrobků, jelikož jiná data jí nebyla poskytnuta.

6.2.1 Výhodnost regionů vyjádřená v jednotlivých letech

Každá tabulka obsahuje následující pojmy:

- tržby, vyjadřující souhrn prodejních cen vlastních výrobků za daný rok (T);
- variabilní náklady vlastních výrobků v daném roce (VN);
- krycí příspěvek vyjádřený jako rozdíl dvou předešlých hodnot, tedy tržeb a variabilních nákladů (KP);
- krycí příspěvek vyjádřený v procentech (KP %).

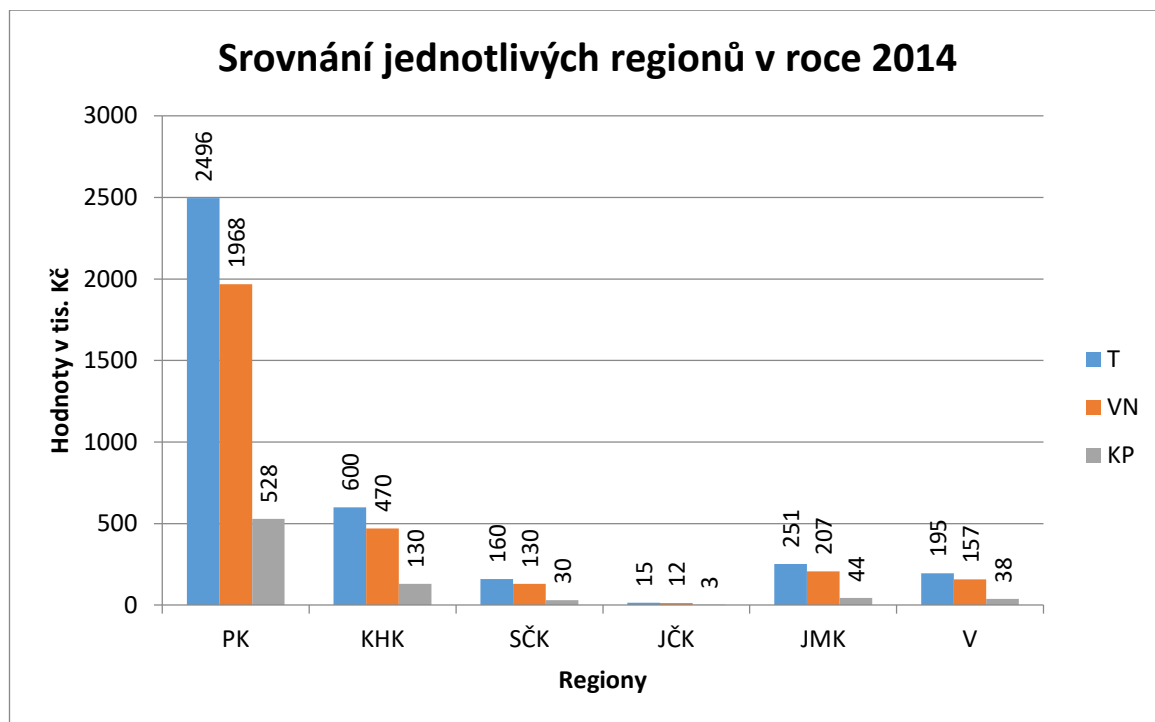
Rok 2014

Veškeré hodnoty kromě procentuálního vyjádření krycího příspěvku jsou vyjádřeny v tis. Kč. Tabulka č. 2 zobrazuje srovnání výhodnosti jednotlivých krajů v prodeji vlastních výrobků v roce 2014.

Tabulka 2: Srovnání výhodnosti regionů v roce 2014 v tis. Kč

Kraj	PK	KHK	SČK	JČK	JMK	V
T	2 496	600	160	15	251	195
VN	1 968	470	130	12	207	157
KP	528	130	30	3	44	38
KP v %	21,1	21,7	18,8	19,8	17,6	19,5

Zdroj: zpracováno podle [7]



Obrázek 5: Graf srovnání výhodnosti regionů v roce 2014 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [7]

Ze sloupcového grafu na obrázku č. 5 lze vyčíst velkou nerovnoměrnost prodejů v jednotlivých krajích. Maximum prodejů je v Pardubickém kraji (67 %), minimum naopak v Jihočeském kraji (0,4 %). Podíl variabilních nákladů na tržbách kolísá od 78 % v Královéhradeckém kraji po 82 % v Jihomoravském kraji. Průměr sledovaných krajů činí 79 %, stejně jako v Pardubickém kraji. Největší objem krycího příspěvku z celku přináší Pardubický kraj (68 %) a Královéhradecký kraj (17 %), zbytek ostatní kraje. Míra krycího příspěvku kolísá od minima 17,6 % v Jihomoravském kraji až k maximu 21,7 % v Královéhradeckém kraji.

Za rok 2014 autorka považuje z hlediska tržeb i objemu krycího příspěvku za nejvýznamnější Pardubický kraj, nejvyšší míru krycího příspěvku má Královéhradecký kraj.

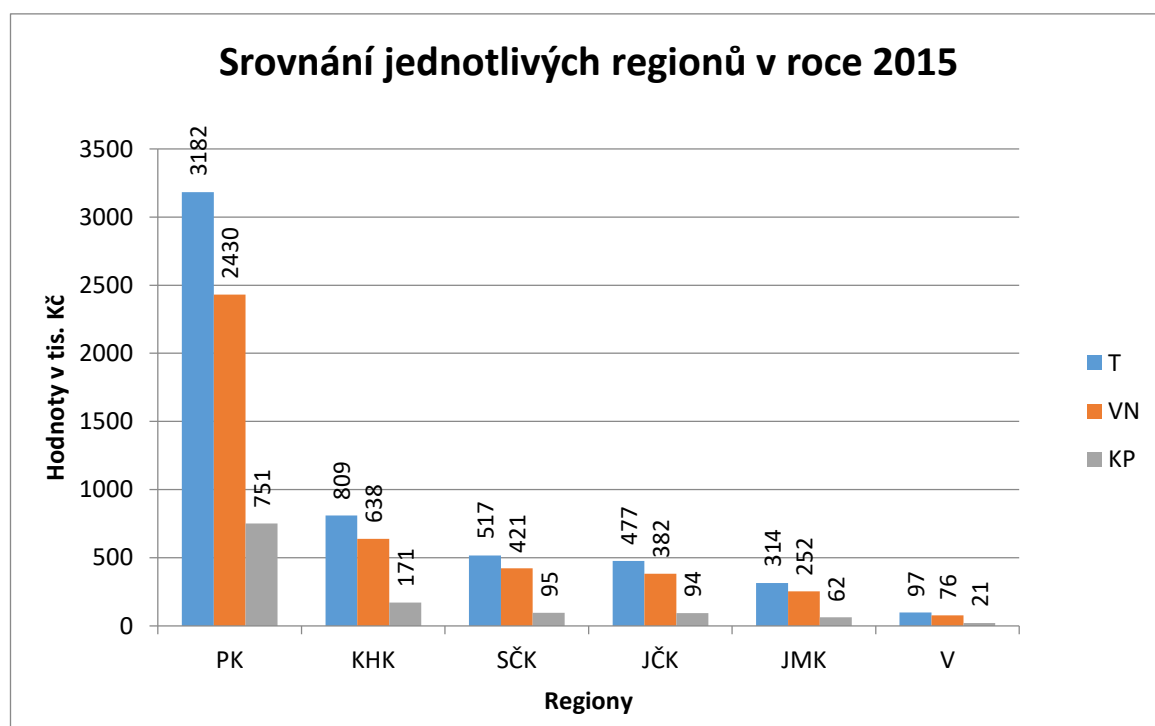
Rok 2015

V tabulce č. 3 jsou znázorněny a srovnány jednotlivé regiony podle tržby, variabilních nákladů a krycího příspěvku. Všechny hodnoty obsažené v tabulce jsou v tis. Kč kromě krycího příspěvku v %.

Tabulka 3: Srovnání výhodnosti regionů v roce 2015 v tis. Kč

Kraj	PK	KHK	SČK	JČK	JMK	V
T	3 182	809	517	477	314	97
VN	2 430	638	421	382	252	76
KP	751	171	95	94	62	21
KP v %	23,6	21,1	18,5	19,8	19,7	21,9

Zdroj: zpracováno podle [7]



Obrázek 6: Graf srovnání výhodnosti regionů v roce 2015 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [7]

Ze sloupcového grafu č. 6 lze vyčíst velké odchylky v prodeji výrobků. V Pardubickém kraji, jsou tržby opět maximální a činí 59 % (pokles oproti r. 2014 o 8 %). Naopak minimum tržeb dosahuje kraj Vysočina (2 %). Podíl variabilní nákladů na tržby se pohybují od 76 % v Pardubickém kraji až do 81 % ve Středočeském kraji. Průměr podílu variabil-

ních nákladů na tržby činí 79 % stejně jako v Královéhradeckém kraji. Největší objem krycího příspěvku zaujímá kraj Pardubický (63 % - pokles o 5 %), poté kraj Královéhradecký (14 %), zbytek ostatní kraje. Míra krycího příspěvku je proměnlivá od maxima 23,6 % u Pardubického kraje po minimum 18,5 % u Středočeského kraje.

Za rok 2015 považuje autorka za nejdůležitější, i přes pokles výsledků, kraj Pardubický z hlediska nejvyššího objemu tržeb i krycího příspěvku. Nejvyšší míru krycího příspěvku zaujímá též Pardubický kraj.

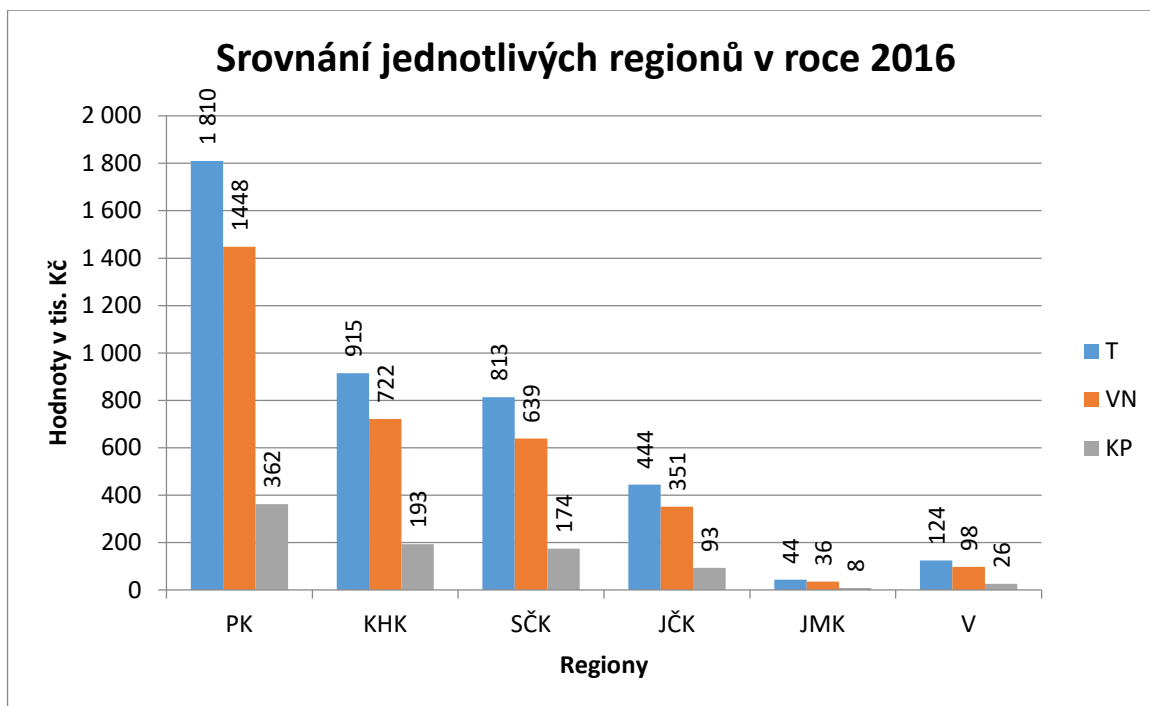
Rok 2016

Tabulka č. 4 znázorňuje srovnání výhodnosti vybraných krajů v roce 2016. Všechny hodnoty jsou v tis. Kč mimo krycího příspěvku v procentech.

Tabulka 4: Srovnání výhodnosti regionů v roce 2016 v tis. Kč

Kraj	PK	KHK	SČK	JČK	JMK	V
T	1 810	915	813	444	44	124
VN	1 448	722	639	351	36	98
KP	362	193	174	93	8	26
KP v %	20,0	21,1	21,4	20,9	17,7	20,8

Zdroj: zpracováno podle [7]



Obrázek 7: Graf srovnání výhodnosti regionů v roce 2016 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [7]

Obrázek č. 7 vyobrazuje sloupcový graf s hodnotami jednotlivých krajů. I přes pokles tržeb zůstává Pardubický kraj na prvním místě v objemu tržeb (44 % - a pokles proti předchozímu roku o 16 % a proti r. 2014 dokonce o 24 %) dále Královéhradecký kraj (22 % - nárůst 7 % proti předchozímu roku). Minimum tržeb zaznamenává kraj Jihomoravský s 1 %. Podíl variabilních nákladů na tržbách kolísá od 79 % po 82 % v Jihomoravském kraji. Průměr sledovaných krajů činí 80 %, stejně jako v Pardubickém kraji. Největší objem krycího příspěvku z celku přináší Pardubický kraj (42 %) a Královéhradecký kraj (23 %), zbytek ostatní kraje. Míra krycího příspěvku kolísá od minima 17,7 % v Jihomoravském kraji až k maximu 21,4 % ve Středočeském kraji.

Za rok 2016 autorka považuje nejdůležitější kraj Pardubický z hlediska výše tržeb a objemu krycího příspěvku. Nejvyšší míra krycího příspěvku je ve Středočeském kraji.

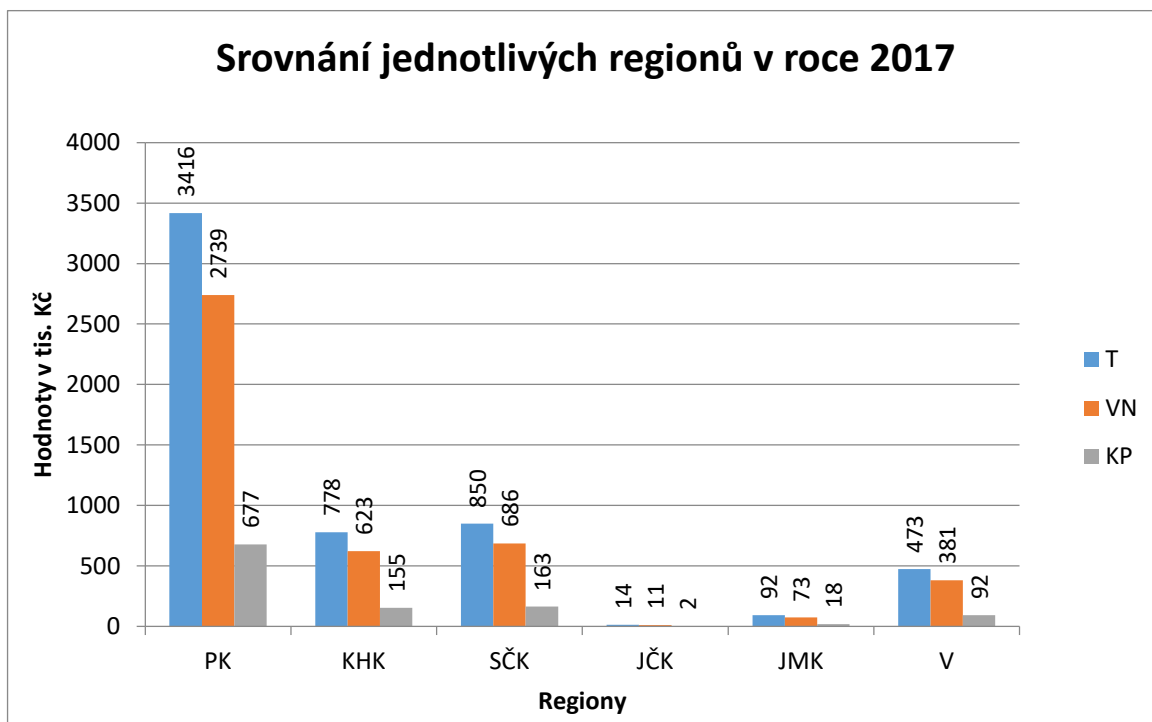
Rok 2017

Tabulka č. 5 zobrazuje výhodnost jednotlivých krajů za rok 2017. Veškeré hodnoty obsažené v tabulce jsou v tis. Kč mimo krycího příspěvku v procentech.

Tabulka 5: Srovnání výhodnosti regionů v roce 2017 v tis. Kč

Kraj	PK	KHK	SČK	JČK	JMK	V
T	3 416	778	850	14	92	473
VN	2 739	623	686	11	73	381
KP	677	155	163	2	18	92
KP v %	19,8	19,9	19,2	18,3	20,1	19,4

Zdroj: zpracováno podle [7]



Obrázek 8: Graf srovnání výhodnosti regionů v roce 2017 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [7]

Ze sloupcového grafu č. 8 lze vyčíst velkou nerovnoměrnost v prodeji výrobků v jednotlivých krajích. Nejvyšší objem prodeje má Pardubický kraj (61 %), naopak nejmenší má Jihočeský (méně jak 1 %). Podíl variabilních nákladů na tržbách v průměru činí 80 %, nejnižší hodnoty (79 %) dosahuje kraj Jihočeský a Jihomoravský a nejvyšší hodnoty (81 %) kraj Středočeský a Vysočina. Největší objem krycího příspěvku z celku přináší Pardubický

kraj (61 %) a Středočeský kraj (15 %), zbytek ostatní kraje. Míra krycího příspěvku kolísá od minima 18,3 % v Jihočeském kraji až k maximu 20,1 % v Jihomoravském kraji.

Autorka považuje za rok 2017 nejdůležitější kraj Pardubický, jelikož objem tržeb i krycího příspěvku je nejvyšší. Nejvyšší míra krycího příspěvku je v Jihomoravském kraji.

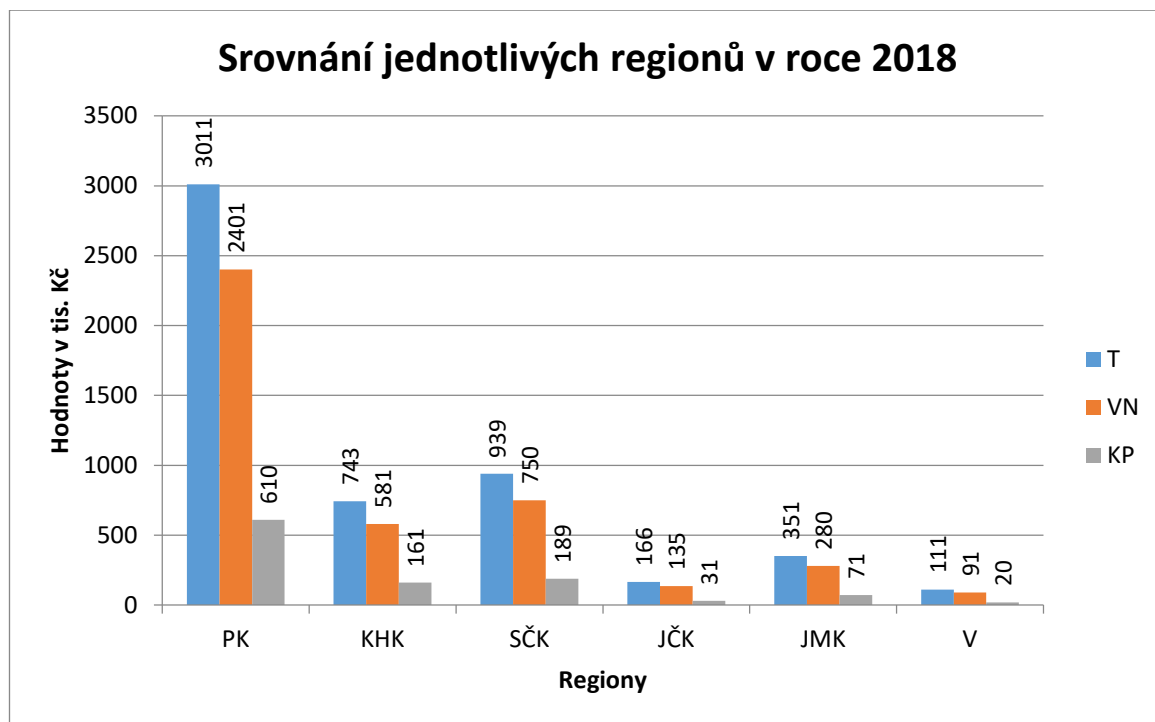
Rok 2018

Tabulka č. 6 znázorňuje srovnání výhodnosti jednotlivých krajů v roce 2018. Hodnoty jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách v tis. Kč kromě krycího příspěvku vyjádřený v procentech.

Tabulka 6: Srovnání výhodnosti regionů v roce 2018 v tis. Kč

Kraj	PK	KHK	SČK	JČK	JMK	V
T	3 011	743	939	166	351	111
VN	2 401	581	750	135	280	91
KP	610	161	189	31	71	20
KP v %	20,3	21,8	20,1	18,7	20,2	18,0

Zdroj: zpracováno podle [7]



Obrázek 9: Graf srovnání výhodnosti regionů v roce 2018 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [7]

Sloupcový graf č. 9 zobrazuje srovnání jednotlivých krajů v roce 2018 v prodeji vlastních výrobků. Nejvyšších tržeb dosahuje kraj Pardubický (57 %) a nejnižších hodnot v oblasti výše tržeb má kraj Vysočina (2 %). Podíl variabilních nákladů na tržbách kolísá od 78 % v Královéhradeckém kraji po 82 % v kraji Vysočina. Průměr sledovaných krajů činí 80 %. Míra krycího příspěvku kolísá od minima 18,0 % v kraji Vysočina až k maximu 21,8 % v Královéhradeckém kraji. Největší objem krycího příspěvku z celku přináší Pardubický kraj (56 %) a Středočeském kraji (17 %), zbytek ostatní kraje.

Za rok 2018 autorka považuje z hlediska tržeb i objemu krycího příspěvku za nejvýznamnější Pardubický kraj, nejvyšší míru krycího příspěvku má Královéhradecký kraj.

6.2.2 Výhodnost jednotlivých regionů v období 2014-2018

V této kapitole je možno sledovat, jak se vyvíjela ziskovost a krycí příspěvek šesti nejvýznamnějších krajů v prodeji výrobků v období 2014 až 2018. Mezi hodnocené kraje patří: Pardubický kraj, Královehradecký kraj, Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Jihomoravský kraj a kraj Vysočina.

Kraj Pardubický

Tabulka č. 7 zobrazuje srovnání výhodnosti Pardubického kraje v letech 2014 až 2018. Hodnoty jsou vyjádřeny v tis. Kč kromě KP v %. Z této tabulky lze vyčíst, že nejvyšší ziskovosti dosahoval Pardubický kraj v roce 2017 (25 %) a dále v roce 2015 (23 %). Naopak nejnižších tržeb dosahoval kraj v roce 2016 (13 %). Podíl variabilních nákladů na tržbách v průměru činí 79 %, nejnižší hodnota (76 %) je v roce 2015 a nejvyšší hodnota (80 %) dosahuje v letech 2016, 2017 a 2018. Největší objem krycího příspěvku z celku přináší rok 2015 (26 %) a rok 2017 (23 %), zbytek ostatní kraje. Míra krycího příspěvku kolísá od minima 19,8 % v roce 2017 až k maximu 23,6 % v roce 2015.

Tabulka 7: Srovnání výhodnosti Pardubického kraje v letech 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	Celkem
Tržby	2 496	3 182	1 810	3 416	3 011	13 915
VN	1 968	2 431	1 448	2 739	2 400	10 986
KP	528	751	362	677	611	2 929
KP v %	21,2	23,6	20,0	19,8	20,3	X

Zdroj: zpracováno podle [7]

Kraj Královehradecký

Tabulka č. 8 zobrazuje srovnání výhodnosti Královehradeckého kraje v roce 2014-2018. Hodnoty jsou vyjádřeny v tis. Kč kromě KP v %. Z této tabulky je možno vyčíst, že maximum prodeje Královehradeckého kraje je v roce 2016 (24 %), minimum naopak v roce 2014 (16 %). Podíl variabilních nákladů na tržbách kolísá od 78 % v roce 2014 a 2018 po 80 % v roce 2017. Průměr sledovaných roků činí 79 %, stejně jako v letech 2015 a 2016. Největší objem krycího příspěvku z celku přináší rok 2016 (24 %) a rok 2015 (21 %), zbytek ostatní

roky. Míra krycího příspěvku kolísá od minima 19,9 % v roce 2017 až k maximu 21,7 % v letech 2014 a 2018.

Tabulka 8: Srovnání výhodnosti Královehradeckého kraje v letech 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	Celkem
Tržby	600	809	915	778	743	3 845
VN	470	638	722	623	582	3 035
KP	130	171	193	155	161	810
KP v %	21,7	21,1	21,1	19,9	21,7	X

Zdroj: zpracováno podle [7]

Kraj Středočeský

Tabulka č. 9 zobrazuje srovnání výhodnosti Středočeského kraje v letech 2014 až 2018. Hodnoty jsou vyjádřeny v tis. Kč kromě KP v %. Podle tabulky můžeme sledovat lineární nárůst tržeb tohoto kraje, kdy nárůst tržeb od roku 2014 do roku 2018 činil o 778 tis. Kč. Podíl variabilních nákladů na tržbách kolísá od 79 % v roce 2016 až po 81 %. Průměr sledovaných roků činí 80 %, stejně jako v roce 2018. Největší objem krycího příspěvku z celku přináší rok 2018 (29 %) a rok 2017 (25 %), zbytek ostatní roky. Míra krycího příspěvku kolísá od minima 18,6 % v roce 2017 až k maximu 21,4 % v roce 2016.

Tabulka 9: Srovnání výhodnosti Středočeského kraje v letech 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	Celkem
Tržby	160	517	813	850	938	3 278
VN	130	421	639	686	750	2 626
KP	30	96	174	164	188	652
KP v %	18,8	18,6	21,4	19,3	20,0	X

Zdroj: zpracováno podle [7]

Kraj Jihočeský

Tabulka č. 10 zobrazuje srovnání výhodnosti Jihočeského kraje v roce 2014 až 2018. Hodnoty jsou vyjádřeny v tis. Kč kromě KP v %. Tabulka zachycuje velkou nerovnoměrnost v prodeji výrobků v jednotlivých letech. Nejvyšší objem prodeje v Jihočeském kraji zazname-

nává rok 2015 (43 %) a rok 2016 (40 %), naopak nejméně tržeb je v letech 2014 a 2017 s 1 %. Podíl variabilních nákladů na tržbách v průměru činí 80 %, nejnižší hodnoty (79 %) jsou v letech 2016 a 2017 a nejvyšší hodnoty (81 %) v roce 2018. Největší objem krycího příspěvku přináší rok 2015 (42 %) a o jedno procento méně (41 %) rok 2016, zbytek ostatní roky. Míra krycího příspěvku kolísá od 18,7 % v roce 2018 do 21,4 % v roce 2017.

Tabulka 10: Srovnání výhodnosti Jihočeského kraje v letech 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	Celkem
Tržby	15	477	444	14	166	1 116
VN	12	382	351	11	135	891
KP	3	95	93	3	31	225
KP v %	20	19,9	20,9	21,4	18,7	X

Zdroj: zpracováno podle [7]

Kraj Jihomoravský

Tabulka č. 11 zobrazuje srovnání výhodnosti Jihomoravského kraje v období 2014 až 2018. Hodnoty jsou vyjádřeny v tis. Kč kromě KP v %. Z tabulky můžeme vyčíst velkou nerovnoměrnost prodejů v jednotlivých letech. Maximum prodejů je v roce 2018 (33 %) dále v roce 2015 (30 %), naopak minimum dosahuje rok 2016 (4 %). Podíl variabilních nákladů na tržbách kolísá od 80 % v roce 2018 až po 84 % v roce 2016. Průměr sledovaných krajů činí 81 %, stejně jako v roce 2015. Největší objem krycího příspěvku zaznamenává rok 2018 (35 %) a rok 2015 (30 %). Míra krycího příspěvku se pohybuje od 16,3 % v roce 2016 po 20,7 % v roce 2017.

Tabulka 11: Srovnání výhodnosti Jihomoravského kraje v letech 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	Celkem
Tržby	251	313	43	92	351	1 050
VN	207	252	36	73	280	848
KP	44	61	7	19	71	202
KP v %	17,5	19,5	16,3	20,7	20,2	X

Zdroj: zpracováno podle [7]

Kraj Vysočina

Tabulka č. 12 zobrazuje srovnání výhodnosti kraje Vysočina v letech 2014 až 2018. Hodnoty jsou vyjádřeny v tis. Kč kromě KP v procentech. Z tabulky lze vyčíst velké odchylky v prodeji výrobků. V roce 2017 dosahují tržby jednoznačně nejvyšších hodnot (47 %), naopak v roce 2015 dosahují nejnižších hodnot (10 %). Podíl variabilní nákladů na tržby se pohybují od 78 % v roce 2015 až do 82 % v roce 2018. Průměr podílu variabilních nákladů na tržby činí 80 %. Největší objem krycího příspěvku zaujímá rok 2017 (47 %), poté rok 2014 (19 %), zbytek ostatní roky. Míra krycího příspěvku je proměnlivá od maxima 21,6 % v roce 2015 po minimum 18,0 % v roce 2018.

Tabulka 12: Srovnání výhodnosti kraje Vysočina v letech 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	Celkem
Tržby	195	97	124	473	111	1 000
VN	157	76	98	381	91	803
KP	38	21	26	92	20	197
KP v %	19,5	21,6	21,0	19,5	18,0	X

Zdroj: zpracováno podle [7]

6.3 Shrnutí a hodnocení

Pro hodnocení přínosu jednotlivých regionů na hospodářský výsledek vybraného podniku autorka zvolila kromě výše krycího příspěvku ještě výši tržeb. Výsledky ukazuje následující tabulka č. 13.

Tabulka 13: Srovnání přínosu jednotlivých regionů v letech 2014-2018

	PK	HKK	SČK	JČK	JMK	V	Celkem
T (tis. Kč)	13 915	3 845	3 278	1 116	1 050	1 000	24 204
Podíl na T (%)	57,5	15,9	13,6	4,6	4,3	4,1	100
KP (tis. Kč)	2 929	810	652	225	202	197	5 015
Podíl na KP (%)	58,4	16,1	13	4,5	4	4	100

Zdroj: zpracováno podle [7]

6.3.1 Výše dosažených tržeb

Nejvyšší tržby 13 915 tis. Kč s celkovým podílem vyšším než polovina (57,5 %) má Pardubický kraj. Druhým v pořadí, ale s násobně menším podílem je Královéhradecký kraj s tržbami 3 845 tis. Kč a podílem 15,9 % na celkových tržbách. Následuje Středočeský kraj s tržbami 3 278 tis. Kč a podílem 13,6 %. Ostatní tři kraje dohromady nedosáhly ani na tržby třetího v pořadí, tj. Středočeského kraje, jejich procentní podíl je pouze 13 %. **Autorka proto hodnotí z hlediska dosažených tržeb jako nejpřínosnější Pardubický kraj, následují Královéhradecký a Středočeský.**

6.3.2 Výše dosaženého krycího příspěvku

Nejvíce krycího příspěvku přinesl, stejně jako u tržeb, Pardubický kraj a to 2 929 tis. Kč s celkovým podílem 58,4 %, tj. více, než je jeho podíl na tržbách. Druhým v pořadí, opět s násobně menším podílem, je Královéhradecký kraj, který přinesl krycí příspěvek ve výši 810 tis. Kč – podíl 16,1 %, což je také vyšší podíl než u tržeb. Opět následuje Středočeský kraj s krycím příspěvkem 652 tis. Kč a podílem 13 % - tento kraj i ostatní hodnocené kraje mají nižší podíl krycího příspěvku než tržeb. Nejvyšší průměrný podíl krycího příspěvku za sledované období má Královéhradecký kraj (21,07 %) a Pardubický kraj (21,05 %). Naopak nejnižší má Jihomoravský kraj (19,24 %) a kraj Vysočina (19,70 %). Průměrem je 20,72 %,

přesahují ho jen Královéhradecký a Pardubický kraj. **Autorka proto hodnotí z hlediska dosaženého krycího příspěvku opět nejlépe Pardubický kraj, následovaný Královéhradeckým a Středočeským.**

6.4 Doporučení pro podnik

Protože se jedná o podnik se sídlem v Pardubickém kraji, je pochopitelné, že nejpřínosnější pro něj bude z hlediska tržeb i krycího příspěvku Pardubický kraj. Přesto v sousedních krajích nedosahuje srovnatelných výsledků – zatímco Královéhradecký a Středočeský kraj mají obdobné výsledky, kupř. Vysočina je na méně než třetině jak tržeb, tak i krycího příspěvku. **Proto autorka doporučuje věnovat větší pozornost získávání zakázek právě v tomto blízkém kraji.**

V kraji Vysočina a zejména v Jihomoravském kraji dosahuje podnik procentuálně nejnižších krycích příspěvků o cca 1,4 až 1,8 % méně než v Pardubickém kraji. Celkově kolísá procento krycího příspěvku na tržbách v jednotlivých krajích a jednotlivých letech od cca 16 do 24 %. **To je natolik široký rozptyl, že autorka doporučuje provést podrobnější analýzu jeho příčin.**

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo posoudit přínos jednotlivých regionů pro hospodářský výsledek vybraného podniku Vodní zdroje Ekomonitor spol. s.r.o. Společnost sídlící v Chrudimi, která se zabývá výrobou vlastních výrobků a poskytováním služeb v oblasti ochrany životního prostředí. Právě výroba vlastních výrobků posloužily autorce k analýze přínosu regionů pro podnik. Analýza byla zpracována podle interních podnikových dat, konzultací vedoucího výrobně obchodního úseku a z vlastního měření autora. Posuzoval se prodej výrobků za rok 2014 až 2018. Pro posuzování analýzy byly použity dvě kritéria, první z kritéria byl krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů a druhé kritérium byly tržby.

První část bakalářské práce je věnována teoretické části a to konkrétně obchodnímu systému podniku a marketingu. Detailně byl rozepsán obchodní plán a obchodní strategie podniku. Další důležitou kapitolou, zejména pro praktickou část bylo seznámení s rozdělením nákladů podle objemu výkonu na variabilní a fixní náklady, a dále s krycím příspěvkem na úhradu fixních nákladů.

V praktické části je nejprve představena společnost Vodní zdroje Ekomonitor spol. s.r.o. a poté provedena analýza výhodnosti šesti regionů. Díky získaným materiálům od společnosti mohla autorka rozdělit uskutečněné prodeje výrobků do jednotlivých krajů. Následně jí to pomohlo k výpočtu krycího příspěvku a grafického znázornění pomocí, kterého porovnávala jednak jednotlivé roky mezi sebou a jednak konkrétní regiony. Z výpočtů je patrné, že nejvíce tržeb z prodeje výrobků za celé období firma dosahovala v Pardubickém kraji (14 mil. Kč), což činí 57,5 % na celkových tržbách. Nejvyšších hodnot u Pardubického kraje zaujímá i hodnota krycího příspěvku na úhradu FN (3 mil. Kč).

Jelikož se společnost nachází v Pardubickém kraji, je tedy zřejmé, že nejvyšší výhodnost přináší Pardubický kraj. Přilehlé kraje nedosahují zdaleka takových tržeb, proto by autorka doporučila věnovat větší pozornost získávání zakázek ve Středočeském a Královohradeckém kraji.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CLOW, K. E. a D. BAACK. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Přeložil Vladimír PAULÍNÝ. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1769-9.
- [2] ČERVENÝ, R., A. HANZELKOVÁ a M. KEŘKOVSKÝ. *Korporátní strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.
- [3] DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. V Praze: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [4] FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.
- [6] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] Interní dokumentace Vodní zdroje Ekomonitor spol. s.r.o.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [10] KANTOROVÁ, K. *Marketing II*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.
- [11] KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [12] KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

- [13] KOŽENÁ, M. *Podniková ekonomika: distanční opora*. Vyd. 4. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2016. ISBN 978-80-7395-975-3.
- [14] LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.
- [15] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [16] Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice. Sbírka listin Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o. [online]. 2013-2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=94962>
- [17] MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [18] Obchodní systém podniku. *Finančník*. [online]. [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: https://www.financnik.cz/wiki/obchodni_system
- [19] Pojem strategie. SCS.ABC.CZ slovník cizích slov.[online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/strategie>
- [20] PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [21] SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [22] SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [23] VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [24] VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

[25] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.