

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2020

Lucie Reguliová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení přínosu jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek
vybraného podniku.

Bakalářská práce

2020

Lucie Reguliová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Reguliová**
Osobní číslo: **E17344**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Hodnocení přínosu jednotlivých skupin výrobků 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 skupin výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku.

Osnova:

- Obchodní systém podniku.
- Tvorba obchodní strategie a plánu.
- Aktivní obchod a podpora prodeje.
- Variabilní a fixní náklady v hospodaření podniku, krycí příspěvek.
- Dělení sortimentu produkce.
- Posuzování výhodnosti jednotlivých typů produkce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- BRODSKÝ, Z., STŘÍTESKÁ, M.**. Malé a střední podnikání: distanční opora. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-346-1.
- KOŽENÁ, M.** Podniková ekonomika: distanční opora. Vydání čtvrté. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2016. ISBN 978-80-7395-975-3.
- KOŽENÁ, M., ŠENEC, A.** Nauka o podniku: distanční opora. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2019. ISBN 978-80-7560-197-1.
- KRÁL, B.** Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- RŮČKOVÁ, P.** Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SYNEK, M.** Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E.** Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- URBÁNEK, T.** Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M.** Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

2. září 2019

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2020

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 5. 2020

Lucie Reguliová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych zde poděkovala svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odborné vedení mé práce, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při napsání mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat ekonomovi strojírenské výroby firmy XYZ panu Ing. Jiřímu Zíkovi za poskytnuté informace a materiály ke zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Práce je věnována přínosu jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek ve vybrané firmě. Prostřednictvím detailního rozboru interních dokumentů podniku a podnikových strategií lze dojít k závěrům, které výrobky mají pozitivní vliv na hospodářský výsledek. K analýze jsou vybrána kritéria krycí příspěvek a tržby.

KLÍČOVÁ SLOVA

obchodní systém, obchodní strategie, krycí příspěvek, variabilní náklady, fixní náklady

TITLE

Evaluation of the benefits of individual groups for the profit of the selected company

ANNOTATION

The work is devoted to the contribution of individual product groups to the economic result in the selected company. Through a detailed analysis of the company's internal documents and business strategies, it is possible to conclude which products have a positive effect on the economic result. Criteria for contribution and sales are selected for analysis.

KEYWORDS

business system, business strategy, contribution margin, variable costs, fixed costs

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	12
1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU	13
1.1 Pojetí a funkce obchodu.....	13
1.2 Prostředníci v obchodní činnosti.....	14
2 OBCHODNÍ STRATEGIE, OBCHODNÍ PLÁN	16
2.1 Obchodní strategie	16
2.1.1 Vymezení strategických východisek	17
2.1.2 Tvorba obchodní strategie	18
2.2 Obchodní plán.....	22
2.2.1 Zásady pro tvorbu obchodního plánu	22
2.2.2 Příprava obchodního plánu	23
2.2.3 Struktura obchodního plánu	23
3 AKTIVNÍ OBCHOD A PODPORA PRODEJE.....	25
3.1 Marketingová komunikace	25
3.1.1 Komunikační mix	26
3.1.2 Komunikační strategie.....	27
3.2 Podpora prodeje	28
3.2.1 Členění podpory prodeje.....	29
4 VARIABILNÍ A FIXNÍ NÁKLADY, KRYCÍ PŘÍSPĚVEK	32
4.1 Pojetí nákladů	32
4.2 Variabilní a fixní náklady	33
4.3 Krycí příspěvek.....	35
5 DĚLENÍ SORTIMENTU PRODUKCE	37

5.1	Sortimentní zaměření	37
6	POSOUZENÍ VÝHODNOSTI JEDNOTLIVÝCH TYPŮ PRODUKCE	40
6.1	Představení společnosti	40
6.2	Hodnocení přínosu jednotlivých výrobků pro hospodářský výsledek	43
6.2.1	Výhodnost strojů vyjádřená v jednotlivých letech	44
6.2.2	Výhodnost jednotlivých strojů v letech 2015-2019	51
6.3	Shrnutí a hodnocení	56
6.3.1	Výše dosažených tržeb	56
6.3.2	Výše dosaženého krycího příspěvku	56
6.4	Doporučení pro podnik	57
	ZÁVĚR	58
	POUŽITÁ LITERATURA	59

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Průběh celkových nákladů	34
Obrázek 2: Průběh variabilních, fixních a celkových nákladů.....	35
Obrázek 3: Bod zvratu.....	36
Obrázek 4: Zahradní traktor řady A.....	41
Obrázek 5: Zahradní traktor řady B.....	41
Obrázek 6: Zahradní traktor řady C.....	42
Obrázek 7: Zahradní traktor řady D.....	42
Obrázek 8: Graf porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2015 v tis. Kč.....	45
Obrázek 9: Graf porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2016 v tis. Kč.....	46
Obrázek 10: Graf porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2017 v tis. Kč.....	47
Obrázek 11: Graf porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2018 v tis. Kč.....	49
Obrázek 12: Graf porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2019 v tis. Kč.....	50
Obrázek 13: Graf porovnání výhodnosti stroje Aa v r. 2015-2019 v tis. Kč.....	52
Obrázek 14: Graf porovnání výhodnosti stroje Bb v r. 2015-2019 v tis. Kč.....	53
Obrázek 15: Graf porovnání výhodnosti stroje Cc v r. 2015-2019 v tis. Kč.....	54
Obrázek 16: Graf porovnání výhodnosti stroje Dd v r. 2015-2019 v tis. Kč.....	55
Tabulka 1: Hospodářský výsledek XYZ v letech 2015-219 v tis. Kč	43
Tabulka 2: Porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2015 v tis. Kč	44
Tabulka 3: Porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2016 v tis. Kč	46
Tabulka 4: Porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2017 v tis. Kč	47
Tabulka 5: Porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2018 v tis. Kč	48
Tabulka 6: Porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2019 v tis. Kč	50
Tabulka 7: Porovnání výhodnosti stroje Aa v r. 2015-2019 v tis. Kč	51
Tabulka 8: Porovnání výhodnosti stroje Bb v r. 2015-2019 v tis. Kč.....	52
Tabulka 9: Porovnání výhodnosti stroje Cc v r. 2015-2019 v tis. Kč	53
Tabulka 10: Porovnání výhodnosti stroje Dd v r. 2015-2019 v tis. Kč.....	55
Tabulka 11: Srovnání přínosu jednotlivých strojů v r. 2015-2019.....	56

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

%	znak procent
AIDA	model popisující optimální zásah reklamy z angl. slov attention, interest, desire, action
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
č.	číslo
FN	fixní náklady
Kč	korun českých
KP	krycí příspěvek
mil.	milion
např.	například
popř.	popřípadě
pozn.	poznámka
resp.	respektive
SBU	strategické podnikatelské jednotky
T	tržby
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
VH	výsledek hospodaření
VN	variabilní náklady

ÚVOD

Při ohlédnutí se do minulosti zjistíme, že nynější doba je pro výrobní prostředí stále více nestabilní. Hlavními důvody vzniku nestability jsou zejména globalizace, která na trh přinesla vyšší konkurenci, zvyšující se požadavky zákazníků, a to zejména z hlediska inovací, proto za jednu z hlavních podmínek pro udržení se na trhu můžeme považovat vyšší soustředěnost, aby se jednalo o podnik inovativní a tím i schopný konkurence. Není ovšem důležité hledět pouze na požadavky zákazníků a inovace, ale je nutné, aby firma sledovala, jak jsou výrobky ekonomicky výhodné a jaký mají přínos pro její výsledek hospodaření.

Tato práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. První část bude zaměřena na pojmy, které souvisí s danou problematikou. Jedná se o obchodní systém podniku, obchodní strategii a obchodní plán. Následně bude vysvětleno uplatnění aktivního obchodu a využití nástrojů podpory prodeje pro zvýšení prodeje výrobku. Další teoretická kapitola, kterou autorka považuje za nejpodstatnější pro praktickou část, bude pojednávat o variabilních a fixních nákladech a také o krycím příspěvku neboli příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku podniku. Závěr teoretické části bude věnován dělení sortimentu produkce.

V praktické části bude nejdříve představena firma XYZ, ve které bude provedena analýza výhodnosti jednotlivých strojů vycházející z výše dosaženého příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku (krycí příspěvek) a výše dosažených tržeb. Na základě domluvy s vedením firmy budou vybrány čtyři nejprodávanější modely zahradních traktorů. Při posuzování jejich výhodnosti budou zprvu porovnány jednotlivé roky a poté jednotlivé stroje.

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

1 OBCHODNÍ SYSTÉM PODNIKU

Obchodní systém podniku je systém pravidel, která definují, jak konkrétně obchodovat. Abychom měli větší šanci, že bude obchodní systém podniku fungovat i v budoucnu, je potřeba celý proces udělat co nejjednodušší. Nejčastější domněnkou lidí je, že mít úspěšný obchodní systém je to nejdůležitější pro úspěšné obchodování. Pravdou ale je, že obchodní systém tvoří pouze část úspěchu. Žádný systém na světě podnik neochrání, když nebude mít vůli vydržet s obchodním systémem i během série ztrát a nebude disciplinovaně obchodovat. Do obchodního systému jsou zahrnuty tyto složky: [21]

- vstupní strategie,
- metoda umístování a posouvání stop-lossu,
- strategie výstupu u obchodů (profit-taking),
- money management a position-sizing.

1.1 Pojetí a funkce obchodu

Slovo obchod je v současnosti velmi rozšířený pojem, který můžeme definovat dvěma způsoby: [3]

1. Obchod jako činnost (širší pojetí)
2. Obchod jako obchodní instituce (užší pojetí)

V širším pojetí představuje obchod činnost, která se zabývá nákupem a prodejem zboží. Touto činností se zabývají i výrobní podniky, kde je organizačně oddělen prodej a nákup. Mezi tři hlavní činnosti výrobního podniku patří nákup, prodej a obchodování nejen se zbožím, ale i se službami, s cennými papíry, s informacemi apod.

Obchod v institucionálním (užším) pojetí se zaměřuje na subjekty, které se zabývají převážně obchodem. V užším slova smyslu jsou za obchodní instituce považovány subjekty nakupující fyzické zboží za účelem dalšího prodeje. Hlavním cílem subjektů je zboží prodat, aniž by ho museli podstatněji upravovat. V oblasti obchodování s fyzickým zbožím se dále rozlišují dvě hlavní oblasti: [3]

- obchod se spotřebním zbožím,
- obchod se zbožím pro další podnikání – vnitřní obchod, zahraniční obchod, mezinárodní obchod.

Během rozvoje lidské společnosti se vyvíjel i obchod a jeho pozice. K rozvoji obchodních činností a institucí došlo díky zvyšování se náročnosti jednotlivých partnerů na jejich současnou úroveň. [20]

V dnešní době hlavními funkcemi obchodu jsou: [33]

- transformační – přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní (produkce odpovídající potřebám a nákupním zvykům zákazníka),
- zprostředkovací – překonání rozdílů mezi místem prodeje a místem výroby (zajišťuje prodej nebo dodávku zboží na potřebné místo),
- časová – překonání rozdílů mezi časem nákupu zboží a časem výroby (zajištění pohotovosti prodeje nebo dodávek, je nutné držet určitý rozsah zásob),
- zásobovací – zajišťování kvality a množství prodávaného zboží,
- zajišťovací – zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování,
- platební – zajišťování včasné úhrady dodavatelům.

Tento souhrn funkcí obchodu poukazuje na širší záběr a význam obchodu pro fungování složité soustavy hospodářství řízeného požadavky trhu. [20]

1.2 Prostředníci v obchodní činnosti

Prostředníci jsou obchodní firmy klasického typu, které jsou prostředníkem směny mezi kupujícím a prodávajícím. Nakupují zboží, za účelem dalšího prodeje. Při pořízení zboží od svých dodavatelů zaplatí za zboží jeho pořizovací cenu a tím zboží přechází do jejich vlastnictví. Prostředníci jsou tedy nositeli plného podnikatelského rizika. Zodpovídají i za případnou ztrátu v případě neuskutečnění prodeje zboží či jeho znehodnocení (rozbití či zkažení). V praxi se při neprodání zboží často stává, že podnikatelské riziko je smluvně přeneseno zpět na dodavatele, kteří musejí akceptovat povinnost zpětného odběru zboží. Mezi prostředníky obchodní činnosti patří: [20]

- maloobchod,
- velkoobchod,
- zahraniční obchod.

Maloobchod je podnik, který zahrnuje nákup zboží od velkoobchodu nebo od výrobce a dále ho prodává konečnému spotřebiteli bez dalšího zpracování. Úkolem maloobchodu je vytvořit vhodné seskupení zboží do logického celku, aby zajistil takovou nabídku zboží, která bude odpovídat požadavkům konečných spotřebitelů z hlediska místa, času, druhu, kvality, množství a ceny. [20]

Velkoobchod provádí činnost, která spočívá v nákupu zboží ve velkých objemech a jeho následném prodeji podnikatelským subjektům pro jejich činnost také ve velkém množství a dalších úprav. Dodavateli velkoobchodníků bývají převážně přímí výrobci a odběrateli maloobchodní firmy. Velkoobchod má k dispozici patřičná zázemí pro skladování zboží, které poté rozváží odběratelům. Proces obchodní logistiky by měl být nastaven co nejvíce efektivně a pružně, aby byla rychlá a levná doprava, minimalizován objem držených zásob a rovnoměrně vytížena kapacita dopravních prostředků a dalších zařízení. [20]

Zahraniční obchod má charakter velkoobchodní činnosti, ale je vyčleněn samostatně. Jeho hlavním úkolem je vývoz zboží do zahraničí nebo dovoz zboží ze zahraničí. Dále musí zajistit překonání prostorové a časové propasti mezi poptávkou a nabídkou či překonat společenské, jazykové, legislativní a další odlišnosti, které přinášejí další problémy a úskalí. V zahraničním obchodě se uplatňují kromě prostředníků i instituce zprostředkovatelského obchodu mezi něž patří obchodní zástupce, komisionář nebo obchodní makléř. [20], [27]

2 OBCHODNÍ STRATEGIE, OBCHODNÍ PLÁN

Mezi počáteční aktivity podnikatele patří vytvoření podnikatelského plánu a získání finančních zdrojů na jeho realizaci. Tyto aktivity musí být v souladu s dlouhodobou strategií firmy. Důležitým úkolem podnikatele je určení strategie firmy, která tvoří základ pro plánování, rozhodování, realizaci operativních cílů a má také rozhodující vliv na budoucí pozici firmy na trhu.

Zejména v malých a středních podnikách nastává problém ve zpracování strategie do formy písemného dokumentu. Často se stává, že podnikatel nosí strategii pouze ve své hlavě. Z toho vyplývá nedostatečné seznámení zaměstnanců se strategií firmy a nedochází k plnění role dlouhodobého směřování firmy. [25]

2.1 Obchodní strategie

Strategie je výsledkem strategického řízení. K formulaci strategie využívá strategické řízení různé přístupy. Jedním nejčastěji užívaným je hierarchický přístup, který je založen na formulaci cílů, poslání, strategií a taktik. [27]

Podnikovou strategii lze chápat jako plány, volby a rozhodnutí, které podnik používá k tomu, aby dosáhl většího zisku a úspěchu. Na strategii můžeme pohlížet z mnoha hledisek. Paní Dedouchová [6] definuje strategii jako „*dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*“ Podle moderní definice je strategie označována jako připravenost na budoucnost. [25]

Podle pana doktora Červeného, paní doktorky Hanzelkové a pana docenta Keřkovského [4] je strategie definována jako „*množina strategických cílů a cest jejich naplnění/realizace.*“

Pan Veber [32] chápe strategii jako „*koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program o pojetí činnosti organizace a alokace potřebných zdrojů k dosažení zamýšlených záměrů.*“

Podle paní docentky Horákové [8] je strategie „*úspěšné schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů; přehled možných kroků a činností, kdy neznáme všechny budoucí okolnosti a podmínky.*“

K tomu, aby podnik byl úspěšný a mohl realizovat stanovené mise a vize, je potřeba mít strategii dobře promyšlenou a nápaditou, měla by být srozumitelná a sdělena všem, kteří se podílí na její realizaci, ale také investorům a akcionářům. [14]

Tvorba a zavádění strategie pomáhá manažerům pochopit své zákazníky i svou konkurenci. I porozumění vlastním zákazníkům je základem spolehlivé strategie – každá společnost by měla být schopna se při vývoji produktu přizpůsobit měnícím se požadavkům zákazníků. Pokud podnik zvolí špatnou strategii, může to vést k jeho zániku. [14]

2.1.1 Vymezení strategických východisek

Jedním z nejdůležitějších kroků podniku je stanovení cílů podniku, které by měly vycházet z poslání podniku a jeho vizí. Mezi strategická východiska patří: [7]

- poslání,
- vize,
- strategické cíle.

Poslání

Vyjadřuje základní smysl existence firmy neboli proč byla firma založena. Zjednodušeně je to odpověď na otázku „kdo jsme a o co usilujeme,“ Mělo by být v souladu s vnitřním prostředím i s vnějším prostředím firmy. Poslání firmy také představuje normy chování celé organizace, vztah k ostatním subjektům trhu a dlouhodobě firmou uznávané hodnoty. Podstatné je, aby se poslání neodchylovalo od firemní kultury a mělo pozitivní vliv na sociální vztahy. Posláním každého podniku je uspokojit svými výrobky či službami potřeby zákazníků a z výnosů podniku naplňovat potřeby všech, kteří jsou spjatí s jeho podnikatelskou činností. [10], [8]

Poslání je způsob, jakým podnik může dosáhnout tzv. „zhmotnělé vize“. Stanovuje jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat. Mělo by se koncentrovat na hlavní aktivity společnosti, určovat klíčové stakeholdery podniku, obsahovat přednosti podniku a plány, jak dosáhnout strategické výhody. Dále by poslání mělo odpovědět na otázky kdo jsou zákazníci firmy, jaký je hlavní produkt či služba firmy a zda má firma nejnovější technologii. [18]

Vize

Poskytuje odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Jedná se tedy o jakýsi obraz o budoucnosti firmy, jak se bude firma měnit a zlepšovat se. Musí být jasně formulovatelná, dobře komunikovatelná a realistická. Mezi její základní cíle patří motivace lidí k vykročení správným směrem, vyjasnění obecného směru a rychlá a účinná koordinace úsilí lidí. Vize by měla odpovídat reálné situaci, možnostem a schopnostem firmy. Většinou bývá rozpracována do systému strategických cílů, které umožňují se vizi přiblížit a zároveň naplnit i poslání firmy. [1], [10]

Strategické cíle

Tyto dlouhodobé cíle rozvíjejí a zpřesňují vizi firmy. Popisují konečný stav, ke kterému zpracovaná vize směřuje. Jsou zaměřeny na budoucnost i přesto že vycházejí z analýzy současného stavu. Jejich počet by měl být co nejnižší. Je nutné tyto cíle vyjadřovat v měřitelných ukazatelích, které spolehlivě vypovídají o stupni dosažení cíle. [7], [11]

Charakterizují specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout svými aktivitami a zároveň charakterizují, jak bude podnik konkurenceschopný se svými produkty na trhu. Dávají smysl danému poslání a při formulaci strategie jsou dobrým pomocníkem. I přestože různé podniky mohou mít různé cíle, vytvářet zisk je jasný cíl každého podniku. [18]

2.1.2 Tvorba obchodní strategie

Součástí tvorby strategie je rozhodování o tom, jaké služby a produkty bude nabízet, na jaké zákazníky se podnik zaměří a kterým se naopak vyhne, a jak efektivně bude vykonávat s tím související činnosti [14]

Aby byla strategie úspěšná, měla by být orientována na budoucnost, být v souladu s trendy probíhajícími v okolí firmy, využívat silné stránky firmy a zohledňovat firemní kulturu. Dále musí odpovídat potřebám svých zaměstnanců, zákazníků i akcionářů. Často je přehlížena jedna důležitá věc; strategie podniku musí být dostatečně pružná, aby byla schopna se vyrovnat s proměnlivými a nepředvídanými okolnostmi. A současně, aby mohla řídit rozhodování lidí, musí být také specifická, soudržná a dostatečně stálá. Jejím úkolem je zvýšit hodnotu firmy tzn. posunout se od bodu A k bodu B, ovšem je nutné po této cestě vést i ostatní. [25], [14]

Strategie bývají zpracovány v několika variantách a poté následuje výběr jedné z nich na úrovni podniku, jednotlivých SBU (strategických podnikatelských jednotek)

a na funkcionální úrovni, tj. výzkumu a vývoje, financí, personalistiky, výroby, marketingu atd. Výběr strategie znázorňuje komplexní proces. Pokud má firma hodně produktů nebo podniká ve více oblastech, bývá tento proces velmi obtížný. Strategie by měla podnik připravit na všechny situace, které pravděpodobně mohou v budoucnu nastat. [10]

Proces tvorby strategie zahrnuje tyto fáze: [27]

- strategickou analýzu,
- formulaci strategie,
- implementaci strategie,
- strategickou hodnocení a kontrola.

Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky, které se využívají pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zaměřeným na makrookolí, trh, odvětví, konkurenční síly, konkurenty, a zdrojovým potencionálem podniku. Tvoří základ pro výběr a formulaci poslání, cílů a strategie a zaměřuje se na jejich naplnění. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit veškeré relevantní faktory, které mohou v budoucnu ovlivnit strategii podniku. U těchto faktorů je důležité posoudit jejich vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi nimi existují nebo mohou existovat v budoucnu. Proces tvorby strategie může být zdokonalen, pokud budou včas identifikovány negativní a pozitivní důsledky současného vývoje. Snažíme se eliminovat negativní důsledky a navazovat na pozitivní důsledky. Smysl strategické analýzy spočívá v nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které jsou pro podnik prospěšné a přicházejí z vnějšího prostředí, a mezi schopnostmi a zdroji podniku. [27], [10]

Podnik musí provádět analýzu podnikatelského prostředí proto, aby znal svou pozici v prostředí, kterým je obkloповán, byl schopen účinně reagovat na změny prostředí a uměl předvídat chování konkurentů i zákazníků. U strategie podniku je nezbytné přihlížet k podnětům a vlivům vnějšího prostředí, proto je důležité mít dostatek informací o celosvětovém okolí podniku a o jeho dalším vývoji. Strategická analýza se dělí na analýzu zaměřenou na vnější okolí podniku a na analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. [7], [27]

Analýza okolí je zaměřena na faktory okolí podniku, které vytvářejí příležitosti či hrozby pro jeho činnost nebo ovlivňují jeho strategickou pozici. Dělí se na analýzu makrookolí, která se zabývá faktory ekonomického, politického, sociálního, technologického a legislativního

charakteru, a analýzu mikrookolí. Ta se orientuje na odvětví s důrazem na konkurenci. Jejím cílem je identifikovat faktory a síly, které ovlivňují atraktivnost odvětví. [27]

K vymezení zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, využívá podnik analýzu vnitřních zdrojů a schopností. Analýza zdrojů je zaměřena na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností na jejich využití. [27]

Formulace strategie

Po uskutečnění strategické analýzy následuje formulace strategie prováděná na základě výsledků z analýzy. Formulace strategie je chápána jako „*proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Tento proces zahrnuje také tvorbu všech potřebných komponentů řízení podniku, které by umožnily celou organizaci směřovat do zvoleného cíle.*“ [18]

Při řešení daného problému by vedením vybraná optimální strategie měla být efektivní. Tato fáze strategického řízení zároveň zahrnuje i rozhodování o způsobu alokace zdrojů organizace a způsobu jejich využití. [27]

Implementace strategie

Implementace strategie je spíše administrativní záležitost, při její realizaci je důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. Na rozdíl od formulování strategie vyžaduje její prosazování více času a energie. [18]

Cílem implementace strategie je uvedení vybrané strategie do života. Tato fáze také vyžaduje volbu vhodné organizační struktury a výběr řídicího systému. Implementace strategie se realizuje pomocí nástrojů operativního řízení. Operativní management, pomocí řídicích aktivit, zabezpečuje efektivní a plynulý průběh výrobních procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů. Mezi jeho další aktivity patří např. určení operativních a taktických plánů či hlášení o průběhu provozního procesu a jeho výsledcích. [27], [7]

Během implementace dochází k rozdělování zdrojů na podnik, ke zpracovávání plánů postupu s jejich následnou realizací, k zabezpečování podpory informačními systémy podniku a k vydávání směrnic a pokynů zaměřených na efektivní komunikaci uvnitř podniku a motivaci zaměstnanců, aby byly zajištěny úkoly, které vyplývají z rozpracování strategického plánu. [7]

Proces implementace strategie musí být ve shodě s celkovou situací, cílem strategie, rozsahem strategických změn, strukturou organizace, manažerskými znalosti, metodami a styly. Pro úspěšnou implementaci strategie by změny v organizaci měly být přijímány jako příležitost k dalšímu rozvoji organizace, ne jako hrozba. Problémy při implementaci mohou nastat např. pokud má firma odměňovací systém, který se nevztahuje k budoucím cílům nebo při odporu pracovníků podniku ke změnám. [18]

Strategické hodnocení a kontrola

Jelikož se prostředí, v němž se strategie odehrává, mění, nemohou být strategické postupy, aplikovány podnikem, neměnné. Proto je potřeba na to reagovat tak, že se: [7]

- sledují interní a externí faktory ovlivňující přijatou energii,
- vyhodnocují dosažené výsledky, které se porovnávají s předpoklady podle strategického plánu,
- navrhují potřebné úpravy v přijatém strategickém postupu.

Strategii lze hodnotit dvěma způsoby. Jedním z nich je úprava probíhajících procesů, která probíhá za pomoci tzv. předstižných ukazatelů. Druhým způsobem je vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů jako celku po ukončení realizace procesů pomocí tzv. zpožděných ukazatelů. K hodnocení strategie se kromě jednoznačně číselně kvantifikovaných hodnotících ukazatelů využívají i ukazatele, které se zaměřují na kvalitní stránku plnění přijaté energie. [7]

K hodnocení strategie dochází z důvodu jejího zestárnutí, vzniku nových silných a slabých stránek uvnitř firmy a vzniku nových příležitostí a hrozeb vně firmu. Dalším důvodem hodnocení je špatné strategické rozhodnutí, které by mohlo mít negativní dopad na organizaci. Díky hodnocení strategie je management organizace včas upozorněn na možné nebo již existující problémy a tím může podniknout potřebné kroky k nápravě. [18]

Strategická kontrola se zaměřuje na zhodnocení výsledků realizované strategie a zároveň funguje jako zpětná vazba pro posouzení efektivity průběhu všech předchozích fází. Součástí procesu kontroly je tvorba standardů, měření skutečné výkonnosti dle standardů a realizace nápravných kroků dle potřeby. Pokud jsou cíle nebo očekávání organizace dosaženy, kontrola je efektivní. [27], [18]

2.2 Obchodní plán

Podle pana Synka a paní Kislingerové [27] je obchodní plán „základním dokumentem plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích.“

Obchodní plán představuje implementaci strategie, definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k dosažení cílů. Slouží k interním a externím účelům. V externí úloze obchodní plán slouží jako nástroj komunikace s vnějším prostředím, zejména s případnými věřiteli či investory, resp. bankami s cílem přesvědčit např. investory o výhodnosti projektu, na jehož financování by se podíleli. V interní úloze zase slouží jako plánovací nástroj, nástroj kontroly, podklad pro rozhodovací proces atd. [27], [31]

Obchodní a marketingový strategický plán tvoří výchozí strategický plán, jehož úkolem je vymezit sortimentní skladbu, ceny a množství výrobků, u nichž firma předpokládá prodej během strategického období na trhu. Součástí marketingového a obchodního plánu je také naplánování distribuční cesty a podpory prodeje. Finančním výstupem těchto plánů jsou plánované tržby firmy a požadavky na profinancování nákladových položek, které jsou součástí obchodní režie. [7]

2.2.1 Zásady pro tvorbu obchodního plánu

Zpracovaný obchodní plán by měl dodržovat obecně platné zásady mezi které patří: [2]

- srozumitelnost – jednoduché vyjadřování,
- stručnost a přehlednost – dodržování počtu stránek,
- logická posloupnost – tvrzení a skutečnosti na sebe musí navazovat a nesmí si odporovat,
- pravdivost a reálnost,
- orientace na budoucnost,
- respektování rizika – připravenost firmy zvládnout případné problémy.

Čím kvalitněji je připraven obchodní plán, tím je z dlouhodobého hlediska větší šance na úspěch a lepší hospodářské výsledky firmy. Je důležité neustále obchodní plán přizpůsobovat a upravovat vzhledem k měnícímu se podnikatelskému okolí. [2]

2.2.2 Příprava obchodního plánu

Propracovanost a rozsah obchodního plánu závisí na velikosti podniku a účelu, pro který je určen. Rozsah podnikatelského plánu může záviset na tom, čím se se podnik bude zabývat, zda poskytováním služeb či výrobou nebo jaké zboží bude prodávat, zda zboží průmyslové spotřeby či zboží osobní. [31]

Důležitým krokem při přípravě obchodního plánu je sběr informací. Správné rozhodnutí se na základě špatných informací činí obtížně, proto kvalita rozhodnutí závisí na kvalitě a množství získaných informací. Především u malých a začínajících podniků se objevují problémy s informacemi, kdežto zavedené podniky mají už z minulosti mnoho informací o konkurenci, zákaznících, dodavatelích a orientují se na celkovém trhu. V dnešní době velké množství firem má své internetové stránky, kde podnikatel může najít, co potřebuje. Stále větší pozornost je však věnována formě elektronické prezentace, ale ani ten nejlépe propracovaný on-line informační systém nemůže nahradit přímý osobní kontakt. Mezi základní typy osobního kontaktu zahrnujeme jednání s dodavateli, zákazníky a představiteli konkurenčních firem. Tyto vztahy mohou firmě poskytnout vhodné podklady sloužící k vyhodnocení pozice firmy či výrobku. [31]

Dalším krokem přípravy obchodního plánu je formální úprava. První strana je určena obchodnímu jménu, logu a adrese firmy. Dále je podstatné uvést na první stránce pokyn vyjadřující důvěrnost všech údajů obchodního plánu. Obvyklá délka tvorby plánu je několik týdnů i měsíců a jeho rozsah by měl být 40-50 stran plus přílohy. Vnější vzhled obchodního plánu by měl být působivý, protože vyobrazuje první dojem o firmě. [31]

2.2.3 Struktura obchodního plánu

U obchodního plánu není možné stanovit jeho pevnou strukturu, protože na trhu existuje mnoho firem, které se liší např. velikostí, odvětvím, právní formou atd. I na úkor těchto rozdílů by v obchodním plánu měly být některé části vždy zpracovány. [2],[31]

Obchodní plán zahrnuje: [27]

- shrnutí a základní východiska,
- popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence,
- plán marketingu,
- plán výzkumu a vývoje, plán výroby,

- finanční plán.

První část shrnutí a základní východiska je vztažena na externí úlohu podniku. Jejím smyslem je stručně a výstižně informovat o vývoji podniku od jeho založení, o poslání podniku, cílech a strategiích. Dále je v této části obecně popsána charakteristika výrobků, které podnik vyrábí a finanční situace podniku. [27]

V druhé části jsou popsány základní charakteristiky výrobků, jejich vzhled, vlastnosti, k čemu slouží, výhodnost oproti konkurenčním výrobkům, v jakém stádiu se nachází z hlediska životního cyklu a jejich výrobní program. Dále se část zaměřuje na odvětví, jeho současný vývoj, předpoklad budoucího vývoje, popis atraktivnosti odvětví a jeho vývojové tendence neboli trendy a v poslední řadě tržní podíl, který firma očekává. Posledním bodem je konkurence. Pro její správný popis, je důležité sledovat konkurenci jako vlastní podnik. Popis se zaměřuje zejména na hlavní konkurenty. [27], [25]

Třetí částí struktury obchodního plánu je plán marketingu, který se zabývá plánem vývoje cen, distribucí a prodejní politikou. Zejména plánování vývoje cen je nutné věnovat značnou pozornost z důvodu širokých souvislostí, které má tato oblast. U ceny produktu je vhodné sledovat vztah ceny, tržního podílu a zisku. Dopady cenové politiky mají vliv na výnosnost podniku, jeho velikost tržního podílu a konkurenceschopnost. [27], [2]

Čtvrtá část zahrnuje plán výzkumu a vývoje a plán výroby. Plán výzkumu a vývoje vychází z péče podniku o inovace. Plán výroby je pokračování plánu výzkumu a vývoje. Součástí plánu výroby je zaměření se na technologii výroby, umístění výroby a využití a rozsah výrobních kapacit. Zároveň součástí výrobního plánu je i zásobovací činnost, která se orientuje na optimální výši a strukturu zásob, ceny skladového hospodářství a na kritéria výběru dodavatelů a uzavírání smluv s nimi. [27]

Pátou a také poslední částí je finanční plán. Jeho cílem je poukázat na budoucí vývoj finanční situace podniku pomocí finanční analýzy. Určuje velikost investic, které jsou pro nový podnik důležité a ukazuje ekonomickou reálnost podnikatelského plánu jako celku. Finanční plán obsahuje plánování potřebné výše kapitálu a jeho struktury, plánování struktury podnikového majetku, plánování likvidity, podíl stálého a oběžného majetku a rozhodování o investicích. [27], [2]

3 AKTIVNÍ OBCHOD A PODPORA PRODEJE

Aktivní obchod a podpora prodeje jsou součástí marketingové komunikace podniku. Cílem každého podniku je dosahovat zisku a spokojenosti zákazníků. Proto je pro podnik důležité neustále vyhledávat a získávat nové zákazníky a zároveň si udržet ty stávající. K tomu podnik využívá aktivní obchod. Jedná se o přístup, který je zaměřen na posilování statutu zákazníka. Mezi nejdůležitější nástroje aktivního obchodu patří především rozhovor se zákazníkem a aktivní postoj. [5]

3.1 Marketingová komunikace

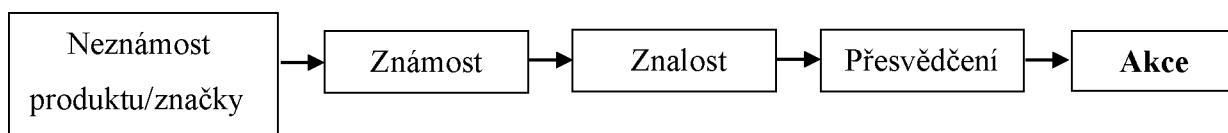
Každá organizace i každý podnik nějak komunikuje. Zprávou, kterou podnik vysílá do okolí je vše, co podnik dělá i to, co podnik nedělá, ale měl by. Podnik také komunikuje pomocí složek marketingového mixu (4P). [10]

S komunikací podniku souvisí pojem komunikační politika, která podle paní Jakubíkové [10] vyjadřuje „*postoj firmy ve vztahu ke komunikačním aktivitám, chování a poskytování informací.*“ Komunikační politika zahrnuje reklamu, public relations a podporu prodeje. Dále také účast na veletrzích, výstavách a obchodní a technickou dokumentaci.

Marketingová komunikace je součástí firemní komunikace. Jejím cílem je přesvědčit zákazníka ke koupi. Zároveň nesmí být marketingová komunikace v rozporu s cíli firemní komunikace kvůli vytvoření jednotného image. [10]

Pan Kotler a pan Keller [13] definují marketingovou komunikaci jako „*prostředek, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích a jejich značkách. Je prostředkem, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy.*“

Úkol marketingové komunikace vyjadřuje model AIDA (*attention, interest, desire, action*), který vyobrazuje kupujícího, jak prochází stadii pozornosti, zájmu, přání a činu. [10]



Mezi cíle marketingové komunikace patří: [24]

- poskytnout informace,
- diferenciaci produktu,
- vytvořit a stimulovat poptávku,
- zdůraznit užitek a hodnotu produktu,
- stabilizovat obrat,
- posílit firemní image,
- vybudovat a pěstovat značku.

Marketingová komunikace by se měla soustředit na řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky v průběhu předprodejního, prodejního a spotřebního stadia včetně období po spotřebě. [34]

3.1.1 Komunikační mix

Komunikační mix je tvoří jednu ze složek marketingového mixu. Pomocí optimální kombinace prvků komunikačního mixu se manažer snaží dosáhnout marketingových a firemních cílů. [24]

Hlavním cílem komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s výrobkem nebo službou podniku a podnítit ji k nákupu. Mezi další cíle patří např. zvýšit objem nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků, seznámit se podrobněji s cílovými zákazníky a komunikovat s nimi apod. [10]

Součástí komunikačního mixu je osobní a neosobní forma komunikace. Osobní formu představuje **osobní prodej**, který lze chápat jako prezentaci výrobku či služby osobně mezi kupujícím a prodávajícím. Jde o oboustrannou komunikaci, jejíž cílem je nejen produkt prodat, ale i vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy. Výhodou osobního prodeje je okamžitá zpětná vazba. Neosobní forma komunikace zahrnuje **reklamu, podporu prodeje, public relations a sponzoring, přímý marketing**. Kombinací neosobní a osobní formy jsou **výstavy a veletrhy**. [24]

Reklama

Reklama je placená, neosobní komunikace prostřednictvím médií (rozhlas, časopisy, billboardy, televizní spoty, inzeráty). Je zadávána či realizována neziskovými organizacemi,

podnikatelskými subjekty nebo osobami, identifikovatelnými v reklamním sdělení s cílem přesvědčit příjemce sdělení. Reklama slouží ke stimulaci cílové skupiny ke koupi určitého produktu či k propagaci určité filozofie organizace. [24]

Public relations a sponsoring

Public relations zahrnuje takové činnosti, kterými podnik komunikuje se svým okolím a jeho subjekty. Což jsou všichni ti, s nimiž chce mít podnik dobré vztahy. Publicita je podporována diskusemi v médiích a tiskovými konferencemi. Při sponsoringu sponzor poskytuje zboží, fondy či know-how a sponzorovaný mu pomáhá dosahovat komunikačních cílů, např. zvýšení povědomí o značce. [22]

Přímý marketing označuje všechny tržní aktivity sloužící k přímému, neadresnému či adresnému kontaktu se zákazníky. [24]

Výstavy a veletrhy jsou vhodné pro trh průmyslových výrobků, neboť zprostředkovávají kontakt mezi odběrateli, dodavateli a jejich agenty. [22]

3.1.2 Komunikační strategie

Komunikační strategie je tvořena dříve než samotný výběr nástrojů komunikačního mixu. Musí být ve shodě s firemní marketingovou strategií. Podnik si může vybrat mezi strategií tahu (pull) a strategií tlaku (push). [34]

Při využití **strategie tahu** spotřebitel, který je motivován reklamou nebo podporou prodeje, vyžaduje u maloobchodníka určitý produkt nebo značku. Maloobchodník se poptává přímo výrobce nebo velkoobchodníka, velkoobchodník výrobní firmy. [10]

U **strategie tlaku** je produkt tlačěn od výrobce k zákazníkovi. Vyšší článek distribuční cesty podněcuje její nižší článek. Tzn. firma podněcuje velkoobchod k nákupu zboží, velkoobchod zase maloobchod a ten poté zákazníka. [10]

Mnoho výrobců používá pouze svou jednu vyzkoušenou strategii. Strategie tlaku je především využívána na průmyslových trzích, u zásilkových obchodů je naopak využívána strategie tahu. Kombinaci obou strategií pro různé značky a produkty využívají úspěšné firmy. [24]

Firmy, které jsou změřeny na výrobu spotřebního zboží, v poslední době snižují podíl strategie tahu ve prospěch strategie tlaku. A to kvůli klesající efektivitě reklamy, rostoucím

nákladům na kampaně v masmédiích atd. Upřednostňováním strategie tlaku dochází v obchodě ke snižování cen, zmenšení marží a k posilování cenové konkurence. [34]

3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je forma neosobní komunikace zaměřená na krátkodobé akce. Jejím cílem je zvýšit prodej výrobku Takto propagován může být např. nový výrobek či zboží, kterého má prodejce mnoho. Také pomocí podpory prodeje se prodejci může podařit doprodat výrobky, které již byly nahrazeny novými systémy. Ať už se jedná o jakoukoliv uvedenou podobu, vždy je podpora prodeje velmi účinným a také osvědčeným nástrojem. Proto je v praxi většinou obchodníků často využíván. Cíl podpory prodeje je tedy vždy naplněn, obchodníkovi se zvyšuje zisk a zároveň jsou k obchodování s daným produktem motivováni i jeho distributoři, zprostředkovatelé a také i koncoví spotřebitelé. [29], [12]

Paní Příkrylová a Jahodová [24] definují podporu prodeje jako „*soubor marketingových aktivit, které přímo podporují kupní chování spotřebitele, zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků či motivují prodejní personál.*“ V současné době podpora prodeje převyšuje u některých produktů ve vyspělých zemích výdaje na reklamu. Na rozdíl od reklamy, která nabízí důvod nákupu, představuje podpora prodeje konkrétní a jednoznačný motiv koupě.

Podle Patricka De Pelsmackera [22] se jedná o „*komunikační akci, která má generovat dodatečný prodej u dosavadních zákazníků a na základě krátkodobých výhod přilákat zákazníky nové.*“ Mezi hlavní vlastnosti podpory prodeje patří omezení v čase a prostoru, vyvolání okamžité nákupní reakce a nabídka vyššího zhodnocení peněz.

Využití podpory prodeje je spojeno s několika výhodami a nevýhodami. Její výhodou je, že působí okamžitě a velmi intenzivně na rozhodování spotřebitele. Po jejím vyhlášení působí prakticky ihned na nárůst obratu, ovšem její trvání je časově omezeno, a to je také její nevýhodou. Další nevýhodou podpory prodeje je zvýšení cenové citlivosti spotřebitele, tzn. spotřebitelé nenakupují značku v období bez slev, ale až v období snížení cen. Pokud si podnik zvolí špatnou podporu prodeje cenového charakteru, může dojít k poškození image podniku, protože časté slevy vyvolávají u zákazníka dojem nízké kvality produktů. Mezi cíle podpory prodeje patří: [34]

- okamžité zvýšení prodejů (přilákání nových zákazníků, zvýšení nákupů nynějších zákazníků),
- udržení úrovně objemu prodeje a podílu na trhu,

- probuzení zájmu o nové výrobky,
- reakce na akce konkurence,
- zvýšení zájmu zaměstnanců,
- vytváření zákaznických databází,
- vytváření zákaznické loajality.

3.2.1 Členění podpory prodeje

Podporu prodeje lze podle cílové skupiny, na kterou je podpora prodeje orientována, dělit na tři typy: [24]

- spotřební podpora prodeje,
- obchodní podpora prodeje,
- podpora prodeje obchodního personálu.

Spotřební podpora prodeje užívá mnoho nástrojů a metod, které často v kombinaci s reklamou vedou ke zvýšení objemu prodeje a tržního podílu, povzbuzení zájmu o nákup zralého produktu, popř. vytvoření impulsu pro vyzkoušení nového produktu. Nástroje spotřební podpory prodeje jsou: [24], [30]

- vystavování a předvádění produktu – propagační nástroj, který je účinný v místě prodeje a je doplněn o předvádění na obrazovkách, ochutnávku u potravin, vzorky výrobků zdarma,
- merchandising – pomocí prezentace zboží v regálech maloobchodních prodejen podněcuje vizuální, čichové i sluchové vnímání zákazníka a v ideálním případě ho vede k nákupu,
- dárkové a drobné upomínkové předměty – smyslem této techniky je, že daný předmět, určený pro cílovou skupinu zákazníků, připomíná dárce předmětu co nejdéle,
- účast na veletrzích a výstavách – touto technikou se výrobce snaží ovlivnit obchodní mezičlánky v distribučních cestách, prodávající na nich předvádějí a vystavují svou nabídku určenou převážně pro odbornou veřejnost,

- vzorky – volná distribuce výrobků nebo jejich miniatur jejichž cílem je dosáhnout prodejů v budoucnu, spotřebiteli jsou poskytovány buď zdarma, nebo za symbolickou cenu, využívají se při podpoře nových nebo nezvyklých produktů,
- prémie – účinně motivují zákazníka ke koupi nového produktu nebo konkurenční značky, jsou spojovány s nakupovaným zbožím a dávají se buď zdarma, nebo jako sleva na další nákup,
- kupony – nabízejí spotřebitelům slevu na příští nákup výrobku či služby, setkáváme se s nimi v maloobchodě, distribuuje je pošta, noviny, časopisy apod.,
- odměny za věrnost – jsou poskytovány v rámci věrnostních programů, a to buď finanční nebo jinou formou, na věrnostní kartě je zaznamenáváno pravidelné využívání produktů,
- nákupní slevy – snižují prodejní cenu, slevu získává zákazník buď ihned při nákupu zboží, nebo až dodatečně při následujícím nákupu,
- vyzkoušení zboží zdarma – podnik pozve potenciální zákazníky za účelem bezplatného vyzkoušení si produktu a jeho případného zakoupení, tuto techniku využívají např. prodejci automobilů.

Tyto aktivity na podporu prodeje zpravidla stimulují jednorázové nákupy, proto jen v málo případech dochází k získání stálých zákazníků. Spíše se to týká zákazníků, kteří hledají okamžitou výhodu. Podpora prodeje se nesmí opakovat u stejného výrobku z důvodu zamezení dojmu neprodejnosti a její náklady nesmí být vyšší než zisk z prodeje vyvolaného těmito aktivitami. [24]

Obchodní podpora prodeje nemusí být vždy zacílena pouze na konečného spotřebitele. Velmi často je také orientována na podporu obchodních mezičlánků či na motivaci prodejního personálu. Jejím cílem je přimět obchodní mezičlánky k prodeji značek výrobců, k ochotě více přijímat, objednávat a propagovat dané výrobky a také zvýšit informovanost o vlastnostech produktů. Obchodní podpora prodeje využívá tyto stimuly: [24], [23]

- různé typy slev (při nákupu, opakovaném odběru, dle prodaného množství),
- zboží za symbolickou cenu nebo zdarma,
- soutěže v prodeji a motivační programy (odměny za navýšení objemu prodejů),
- odměny za vystavení výrobků,

- garance zpětného odkupu zboží.

Firmy na obchodní podporu prodeje věnují větší objem finančních prostředků než na podporu prodeje konečnému spotřebiteli. [24]

Podpora prodeje obchodního personálu se snaží motivovat prodejní tým k vyšším výkonům, stejně tak jako interní prodejní personál i externí obchodní zástupce. V praxi tato podpora využívá: [24]

- odborná školení, vzdělávání a informační setkání za účelem výměny zkušeností,
- soutěže zaměřené na objemy prodeje či na získání nových zákazníků spojené s různými formami odměn,
- reklamní a prodejní pomůcky (obchodní příručky, zprávy o prodeji, reklamní předměty),
- motivační pobídky (např. za oceněný výkon zájezd a jednání v exotické destinaci).

4 VARIABILNÍ A FIXNÍ NÁKLADY, KRYCÍ PŘÍSPĚVEK

Náklady má každá organizace, která pracuje, provozuje nějakou činnost. Měření nákladů je celkem složitá činnost, protože některé náklady měří účetní, některé ekonom jiné zas manažer. Ekonomové rozpoznávají několik různých druhů nákladů, od fixních a variabilních přes nepřímé a přímé, od pořizovacích k režijním atd. Každý druh nákladu slouží k jinému účelu, např. jiný na manažerské plánování, jiná na rozhodování, jiný na finanční účetnictví a také jiný na dlouhodobé či krátkodobé účely. [26]

4.1 Pojetí nákladů

Náklady zobrazují ceny vstupů do ekonomické činnosti. Výše nákladů ovlivňuje podnikání, a proto se manažeré snaží snižovat náklady tak, aby výroba probíhala co nejhospodárněji. [15]

Paní docentka Kožená [15] definuje náklad jako „*účelné vynaložení (spotřeba) hospodářských prostředků v peněžním vyjádření.*“

Podle pana Synka a paní Kislíngerové [27] náklad představuje „*peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku.*“ Toto pojetí nákladů charakterizuje finanční účetnictví, které je i základem pro výpočet daní.

Dále existuje ekonomické pojetí nákladů, kterým můžeme charakterizovat to, co skutečně bylo obětováno, tedy nejen to, co bylo v penězích zapláceno, ale i to, co bylo obětováno. [27]

Třetím existujícím pojetím nákladů je manažerské pojetí nákladů. Zahrnuje kromě nákladů ve finančním účetnictví také tzv. oportunitní náklady. Oportunitním nákladem se rozumí částka peněz, která je ztracena při nesprávném využití zdroje, např. práce nebo kapitál. [15]

Členění nákladů

Aby bylo řízení nákladů účinné, je nutné je podrobněji rozdělit do stejnorodých skupin. Náklady lze dělit: [16]

- podle druhu (spotřeba materiálu, mzdové náklady, odpisy, finanční náklady),
- podle účelu (technologické náklady, náklady na obsluhu a řízení, režijní a jednicové náklady),
- podle odpovědnosti za jejich vznik (interní a externí náklady),

- kalkulační členění nákladů (přímé a nepřímé náklady),
- podle závislosti na objemu výkonů (fixní a variabilní náklady).

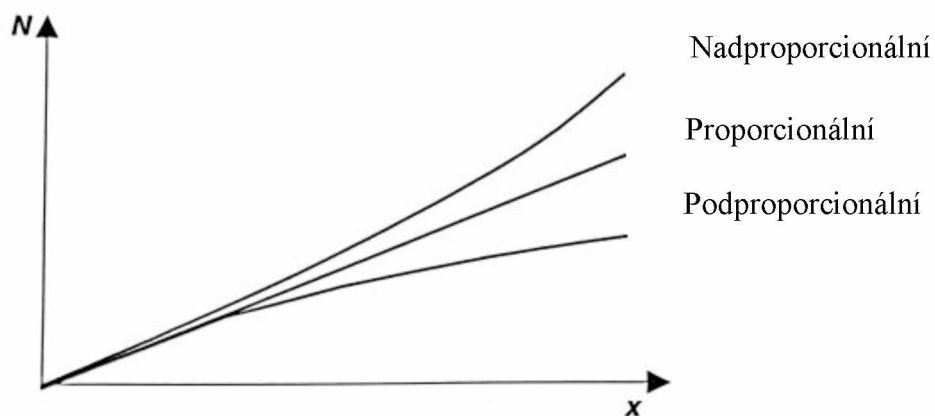
Téměř každý způsob členění nákladů přináší podnikatelům podstatné informace. Při porovnání s podobnými podnikatelskými subjekty či při hodnocení trendů je možné využít druhové členění nákladů. Pro určení a kontrolu výrobních kalkulací slouží účelové členění nákladů. [31]

4.2 Variabilní a fixní náklady

Jedná se o náklady, které jsou závislé na změnách objemu výroby. Variabilní a fixní náklady poskytují důležité informace finančnímu řízení. Jejich znalost napomáhá lépe porozumět některým finančním pochodům v podniku a dělat rozhodnutí související s výrobními kalkulacemi a přijímáním či odmítáním málo výnosných zakázek. Dělení nákladů na variabilní a fixní má své odůvodnění jenom v krátkém období, protože v dlouhém časovém období dochází ke změně i fixních nákladů. [31], [28]

Variabilní náklady

Pro variabilní náklady je charakteristické, že se mění s objemem výroby (např. přímá spotřeba mezd, materiálu, energie apod.). Tyto náklady jsou také označovány jako proměnlivé. Pokud se mění stejnou rychlostí jako objem výroby jedná se o proporcionální náklady. Pokud se mění pomaleji než objem výroby, jde o podproporcionální náklady. A naopak, pokud rostou rychleji než objem výroby, označujeme je jako nadproporcionální náklady. Jestliže se v podniku vyvíjejí náklady nadproporcionálně, je potřeba udělat taková opatření, která zabrání tomuto špatnému vývoji. Variabilní náklady zahrnují jednicové náklady a část režijních nákladů. [15], [28]



Obrázek 1: Průběh celkových nákladů

Zdroj: upraveno podle [16]

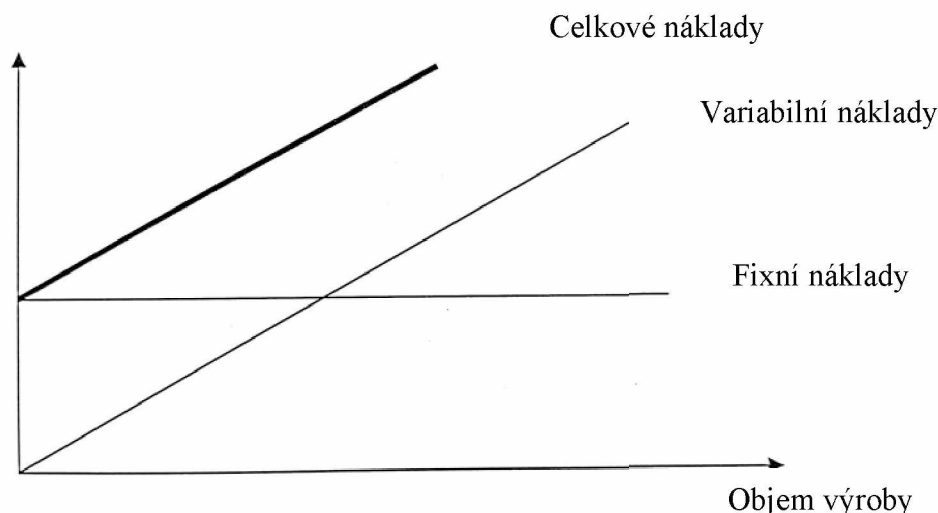
Fixní náklady

Tyto náklady jsou na změnách objemu výroby nezávislé. Zajišťují chod podniku (výrobní kapacita, provozní pohotovost) jako celku. Bývají nazývány i jako kapacitní náklady, pohotovostní náklady nebo náklady provozní připravenosti. I u fixních nákladů dochází v určitých případech k jejich změně (např. při změně výrobní kapacity, pořízení budovy), ne však plynule, ale skokem. Do fixních nákladů můžeme zařadit značnou část režii, např. mzdy technickohospodářských a správních pracovníků, odpisy, nájemné, úroky z půjček, pojištění, náklady na školení a vzdělávání pracovníků apod. Podniku vznikají fixní náklady i když nic nevyrábí (např. při celozávodní dovolené). [28]

V podniku má dělení nákladů na variabilní a fixní svůj význam, především při zkoumání vztahů mezi základními ekonomickými veličinami (náklady, zisk a objem výroby). S fixními náklady souvisí jev, který je označován jako **degrese nákladů**, kdy při zvětšení objemu výroby dochází ke snížení fixních nákladů na jednotku produkce a zároveň i ke snížení celkových nákladů na jednotku produkce. [15]

S objemem produkce souvisí ještě další náklady, a to: [15]

- průměrné náklady – náklady vynaložené na jednotku produkce,
- celkové náklady – součet fixních a variabilních nákladů neboli náklady vynaložené na objem produkce,
- marginální náklady – náklady, které jsou vyvolány navýšením produkce o jednu jednotku.



Obrázek 2: Průběh variabilních, fixních a celkových nákladů

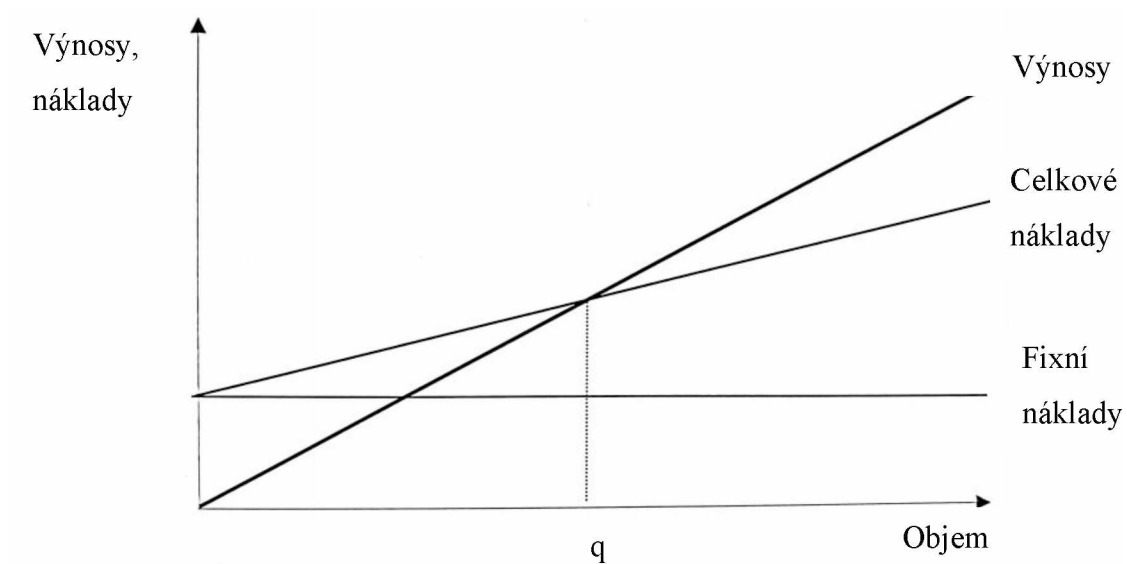
Zdroj: upraveno podle [15]

4.3 Krycí příspěvek

Krycí příspěvek neboli příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, je dán rozdílem mezi cenou p a variabilními náklady na jednotku objemu výroby n . Představuje takovou částku peněz, která zbude z ceny výrobku po uhrazení jeho variabilních nákladů. Krycí příspěvek (též marže) je podstatným nástrojem pro řadu manažerských rozhodování a základním ukazatelem v kalkulacích neúplných nákladů. Na základě jeho výpočtu podnik rozhoduje o struktuře výroby. Dále tvoří podklad pro stanovení minimální prodejní ceny a slouží pro rozhodování o tom, zda potřebná součást se má nakoupit nebo vyrobit v podniku. V praxi bývá krycí příspěvek často nahrazován ukazatelem nazývaným hrubé rozpětí. Tento ukazatel není tak přesný jako krycí příspěvek, vzniká rozdílem mezi cenou a jednicovými náklady. [27]

Pomocí krycího příspěvku může podnik sledovat jeho ekonomickou situaci. Při poklesu krycího příspěvku dochází i poklesu tvorby zisku proti plánu. K poklesu může dojít z důvodu menšího objemu prodeje, zvýšení nákladů na jednotku produkce či poklesu prodejních cen. Většinou se na poklesu krycího příspěvku podílí všechny tyto faktory, jejichž vliv se vzájemně prolíná. [17]

Čím je hodnota krycího příspěvku vyšší, tím stačí menší množství produkce k dosažení zisku. S krycím příspěvkem souvisí bod zvratu, který je chápán jako „*kritické množství produkce, které odděluje oblast ztrátovou od ziskové.*“ Určuje takové množství produkce, při kterém se výnosy podniku rovnají nákladům neboli se zisk rovná nule. [15]



Obrázek 3: Bod zvratu

Zdroj: upraveno podle [15]

5 DĚLENÍ SORTIMENTU PRODUKCE

V této kapitole se zaměříme na produkt jako sortiment obchodní firmy. Sortimentem se rozumí systematicky uspořádaný soubor produktů, které firma nabízí. Podle paní Zamazalové se v obchodní firmě jedná o „*systematicky utříděný soubor zboží, které obchodní firma prodává konečným spotřebitelům pro jejich užití.*“ Jeho součástí jsou také nabízené služby. Odrazem celkové strategické koncepce obchodní firmy je její obchodní sortiment a jeho konkrétní podoba. [34]

Podle pana Záboje označení obchodní sortiment náleží „*souboru výrobků uspořádaných podle určitého obchodního záměru.*“ Je to tedy vše, co se vyrábí a dále vchází do sféry oběhu. Obchodní sortiment představuje kromě pouhého nahromadění výrobků i určité množství, které je sestavené, utříděné a nabízené určitým způsobem za určitých konkrétních technologických, technických, organizačních, dodacích a platebních podmínek. Podle subjektů obchodní činnosti se celkový obchodní sortiment rozpadá na jednotlivé obchodní sortimenty prodejen, firem, filiálek atp. [33]

5.1 Sortimentní zaměření

K základním a taky nejdůležitějším rozhodnutím obchodníka patří výběr sortimentu. Žádná firma nemůže nabízet veškeré existující produkty, proto se vždy na něco specializuje. U obchodní firmy znamená specializace sortimentu omezení sortimentu na určité podskupiny neboli druhy. Do jaké míry bude sortiment specializován závisí na typologii a velikosti obchodní jednotky a firemní strategii. [20]

Mezi základní klasifikaci sortimentu patří členění spotřebního zboží na: [19]

- potraviny - suchý sortiment a zboží podléhající rychlé zkáze,
- nepotraviny - tvrdé zboží (potřeby do domácnosti, nábytek) a měkké zboží (obuv, oděvy).

Sortiment obchodního podniku je vyznačován prvky, kterými jsou: hloubka, délka, šíře, konzistence. [34]

Šíří sortimentu se rozumí počet výrobních řad, které firma nabízí. Výrobní řada je označení skupiny výrobků, které plní podobnou funkci, mají stejný cenový rozsah, procházejí stejnými distribučními cestami a jsou prodávány stejné skupině zákazníků. [12]

Hloubkou sortimentu se označuje množství položek v jedné výrobní řadě.

Délku sortimentu tvoří celkový počet položek, které jsou firmou nabízeny neboli řízeny. **Konzistence** je důležitou charakteristikou, neboť ukazuje vzájemnou souvislost a provázanost mezi výrobními řadami. Při posuzování konzistence je nutné hledět na konkrétní situaci. Stupeň **specializace** či **diverzifikace** firmy je dán počtem a konzistencí výrobních řad. [34]

Dá se říct, že obchodní sortiment je poměrně stálý, ale může se měnit. Změna sortimentu vyplývá ze situace na trhu, z trendů panujících ve spotřebitelské poptávce, dále také z požadavků spotřebitelů a z nabídky ze strany dodavatelů a konkurenčních firem. Obvykle je obchodní sortiment širší než sortiment výrobce. Nejvýznamnějším hlediskem členění sortimentu je charakter poptávky a nákupní zvyklosti. Podle frekvence nákupu je sortiment často klasifikován na zboží **občasné, časté a denní poptávky**. [34]

Ve specializovaných prodejnách je sortiment klasifikován na: [34]

- základní sortiment,
- doplňkový sortiment.

Základní sortiment je povinně určený pro daný typ jednotky, u doplňkového sortimentu pak záleží na uvážení managementu podle místní situace. Když se podnik rozhoduje o sortimentu, je pro něj podstatná otázka vzájemného poměru šíře a hloubky sortimentu, protože zákazník požaduje bohatou a pestrou nabídku zboží za odpovídající cenu. Základní kombinace sortimentu jsou: [34]

- úzký a hluboký – kombinace, která je typická pro specializované prodejny,
- úzký a mělký – kombinace ne příliš častá, používají ji exkluzivní koncesionáři,
- široký a hluboký – hypermarkety, zásilkové obchodní domy, obchodní domy,
- široký a mělký – smíšené prodejny zboží, které prodávají výrobky denní potřeby.

Při rozhodování o orientaci sortimentu se podnik rozhoduje i o tom, jak bude zboží kvalitní a na jaké úrovni budou nabízené služby.

Pro posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku byla autorkou zvolena následující kritéria:

- 1. Výše dosaženého příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku (krycí příspěvek)**
- 2. Výše dosažených tržeb**

6 POSOUZENÍ VÝHODNOSTI JEDNOTLIVÝCH TYPŮ PRODUKCE

V první části této kapitoly bude nejdříve představena společnost, ve které byl prováděn výzkum. Ve druhé podstatnější části se autorka zaměří na již samotnou analýzu výhodnosti jednotlivých typů produkce dané firmy vycházející z vybraných kritérií.

(pozn. autorky: v rámci ochrany firemních údajů si společnost nepřála zveřejnit svůj název)

6.1 Představení společnosti

Společnost XYZ je česká firma s výrobním závodem v Královéhradeckém kraji se 130letou tradicí. Je dominantním světovým výrobcem zahradních a komunálních traktorů, speciálních svahových mulčerů a dalšího potřebného příslušenství těchto strojů. [9]

Další činností společnosti je slévárství a obrábění. Ve slévárně se vyrábí odlitky z tvárné litiny pomocí technologie pískového odlévání s vysokou přesností. Tyto odlitky slouží evropským producentům osobních a nákladních automobilů, stavebních traktorů a strojů i železniční dopravě. Dále ve slévárně dochází k odlévání a obrábění vložených válců pro dieselové motory významných světových značek autobusů, nákladních automobilů a těžké zemědělské techniky. [9]

Sortiment podniku

Společnost vyrobené zahradní traktory dělí do čtyř řad A, B, C, D. Každá z těchto řad zahrnuje několik modelů zahradních traktorů. Řada A se skládá ze zahradních traktorů určených pro náročné domácí uživatele. [9]



Obrázek 4: Zahradní traktor řady A

Zdroj: [9]

Řada B je nejrozšířenější v České republice. Traktory této řady mají v oblibě nároční domácí uživatelé, jsou vhodné pro údržbu sportovních a firemních areálů. [9]



Obrázek 5: Zahradní traktor řady B

Zdroj: [9]

Traktory řady C jsou vhodné na sekání trávy na prudkých svazích, k mulčování náletových dřevin i k odklizení sněhu při zimní údržbě. [9]



Obrázek 6: Zahradní traktor řady C

Zdroj: [9]

Řadu D tvoří speciální mulčovací traktory, které jsou vybaveny nejlepší současnou technikou. [9]



Obrázek 7: Zahradní traktor řady D

Zdroj: [9]

Výsledek hospodaření společnosti XYZ v letech 2015–2019 v tis. Kč

Následující tabulka č. 1 zobrazuje základní ekonomické hodnoty, které byly zjištěny z účetních výkazů 2015-2019.

Tabulka 1: Hospodářský výsledek XYZ v letech 2015-2019 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby	1 250 983	1 222 060	1 292 302	1 220 077	1 050 029
Přidaná hodnota	385 377	364 503	399 175	351 132	342 634
Provozní VH	71 649	41 925	90 229	37 241	36 063
VH před zdaněním	49 905	11 658	77 214	29 352	38 794
Počet zaměstnanců	679	621	663	643	605

Zdroj: zpracováno podle [9]

V průběhu let 2015-2019 společnost dosahovala kladných, avšak proměnlivých výsledků. Nejvíce úspěšný byl rok 2017, kdy firma vykazovala nejvyšších hodnot, vyjma počtu zaměstnanců. **Autorka hodnotí vývoj ekonomických ukazatelů ve sledovaném období spíše negativně, protože tržby klesly o 16 %, přidaná hodnota o 11 %, provozní VH o 50 % a VH před zdaněním o 22 %. Počet zaměstnanců sice také klesl o 11 %, ale přesto tržby na zaměstnance poklesly o 5 %, což je opačný trend, než by bylo třeba.**

6.2 Hodnocení přínosu jednotlivých výrobků pro hospodářský výsledek

V následující kapitole budou na základě údajů získaných z firemní komunikace podniku XYZ porovnány krycí příspěvky na úhradu fixních nákladů a tržby během pěti let.

Po domluvě s managementem firmy byly vybrány 4 nejprodávanější výrobky, každý z jedné řady, jejichž výhodnost bude posuzována pouze v rámci České republiky. Jedná se o výrobky typu Aa (výrobek z řady A), Bb (výrobek z řady B), Cc (výrobek z řady C) a Dd (výrobek z řady D).

Pro každý rok bude sestavena tabulka s názvy vybraných strojů, jejich krycími příspěvky a dosaženými tržbami. Pro lepší přehled budou jednotlivé tabulky znázorněny i graficky.

6.2.1 Výhodnost strojů vyjádřená v jednotlivých letech

Každá tabulka obsahuje tyto pojmy:

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

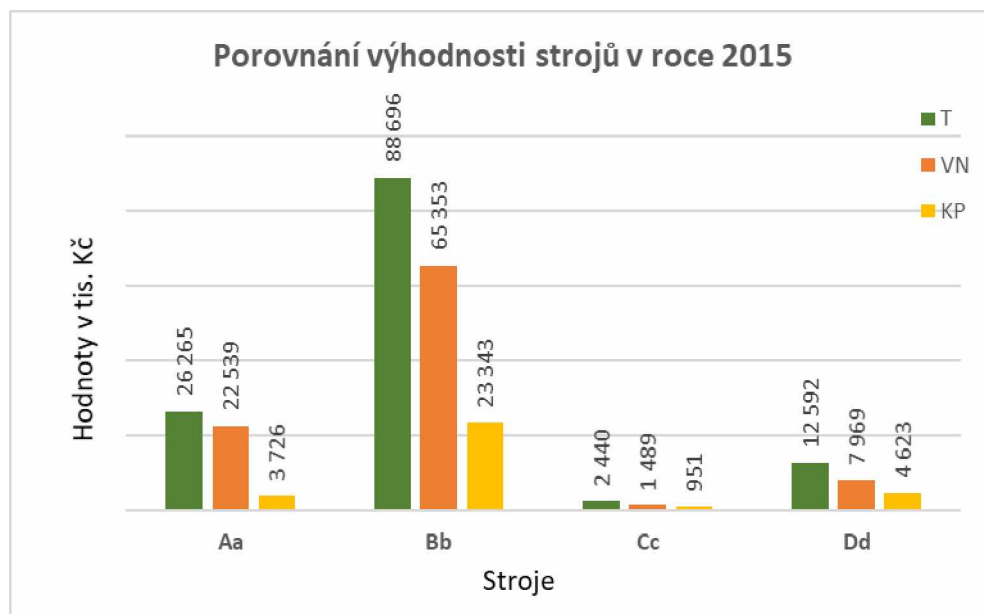
Rok 2015

Všechny hodnoty jsou vyjádřeny v tis. Kč, kromě krycího příspěvku vyjádřeného v procentech. Tabulka č. 2 zobrazuje srovnání výhodnosti čtyř vybraných strojů v roce 2015.

Tabulka 2: Porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2015 v tis. Kč

	Aa	Bb	Cc	Dd
T	26 265	88 696	2 440	12 592
VN	22 539	65 353	1 489	7 969
KP	3 726	23 343	951	4 623
KP %	14	26	39	37

Zdroj: zpracováno podle [9]



Obrázek 8: Graf porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2015 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [9]

Na obrázku č. 8 lze vidět sloupcový graf, ze kterého vyplývá, že prodeje jednotlivých strojů jsou nestejněměrné. Z grafu lze vyčíst, který zahradní traktor je nejziskovější. Jedná se o model Bb s nejvyššími tržbami a krycím příspěvkem ve výši 23,34 mil. Kč. Dalším pro firmu významným strojem je model Dd, jehož hodnota objemu krycího příspěvku činila 4,62 mil. Kč a zároveň se jednalo o model s druhým nejvyšším procentuálním krycím příspěvkem 37 %. Nejvyššího procentuálního krycího příspěvku dosahuje model Cc s 39 %.

V roce 2015 firma vykazovala pozitivní výsledek hospodaření, a to ve výši 49,91 mil. Kč. Nejvíce prodávaným strojem s největšími tržbami a objemem krycího příspěvku je model Bb. Z hlediska míry krycího příspěvku autorka považuje za nejvýhodnější modely Cc a Dd.

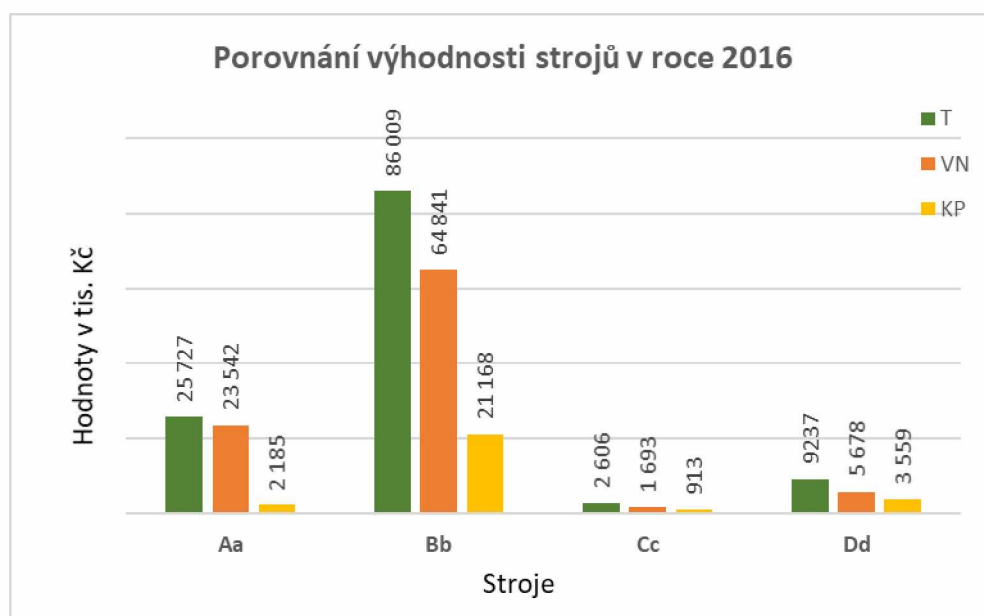
Rok 2016

V tabulce č. 3 jsou zobrazeny a porovnány jednotlivé stroje za rok 2016. Tabulka obsahuje hodnoty v tis. Kč, s výjimkou krycího příspěvku v procentech.

Tabulka 3: Porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2016 v tis. Kč

	Aa	Bb	Cc	Dd
T	25 727	86 009	2 606	9 237
VN	23 542	64 841	1 693	5 678
KP	2 185	21 168	913	3 559
KP %	9	25	35	39

Zdroj: zpracováno podle [9]



Obrázek 9: Graf porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2016 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [9]

Sloupcový graf na obrázku č. 9 zobrazuje srovnání čtyř vybraných strojů v roce 2016. Z grafu je patrné, že model Bb byl v tomto roce nejprofitabilnějším. Jeho krycí příspěvek byl 21,17 mil. Kč. Ve srovnání s rokem 2015 došlo k poklesu o 2,17 mil. Kč. Taktéž došlo k poklesu objemu krycího příspěvku u modelu Dd o 1,06 mil. Kč. Avšak jeho procentuální krycí příspěvek 39 % byl v tomto roce nejvyšší.

Hospodářský výsledek dosahoval v roce 2016 hodnoty 11,66 mil. Kč. Oproti předchozímu roku zaznamenal pokles o 38,25 mil. Kč. S velkým poklesem

hospodářského výsledku autorka zaznamenala mírný pokles objemu krycích příspěvků, ale přesto se jednalo o uspokojivé hodnoty.

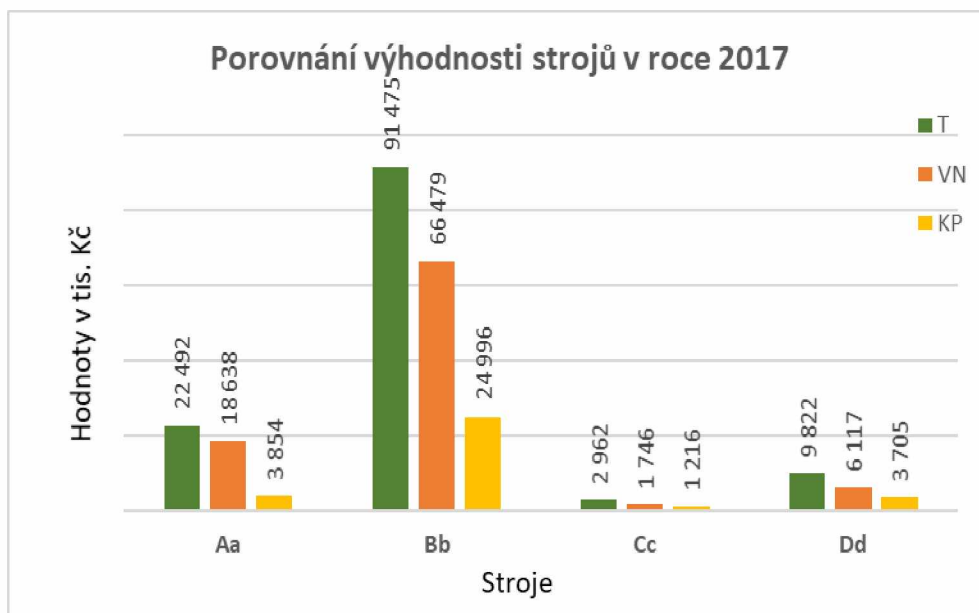
Rok 2017

Tabulka č. 4 zobrazuje porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2017. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč, mimo krycího příspěvku vyjádřeného v procentech.

Tabulka 4: Porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2017 v tis. Kč

	Aa	Bb	Cc	Dd
T	22 492	91 475	2 962	9 822
VN	18 638	66 479	1 746	6 117
KP	3 854	24 996	1 216	3 705
KP %	17	27	41	38

Zdroj: zpracováno podle [9]



Obrázek 10: Graf porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2017 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [9]

Graf na obrázku č. 10 zobrazuje porovnání výhodnosti strojů pro hospodářský výsledek v roce 2017. Nejziskovějším výrobkem pro rok 2017 zůstal model Bb. Hodnota krycího příspěvku dosáhla 24,97 mil. Kč, v porovnání s minulým rokem došlo k pozitivnímu nárůstu objemu krycího příspěvku o 3,82 mil. Kč. Výrazný nárůst hodnot v grafu zaznamenal také model Aa. Hodnota objemu krycího příspěvku tohoto modelu dosáhla zvýšení o 1,67 mil. Kč na celkových 3,85 mil. Kč, tím se stal pro firmu druhým nejvýznamnějším modelem. Taktéž se o 8 % zvýšil i jeho procentuální krycí příspěvek. Menšího zvýšení dosáhl model Dd o pouhých 146 tis. Kč. Nejvyšší procentuálního příspěvek v tomto roce měl model Cc v hodnotě 41 %.

V roce 2017 firma hospodařila velmi pozitivně, její hospodářský výsledek dosáhl hodnoty 77,21 mil. Kč. Nárůst zaznamenaly i objemy krycích příspěvků u všech porovnávaných modelů, stále nejvýhodnějším je model Bb. V tomto roce se pro firmu pozitivně změnila míry krycích příspěvků v procentech s výjimkou modelu Dd, kterému poklesl o 1 %.

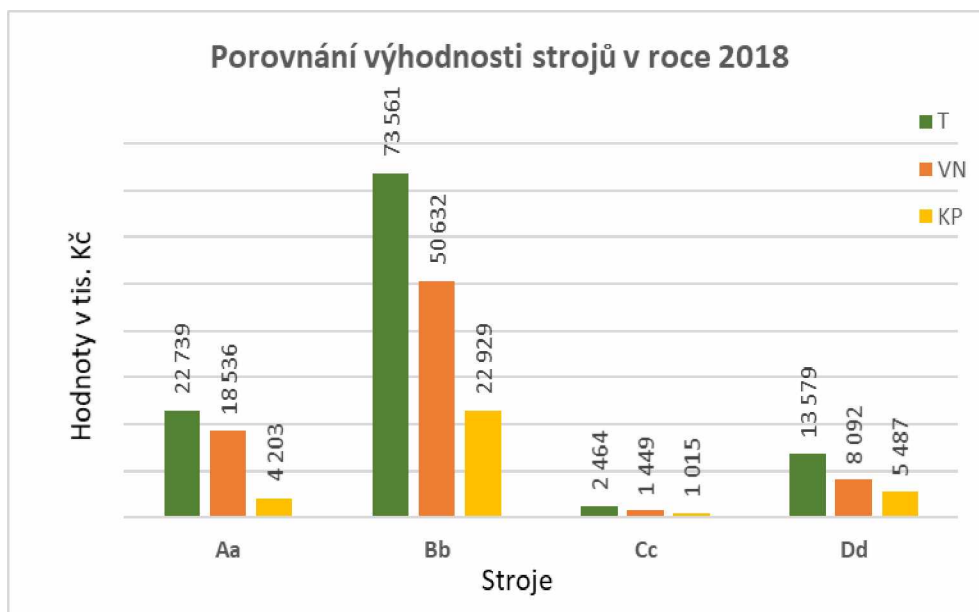
Rok 2018

Tabulka č. 5 znázorňuje srovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2018. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč, kromě krycího příspěvku vyjádřeného v procentech.

Tabulka 5: Porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2018 v tis. Kč

	Aa	Bb	Cc	Dd
T	22 739	73 561	2 464	13 579
VN	18 536	50 632	1 449	8 092
KP	4 203	22 929	1 015	5 487
KP %	19	31	41	40

Zdroj: zpracováno podle [9]



Obrázek 11: Graf porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2018 v tis. Kč

Zdroj. Zpracováno podle [9]

Graf na obrázku č. 11 zobrazuje porovnání vybraných strojů v roce 2018. Z grafu vyplývá, že model Bb dosahuje v tomto roce, oproti ostatním modelům, nejvyšších tržeb a krycího příspěvku ve výši 22,93 mil. Kč. Po modelu Bb následuje model Dd s krycím příspěvkem 5,49 mil. Kč, a tím se stal pro firmu výhodnějším než model Aa s krycím příspěvkem 4,2 mil. Kč.

Tento rok nebyl pro firmu tak pozitivní jako rok minulý, výsledek hospodaření před zdaněním s poklesem o 47,86 mil Kč dosáhl výše 29,35 mil Kč. Nejvyšší pokles objemu krycího příspěvku zaznamenal nejprodávanější model Bb. Modely Dd a Aa, na rozdíl od modelu Bb, dosáhly zvýšení objemu krycího příspěvku. Nejlépe pak model Dd s nárustem o 1,78 mil. Kč, což autorka považuje pro firmu jako důležité, jelikož míra krycího příspěvku modelu Dd činí 40 %.

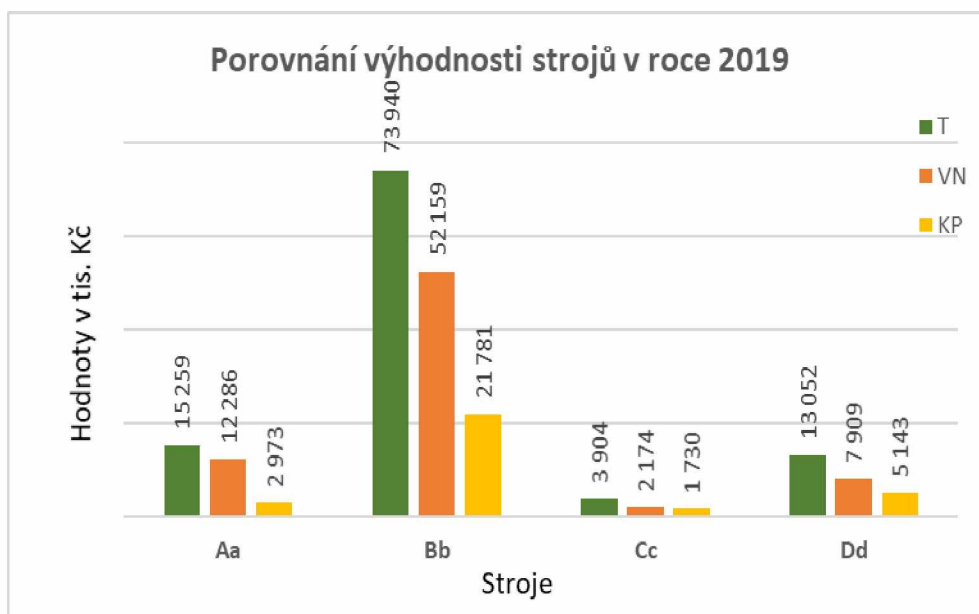
Rok 2019

V tabulce č. 6 jsou zobrazeny a porovnány jednotlivé stroje za rok 2019. Tabulka obsahuje hodnoty v tis. Kč, s výjimkou krycího příspěvku v procentech.

Tabulka 6: Porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2019 v tis. Kč

	Aa	Bb	Cc	Dd
T	15 259	73 940	3 904	13 052
VN	12 286	52 159	2 174	7 909
KP	2 973	21 781	1 730	5 143
KP %	19	29	44	39

Zdroj: zpracováno podle [9]



Obrázek 12: Graf porovnání výhodnosti jednotlivých strojů v roce 2019 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [9]

Graf na obrázku č. 12 vyobrazuje porovnání vybraných modelů za rok 2019. Nejvyššího krycího příspěvku 21,78 mil. Kč s meziroční poklesem o 1,15 mil. Kč dosahoval model Bb, jak je z grafu patrné. Pokles zaznamenali také modely Aa a Dd. Jediným modelem, s meziročním vzrůstem objemu krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů byl model Cc, který v tomto roce dosáhl 1,73 mil. Kč.

Výsledek hospodaření se ve srovnáním s minulým rokem, i přes velký pokles tržeb, zvýšil o 9,44 mil. Kč na hodnotu 38,79 mil. Kč. Nejvýhodnější míru krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů s mírou 44 % dosáhl model Cc.

6.2.2 Výhodnost jednotlivých strojů v letech 2015-2019

V této kapitole lze sledovat vývoj ziskovosti a krycích příspěvků u čtyř vybraných strojů v období od roku 2015 do roku 2019. Mezi posuzované stroje patří modely zahradních traktorů Aa, Bb, Cc a Dd.

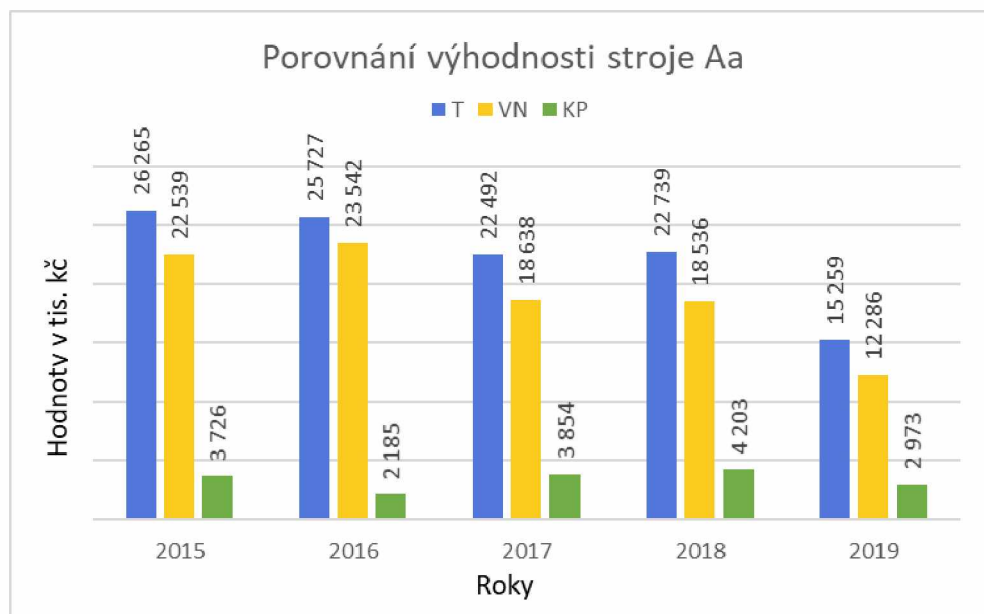
Model Aa

Tabulka č. 7 znázorňuje porovnání výhodnosti stroje Aa v letech 2015-2019. Veškeré hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč, mimo krycího příspěvku v %.

Tabulka 7: Porovnání výhodnosti stroje Aa v r. 2015-2019 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
T	26 265	25 727	22 492	22 739	15 259
VN	22 539	23 542	18 638	18 536	12 286
KP	3 726	2 185	3 854	4 203	2 973
KP %	14	9	17	19	19

Zdroj: zpracováno podle [9]



Obrázek 13: Graf porovnání výhodnosti stroje Aa v r. 2015-2019 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [9]

Z grafu na obrázku č. 13 lze vyčíst, že nejvyšší ziskovosti dosahoval stroj Aa v letech 2015, 2017 a 2018, kdy se krycí příspěvek pohyboval kolem 3,93 mil. Kč. V roce 2018 činil krycí příspěvek 4,20 mil. Kč, v průběhu sledovaného období jde o nejvyšší hodnotu. Naopak nejnižší ziskovost je zaznamenána v roce 2016, kdy společnost vykazovala nejnižší výsledek hospodaření před zdaněním.

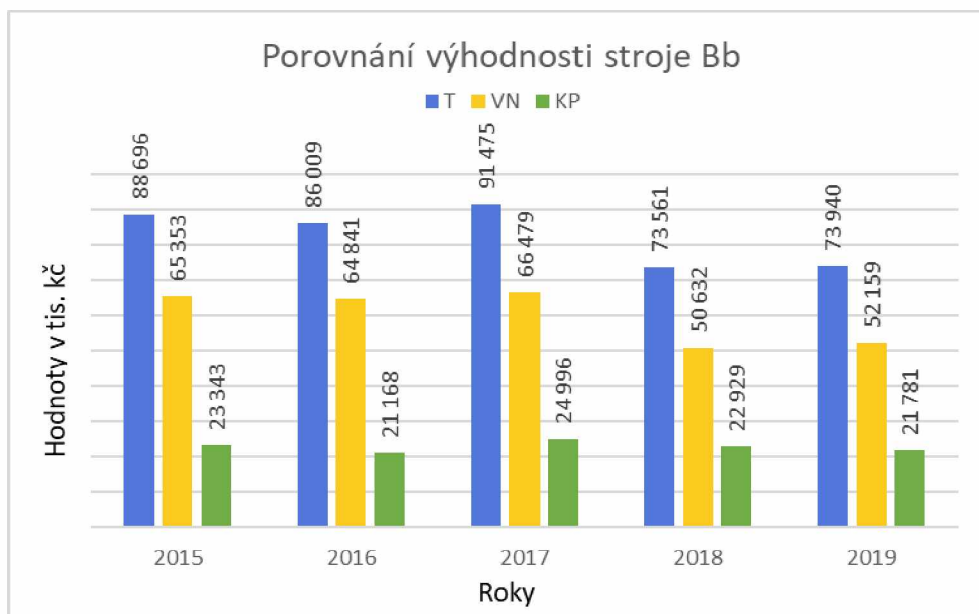
Model Bb

Tabulka č. 8 zobrazuje porovnání výhodnosti stroje Bb. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč, kromě krycího příspěvku vyjádřeného v procentech.

Tabulka 8: Porovnání výhodnosti stroje Bb v r. 2015-2019 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
T	88 696	86 009	91 475	73 561	73 940
VN	65 353	64 841	66 479	50 632	52 159
KP	23 343	21 168	24 996	22 929	21 781
KP %	26	25	27	31	29

Zdroj: zpracováno podle [9]



Obrázek 14: Graf porovnání výhodnosti stroje Bb v r. 2015-2019 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [9]

Z grafu na obrázku č. 14 vyplývá, že krycí příspěvky modelu Bb dosahovaly každý rok vysokých hodnot. Ze všech vybraných modelů dosahoval během sledovaných pěti let nejvyšší ziskovosti. Za období pěti let dosáhl krycí příspěvek svého maxima v roce 2017, kdy se přiblížil hodnotě 25 mil. Kč. V tento rok také společnost vykazovala nejvyšší hospodářský výsledek před zdaněním. Krycí příspěvky nepatrně poklesly v letech 2016 a 2019.

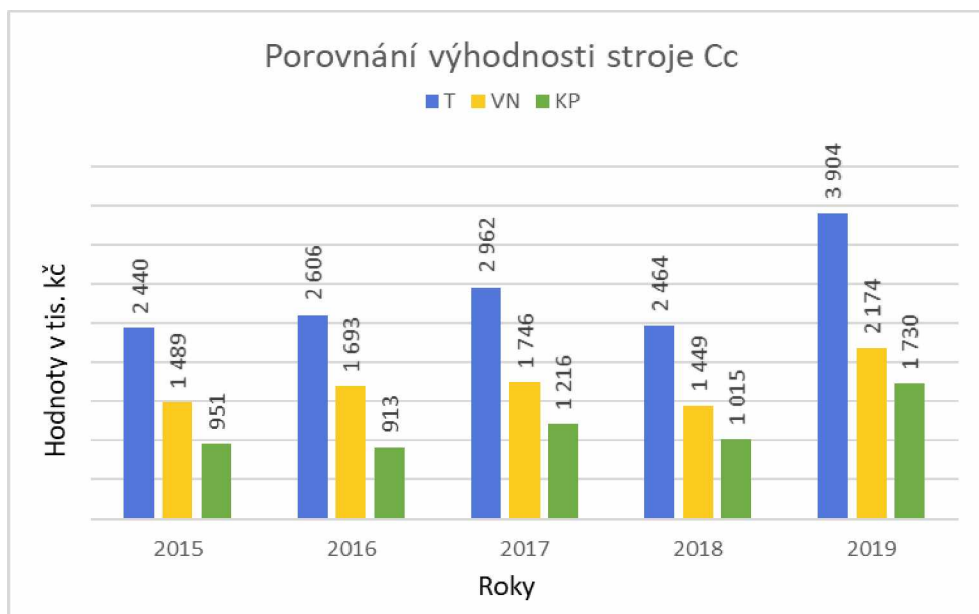
Model Cc

Tabulka č. 9 zobrazuje porovnání výhodnosti stroje Cc. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč, kromě krycího příspěvku vyjádřeného v procentech.

Tabulka 9: Porovnání výhodnosti stroje Cc v r. 2015-2019 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
T	2 440	2 606	2 962	2 464	3 904
VN	1 489	1 693	1 746	1 449	2 174
KP	951	913	1 216	1 015	1 730
KP %	39	35	41	41	44

Zdroj: zpracováno podle [9]



Obrázek 15: Graf porovnání výhodnosti stroje Cc v r. 2015-2019 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [9]

Graf na obrázku č. 15 zobrazuje, i přes kolísání v jednotlivých letech, rostoucí trend krycího příspěvku modelu Cc. Z posuzovaných pěti let byl tento model nejziskovější v roce 2019 s hodnotou krycího příspěvku 1,73 mil. Kč. Nejnižší hranicí krycího příspěvku za srovnávací období bylo 0,91 mil. Kč v roce 2016, stejně tak v tomto roce společnost dosáhla nejnižšího výsledku hospodaření před zdaněním. Model Cc měl, za poslední tři roky 2017, 2018 a 2019, ze všech sledovaných modelů, nejvyšší procentuální krycí příspěvky.

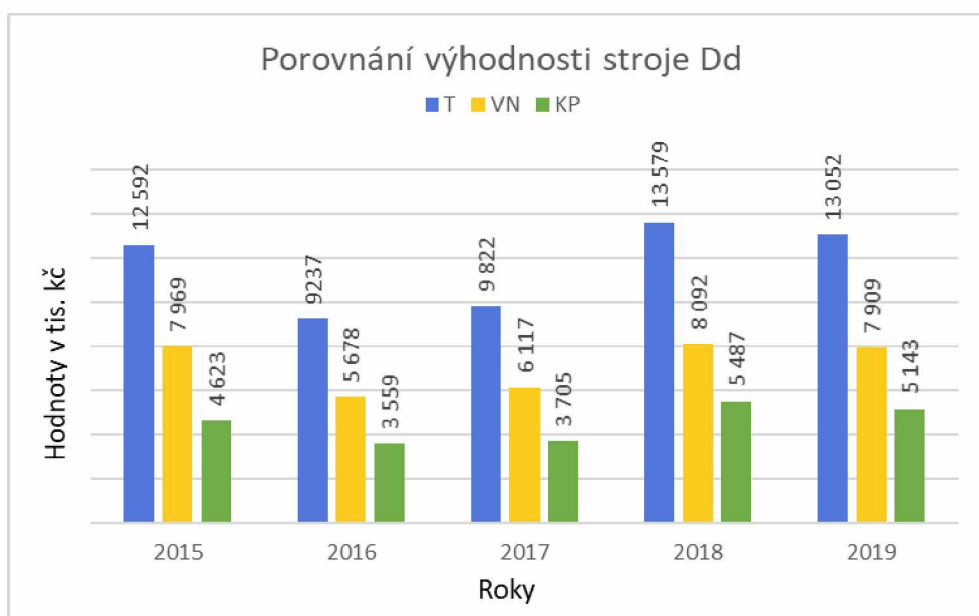
Model Dd

Tabulka č. 10 zobrazuje porovnání výhodnosti stroje Dd. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč, kromě krycího příspěvku vyjádřeného v procentech.

Tabulka 10: Porovnání výhodnosti stroje Dd v r. 2015-2019 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
T	12 592	9 237	9 822	13 579	13 052
VN	7 969	5 678	6 117	8 092	7 909
KP	4 623	3 559	3 705	5 487	5 143
KP %	37	39	38	40	39

Zdroj: zpracováno podle [9]



Obrázek 16: Graf porovnání výhodnosti stroje Dd v r. 2015-2019 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [9]

Dd byl v roce 2015 modelem s pozitivním krycím příspěvkem v hodnotě 4,62 mil. Kč, jak lze vyčíst z grafu na obrázku č. 16. V následujících letech zaznamenal mírný propad na hodnoty 3,56 mil. Kč za rok 2016 a 3,71 mil. Kč za rok 2017. Nejvyššího vzrůstu (o 1,78 mil. Kč) model dosáhl v roce 2018, kdy hodnota krycího příspěvku činila 5,49 mil. Kč. Za tento rok vykázal model také nejvyšší procentuální krycí příspěvek ve výši 40%. I přes mírný pokles v roce 2019 byla hodnota krycího příspěvku příznivější než v letech 2016 a 2017.

6.3 Shrnutí a hodnocení

Pro hodnocení přínosu jednotlivých typů výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku autorka zvolila kromě výše krycího příspěvku také výši tržeb. Výsledky zobrazuje následující tabulka č. 11.

Tabulka 11: Srovnání přínosu jednotlivých strojů v r. 2015-2019

	Aa	Bb	Cc	Dd	Celkem
T (tis. Kč)	112 482	413 681	14 376	58 282	598 821
Podíl na T (%)	19	69	2	10	100
KP (tis. Kč.)	16 941	114 217	5 825	22 517	159 500
Podíl na KP (%)	11	71	4	14	100

Zdroj: zpracováno podle [9]

6.3.1 Výše dosažených tržeb

Z tabulky č. 11 je zřejmé, že za celé sledované období nejvyšší tržby 413 681 tis. Kč s nadpolovičním podílem na celkových tržbách ve výši 69 % má model Bb. Za ním následuje model Aa, jehož tržby 112 482 tis. Kč a 19 % podíl na celkových tržbách jsou mnohem nižší než u předchozího modelu. Zbylé dva stroje Cc a Dd ani zdaleka nedosahují na tržby modelu druhého v pořadí, tj. Aa, a dohromady jejich podíl na tržbách činí pouze 12 %. **Z hlediska výše dosažených tržeb autorka hodnotí jako nejvýhodnější pro firmu model Bb, dále pak model Aa. Při pohledu na vývoj sledovaného období však tržby modelu Bb klesly o 17 % a u druhého v pořadí modelu Aa klesly dokonce o 42 % - tento trend autorka hodnotí negativně. Naopak tržby modelu Cc vzrostly, i když z malého základu, o 60 % a tržby modelu Dd o 4 % - tento trend autorka hodnotí pozitivně.**

6.3.2 Výše dosaženého krycího příspěvku

Nejvyšší krycí příspěvek 114 217 tis. Kč s celkovým podílem 72 % má opět model Bb. Druhým v pořadí, s mnohokrát menším podílem, je model Dd s krycím příspěvkem 22 517 tis. Kč a podílem 14 %. Model Aa se z hlediska výše dosaženého krycího příspěvku 16 941 tis. Kč a podílu 11 % stal třetím v pořadí. Nejnižší krycí příspěvek 5 825 tis. Kč s podílem 4 % má model Cc. Tři z porovnávaných modelů dosahují vyššího podílu na krycím příspěvku než podílu na celkových tržbách. Jedná se o modely Bb, Dd a Cc. Nejvyšší průměrný podíl krycího příspěvku za posuzované období má model Cc v hodnotě 41 %

a model Dd v hodnotě 39 %. Nejnižšího podílu 15 % dosáhl model Aa, který ani nepřekročil průměr 27 %. Model Bb přesáhl průměr o 1 %. **Z hlediska výše dosaženého krycího příspěvku autorka hodnotí jako nejvýhodnější pro firmu opět model Bb, následovaný modelem Dd. Při pohledu na vývoj sledovaného období však krycí příspěvek modelu Bb klesl o 7 % a u druhého v pořadí modelu Aa klesl dokonce o 20 % - tento klesající trend, i když mírnější než pokles tržeb, autorka hodnotí negativně. Naopak krycí příspěvek modelu Cc vzrostl, i když z malého základu, o 82 % a u modelu Dd o 11 % - tento trend, výraznější než růst tržeb, autorka hodnotí velmi pozitivně.**

6.4 Doporučení pro podnik

Dle mého názoru nejvýznamnějšími produkty z hlediska tržeb a výše krycího příspěvku zůstávají po celé sledované období pro firmu model Bb a Aa, a to pro objem dosaženého krycího příspěvku. Z hlediska procentuálního krycího příspěvku jsou však perspektivní modely Dd a Cc (okolo 40 %).

Proto autorka vedoucím pracovníkům podniku doporučuje analyzovat příčiny poklesu zejména tržeb u obou nosných modelů Bb a Aa. Dále by bylo vhodné prověřit možnosti zvýšení prodejů modelů Cc a Dd na dalších trzích vhodně zvoleným marketingovým mixem.

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo posoudit přínos jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku XYZ jehož výrobní závod sídlí v Královéhradeckém kraji. Podnik je ve svém okrese jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů a zabývá se výrobou techniky na sečení trávy už více jak 130 let. V současnosti se specializují zejména na výrobu zahradních traktorů, a právě modely těchto strojů posloužily autorce pro zpracování práce. Jejich přínos pro hospodářský výsledek byl posouzen od roku 2015 do roku 2019 na základě dvou kritérií, a to výše krycího příspěvku a tržeb.

První část bakalářské práce, tedy teoretická, se zabývá obchodním systémem a marketingem podniku. Byla zde dopodrobna popsána obchodní strategie podniku a její fáze tvorby. Dále také obchodní plán včetně zásad pro zpracování a jeho struktura. Podstatnou kapitolou v teoretické části bylo dělení nákladů podle závislosti na objemu výkonů na fixní a variabilní a s tím související příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.

Praktická část je zprvu věnována obecnému představení společnosti XYZ, následně je provedena analýza výhodnosti jednotlivých strojů. Na základě dat získaných od společnosti, stanovení krycích příspěvků a jejich grafického znázornění mohla autorka vzájemně srovnávat jednotlivé roky a prodané stroje. Z výpočtů je zřejmé, že za posuzované období měl nejvyšší tržby (112,48 mil. Kč) a krycí příspěvek (16,94 mil. Kč) model Bb, který ovšem zaznamenal pokles. Z hlediska procentuálního krycího příspěvku (okolo 40 %) jsou pro podnik perspektivnější modely Cc a Dd.

Kvůli poklesu tržeb u dvou hlavních modelů Bb a Aa autorka doporučuje vedení podniku analyzovat příčiny poklesu a prověřit možnosti, jak zvýšit prodeje modelů Cc a Dd na dalších trzích, pomocí vhodně zvoleného marketingového mixu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. Malé a střední podnikání: distanční opora. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-346-1.
- [3] BUCHTA, Miroslav. Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-107-8.
- [4] ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.
- [5] Čím začíná aktivní prodej. Intuitivní marketing [online]. [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.intuitivnimarketing.cz/maloobchod/cim-zacina-aktivni-prodej>
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [8] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert. ISBN 80-247-0447-1.
- [9] Interní dokumentace firmy XYZ
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [11] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [12] KANTOROVÁ, Kateřina. Marketing II. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.
- [13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

- [14] KOURDI, Jeremy. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Přeložil Věra FOLTÝNOVÁ. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [15] KOŽENÁ, Marcela. Podniková ekonomika: distanční opora. Vydání čtvrté. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2016. ISBN 978-80-7395-975-3.
- [16] KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [17] Krycí příspěvek pomůže sledovat ziskovost vašich výrobků. IPodnikatel [online]. [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/kryci-prispevek-pomuze-sledovat-ziskovost-vasich-vyrobku.html>
- [18] MALLYA, Thaddeus. 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.
- [19] MULAČ, Petr a Jan VÁCHAL. Obchodní podnikání II. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. 72 s. ISBN 978-80-903888-5-7.
- [20] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [21] Obchodní systém. Finančník [online]. [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: https://www.financnik.cz/wiki/obchodni_system
- [22] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
- [23] Podpora prodeje: Obchodní podpora prodeje. Marke: Magazín o marketingu [online]. 2015 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/podpora-prodeje/>
- [24] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [25] SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [26] STANĚK, Vladimír. Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0456-0.

- [27] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [28] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [29] URBÁNEK, Tomáš. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management. Studium. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [30] Úvod do podpory prodeje: Podpora prodeje ve vztahu ke spotřebitelům. Focus Agency [online]. 2008 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/podpora-prodeje/uvod-do-podpory-prodeje__s282x432.html
- [31] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [32] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [33] ZÁBOJ, Marek. Obchodní operace. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie. ISBN 978-80-87071-40-3.
- [34] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.