

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Iva Čečotková

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

**Hodnocení přínosů jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek
vybraného podniku**

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Iva Čečotková**
Osobní číslo: **E22160**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Hodnocení přínosu jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek
vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je prostřednictvím analýzy posoudit přínos jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek vybraného podniku. Na základě zjištění navrhnout opatření ke zlepšení stavu.

Osnova:

- Organizační struktura podniku.
- Tvorba strategie a plánování podniku.
- Variabilní a fixní náklady podniku.
- Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (krycí příspěvek).
- Posuzování výhodnosti jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

Literatura

HAVLÍČEK, K. Management & controlling: malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2
KANTOROVÁ, K. Marketing II. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.
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
KOŽENÁ, M. Podniková ekonomika: distanční opora. Vyd. 4. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2016. ISBN 978-80-7395-975-3
MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4
PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.
VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1
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: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení přínosu jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek vybraného podniku 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

Iva Čečotková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za cenné připomínky a odborné rady, které mi pomohly při vypracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením přínosu jednotlivých teritorií k prodejnímu výkonu a celkovému hospodářskému výsledku firmy XYZ. Na základě detailní analýzy podnikových dokumentů a obchodních strategií je zkoumáno, která teritoria mají klíčový význam pro ekonomickou stabilitu a růst podniku. K vyhodnocení jsou využity ukazatele krycího příspěvku a tržeb, jež umožňují identifikovat teritoria s největší mírou přínosu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Krycí příspěvek, variabilní náklady, tržby, obchodní strategie, obchodní plán

TITLE

Evaluation of the contribution of individual territories to the economic result of the selected enterprise

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on evaluating the contribution of individual territories to the sales performance and overall economic results of company XYZ. Based on a detailed analysis of corporate documents and business strategies, the study examines which territories are of key importance for the company's economic stability and growth. The evaluation is based on contribution margin and sales indicators, which help identify the territories with the highest level of contribution.

KEYWORDS

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

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	10
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD.....	13
1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU.....	14
1.1 Organizační struktura a její tvorba.....	14
1.2 Organizační struktura obchodního dělení	15
1.2.1 Podle geografických oblastí (regionální struktura).....	15
1.2.2 Podle produktů nebo služeb (funkční struktura).....	15
1.2.3 Podle typu klientů (segmentace trhu)	15
1.2.4 Podle funkčních rolí (struktura podle funkcí).....	16
1.2.5 Mezinárodní obchodní tým.....	16
1.2.6 Kombinovaná struktura.....	16
2 TVORBA STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	17
2.1 Strategie	17
2.2 Tvorba strategie	18
2.3 Obchodní plán.....	19
3 OBCHODNÍ SYSTÉM.....	21
3.1 Stanovení obchodních cílů a strategie	21
3.2 Tvorba obchodního plánu	21
3.3 Tvorba kapacitního plánu	22
3.4 Optimalizace obchodního procesu.....	22
3.5 Sledování a vyhodnocování výkonu	23
4 NÁKLADY A VÝNOSY, KRYCÍ PŘÍSPĚVEK	24
4.1 Náklady.....	24
4.1.1 Příklad členění nákladů.....	25
4.2 Výnosy.....	25
4.3 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku	26

5	METODIKA	27
6	POSOUZENÍ PŘÍNOSU JEDNOTLIVÝCH TERITORIÍ NA HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	28
6.1	Představení podniku.....	28
6.2	Hodnocení přínosů jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek	31
6.2.1	Výhodnost teritorií vyjádřená v jednotlivých letech.....	32
6.2.2	Výhodnost jednotlivých teritorií v období 2019-2023	42
6.3	Hodnocení sledovaného období 2019–2023	49
6.3.1	Srovnání tržeb	49
6.3.2	Srovnání krycího příspěvku (KP)	49
6.3.3	Srovnání podílu KP na tržbách (KP v %).....	50
6.4	Celkové shrnutí	50
6.5	Doporučení pro podnik	50
	ZÁVĚR	51
	Citovaná literatura.....	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: REGULAČNÍ VENTILY	29
OBRÁZEK 2: GRAF VH PŘED ZDANĚNÍM.....	30
OBRÁZEK 3: GRAF STRUKTURY TRŽEB 2019-2023	32
OBRÁZEK 4: GRAF POROVNÁNÍ TERITORIÍ V ROCE 2019 V TIS. KČ	33
OBRÁZEK 5: GRAF POROVNÁNÍ TERITORIÍ V ROCE 2020 V TIS. KČ	34
OBRÁZEK 6: GRAF POROVNÁNÍ TERITORIÍ V ROCE 2021 V TIS. KČ	36
OBRÁZEK 7: GRAF POROVNÁNÍ TERITORIÍ V ROCE 2022 V TIS. KČ	37
OBRÁZEK 8: GRAF POROVNÁNÍ TERITORIÍ V ROCE 2023 V TIS. KČ	39
OBRÁZEK 9: KUMULOVANÉ TRŽBY A KP ZA VYBRANÁ TERITORIA	40
OBRÁZEK 10: TRŽBY EXPORT – STRUKTURA (2019–2023).....	41
OBRÁZEK 11: KP ZA VYBRANÁ TERITORIA – STRUKTURA (2019–2023)	41
OBRÁZEK 12: VÝVOJ TRŽEB A KP – POLSKO (2019–2023).....	43
OBRÁZEK 13: VÝVOJ TRŽEB A KP – NĚMECKO (2019–2023).....	44
OBRÁZEK 14: VÝVOJ TRŽEB A KP – SLOVENSKO (2019–2023).....	46
OBRÁZEK 15: VÝVOJ TRŽEB A KP – ŠVÝCARSKO (2019–2023)	47
OBRÁZEK 16: VÝVOJ TRŽEB A KP – ČÍNA (2019–2023).....	49

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY PODNIKU XYZ V TIS. KČ.....	29
TABULKA 2: STRUKTURA TRŽEB V LETECH 2019-2023 V TIS. KČ.....	31
TABULKA 3: POROVNÁNÍ TERITORIÍ V ROCE 2019 V TIS. KČ.....	33
TABULKA 4: POROVNÁNÍ TERITORIÍ V ROCE 2020 V TIS. KČ.....	34
TABULKA 5: POROVNÁNÍ TERITORIÍ V ROCE 2021 V TIS. KČ.....	35
TABULKA 6: POROVNÁNÍ TERITORIÍ V ROCE 2022 V TIS. KČ.....	37
TABULKA 7: POROVNÁNÍ TERITORIÍ V ROCE 2023 V TIS. KČ.....	38
TABULKA 8: KUMULOVANÉ TRŽBY A KP ZA VYBRANÁ TERITORIA	40
TABULKA 9: POROVNÁNÍ VÝHODNOSTI POLSKA V LETECH 2019-2023 V TIS. KČ.....	42
TABULKA 10: POROVNÁNÍ VÝHODNOSTI NĚMECKA V LETECH 2019-2023 V TIS. KČ.....	43
TABULKA 11: POROVNÁNÍ VÝHODNOSTI SLOVENSKA V LETECH 2019-2023 V TIS. KČ.....	45
TABULKA 12: POROVNÁNÍ VÝHODNOSTI ŠVÝCARSKA V LETECH 2019-2023 V TIS. KČ	46
TABULKA 13: POROVNÁNÍ VÝHODNOSTI ČÍNY V LETECH 2019-2023 V TIS. KČ.....	48

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

%	znak procent
aj.	a jiné
apod.	a podobně
B2B	business to business
CAC	náklady na získání zákazníka
CRM	řízení vztahů se zákazníky
č.	číslo
Kč	korun českých
kol.	kolektiv
KP	krycí příspěvek
KPI	klíčový ukazatel výkonnosti
mil.	milion
např.	například
příp.	případně
Sb.	Sbírka zákonů
tis.	tisíc
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
spol.	společnost
tj.	to jest
VN	variabilní náklady
VH	výsledek hospodaření

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením přínosů jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek daného podniku. Cílem je analyzovat, jaký vliv mají jednotlivé geografické oblasti na celkový ekonomický výkon firmy, a identifikovat silná i slabá místa v teritoriální struktuře jejího podnikání. Práce se snaží zjistit, které trhy jsou pro podnik nejvýznamnější, a jak lze na základě získaných poznatků optimalizovat podnikové řízení, strategii i alokaci zdrojů.

Bakalářskou práci lze rozdělit na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se nejprve zaměříme na problematiku organizační struktury podniku, zejména pojetí obchodního oddělení. Následně bude rozebrán proces tvorby podnikové strategie a plánování, které jsou klíčové pro efektivní řízení a rozvoj podniku. Dále se budeme věnovat sestavení obchodního plánu a charakteristice obchodního systému podniku. Závěrečná část teoretického bloku bude věnována ekonomickým aspektům – především rozdělení nákladů a výnosů a jejich propojení prostřednictvím ukazatele krycího příspěvku.

Druhá, tedy praktická část této práce, je věnována vybranému podniku. Nejprve se zaměří na popis firmy XYZ, ve které bude prováděna analýza. Pro posouzení výhodnosti jednotlivých teritorií je vybrán krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů a výše tržeb v letech 2019 až 2023. Náplní analýzy bude posouzení přínosů teritorií za jednotlivé roky a následně za jednotlivá teritoria. V závěru práce bude zhodnocení jejich výsledků a návrh doporučení pro zlepšení finanční situace podniku.

Cílem práce je zhodnotit přínos jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek vybraného podniku.

1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

Dříve než se podrobněji zaměříme na definici a popis organizační struktury podniku, je nutné porozumět termínu podnik.

Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. (Zákon č. 513/1991 Sb.)

1.1 Organizační struktura a její tvorba

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace tak, aby byly zaměřeny k dosahování cílů organizace. Pro úspěšné fungování společnosti by měla být její organizační struktura modelována tak, aby odpovídala potřebám koordinace činností dílčích kolektivů lidí při dosahování cílů společnosti a dále utvářela vhodné podmínky k motivaci pro dosahování dobrých výsledků jejich společné práce a tím jejich spokojenost. (Vochozka, a další, 2012)

Navrhování nebo úprava organizační struktury patří mezi klíčové procesy ve firmě, jelikož jejím cílem je vytvořit optimální podmínky pro práci zaměstnanců a zajistit efektivní koordinaci jejich činností. Organizační struktura se obvykle vytváří shora dolů – nejprve se vymezí hlavní úseky, které se dále dělí na menší jednotky a konkrétní pracovní pozice. (Urban, 2004). Pokud je organizační struktura nastavena nevhodně, může to vést k neefektivnímu fungování podniku, například kvůli nedostatečnému využití pracovních pozic, překážkám v komunikaci a spolupráci, narušení plynulosti pracovních procesů či nejasnostem v pravomocích a odpovědnostech. Taková situace může vyústit i v pracovní konflikty a napětí mezi zaměstnanci. Proto je nezbytné věnovat velkou pozornost správnému návrhu organizační struktury, který by měl být založen na jasně definovaném postupu. (Vodáček, a další, 2013) :

- identifikace potřebných hlavních a pomocných činností dle podnikatelské strategie,
- provedení racionální dělby práce,
- racionální sdružování účelně specializovaných činností do strukturních jednotek,
- zvolení způsobu koordinace,
- vyřešení pravomocí a odpovědností ve strukturních jednotkách

1.2 Organizační struktura obchodního dělení

Organizace obchodního oddělení ve firmě, která obchoduje i se zahraničím, může být různá, v závislosti na velikosti firmy, strategii a specifických potřebách obchodních vztahů. Zde je několik běžných způsobů, jak může být obchodní oddělení strukturováno:

1.2.1 Podle geografických oblastí (regionální struktura)

Tento model je obvykle využíván v případě, kdy firma působí v několika geografických oblastech (např. Evropě, Asii, Severní Americe). Obchodní oddělení je rozděleno podle regionů, kde každý region má svého zodpovědného obchodníka nebo tým. Tento způsob organizace je efektivní pro firmy, které mají různé trhy s odlišnými obchodními podmínkami, kulturami a jazyky.

- **Výhody:** Zohledňuje specifické potřeby jednotlivých trhů, snadnější přizpůsobení lokalit a lepší komunikaci s místními partnery.
- **Nevýhody:** Může vést k duplikování některých procesů a zvýšeným nákladům na řízení.

1.2.2 Podle produktů nebo služeb (funkční struktura)

V tomto případě je obchodní oddělení rozděleno podle produktových kategorií nebo specifických služeb, které firma nabízí. Každý tým se specializuje na určitou skupinu produktů nebo služeb, ať už je to konkrétní produktová řada nebo segment trhu (např. B2B, B2C).

- **Výhody:** Specializace umožňuje hlubší znalosti o produktech a trhu, lepší zaměření na cílové zákazníky.
- **Nevýhody:** Méně flexibilní přizpůsobování se specifickým geografickým potřebám nebo kulturním rozdílům.

1.2.3 Podle typu klientů (segmentace trhu)

Tento model je užitečný pro firmy, které mají odlišné zákazníky, např. velké korporace, malé a střední podniky nebo jednotlivce. Obchodní oddělení se může rozdělit na týmy, které se zaměřují na konkrétní segmenty zákazníků, včetně těch zahraničních.

- **Výhody:** Umožňuje cílený přístup na různé trhy a lepší přizpůsobené nabídky pro konkrétní segmenty.

- **Nevýhody:** Může vést k fragmentaci a ztrátě koordinace mezi různými týmy.

1.2.4 Podle funkčních rolí (struktura podle funkcí)

V tomto modelu jsou role rozděleny podle specifických obchodních funkcí, např. tým pro akvizice nových klientů, tým pro správu stávajících zákazníků, tým pro marketing nebo tým pro export. Každý tým má svou specializaci, ať už jde o komunikaci, vyjednávání, analýzu trhu nebo logistiku.

- **Výhody:** Specializace v konkrétních funkcích zajišťuje efektivitu a přehlednost v jednotlivých oblastech.
- **Nevýhody:** Může dojít k problémům v koordinaci mezi týmy, pokud není dostatečně silná komunikace.

1.2.5 Mezinárodní obchodní tým

Pokud firma významně obchoduje se zahraničím, může mít specializovaný tým, který se zaměřuje na mezinárodní trhy. Tento tým by měl specialisty na mezinárodní právo, logistiku, kulturní a jazykové bariéry a rozumí specifickým regulacím a procesům pro export a import. Tým by měl klást důraz na zajištění, aby ekonomika byla flexibilní a schopná uspět v mezinárodní konkurenci. (Svatoš, 2009)

- **Výhody:** Důraz na specifické potřeby zahraničních trhů a regulační požadavky.
- **Nevýhody:** Vyžaduje silnou interní komunikaci a koordinaci s ostatními týmy.

1.2.6 Kombinovaná struktura

Ve větších firmách, zejména těch, které obchodují na více trzích, může být organizace obchodního oddělení kombinovaná. Týmy mohou být rozděleny podle regionů a zároveň mít specializované podskupiny podle produktů nebo segmentů zákazníků. Tato struktura umožňuje flexibilitu a efektivní pokrytí různých trhů a potřeb.

- **Výhody:** Flexibilita a možnost zaměřit se na různé aspekty obchodních aktivit (geografické, produktové, klientské).
- **Nevýhody:** Složitější řízení a komunikace mezi různými týmy.

Každá firma by měla vybrat organizační strukturu, která nejlépe vyhovuje jejím cílům, obchodní strategii a velikosti. Vhodná struktura pomůže maximalizovat efektivitu a podporovat růst na domácím i mezinárodním trhu. (OpenAI, 2025)

2 TVORBA STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Hlavním cílem ziskové firmy je dosáhnout co největšího zisku. Aby organizace mohla tento cíl úspěšně naplnit a dosáhnout úspěchu na trhu, musí si nejprve jasně stanovit obchodní plán a strategii, ve kterých určí a popíše, jakým způsobem tohoto cíle dosáhne. V této části práce se nejprve zaměříme na tvorbu obchodního plánu a obchodní strategie.

2.1 Strategie

Hlavním cílem strategie je připravit firmu na budoucí výzvy tak, aby si dokázala udržet konkurenceschopnost i na globálním trhu. Různé odborné texty a články se přitom mohou v definici pojmu „strategie“ mírně lišit. Podle Slovníku cizích slov se však strategie chápe jako *„dlouhodobý plán činností, který směřuje k dosažení určitého cíle“*. Jinými slovy, strategie představuje způsob, jakým hodláme stanoveného cíle dosáhnout. (2018)

Fotr a kol. vnímají strategii jako *„vodítka 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 je strategie interpretována jako *„nástroj managementu, který určuje základní směr dalšího rozvoje podniku a hlavní (strategické) operace, jimiž bude tento směr realizován.“* (Souček, 2015)

Thaddeus Mallya vnímá 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 vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.“* (Mallya, 2007)

V publikaci Červeného, Hanzelkové a Keřkovského definují strategii jako *„množinu strategických cílů a cest jejich naplnění/realizace.“* (Červený, a další, 2016)

Dle Jakubíkové „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.“ (Jakubíková, 2013)

Strategie je složena z těchto hlavních součástí: (Souček, 2015)

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

Strategie by měla zahrnovat všechny podstatné komponenty. Klíčové je, aby mezi základními prvky, jako jsou mise, vize a strategické cíle, a mezi konkrétními strategickými operacemi existovala jasná, promyšlená a navazující souvislost. V rámci strategického řízení je nezbytné uplatňovat princip zpětné vazby – tedy pravidelně se vracet ke dřívějším krokům, hodnotit je a přizpůsobovat další směřování.

Strategii je vhodné rozpracovat do konkrétních cílů, pravidel a zásad, které usměrňují chování organizace. Vyhotovení strategie v písemné formě má zásadní význam. Podle názoru pana Součka teprve samotné písemné zpracování umožňuje jednotlivci lépe si uvědomit strukturu myšlenek, přesně definovat klíčové prvky a vytvořit mezi nimi potřebné vazby. Zároveň plní funkci efektivního komunikačního nástroje – umožňuje všem zainteresovaným osobám se s dokumentem seznámit a přizpůsobit mu své aktivity. Strategický dokument by měl být přehledný, stručný a srozumitelný pro všechny, kterých se týká. (Souček, 2015)

2.2 Tvorba strategie

Stanovení strategie patří mezi klíčové procesy řízení podniku. Dobře propracovaná strategie a její úspěšná realizace vycházejí z řady zásadních strategických rozhodnutí, jejichž cílem je optimální využití dostupných zdrojů a zajištění dlouhodobé prosperity firmy v konkurenčním prostředí.

Zvolená strategie se promítá nejen do krátkodobého fungování podniku, které ovlivňuje jeho aktuální úspěšnost, ale také do jeho dlouhodobého směřování. Správně nastavená strategie podporuje růst hodnoty společnosti a zvyšuje atraktivitu firmy pro investory, kteří chtějí prostřednictvím ní efektivně zhodnocovat svůj kapitál.

Podle Portera (2010) je strategie široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Strategie není ovšem jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů. Celá řada autorů vidí strategii jako jednu ze složek logické posloupnosti mezi posláním firmy a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, kterými jsou zajišťovány požadované výstupy a stanovené cíle. Strategii lze chápat jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek.

Je to široké spektrum hypotéz určujících: (Fotr, 2012)

- konkurenční schopnost firmy;
- rozvíjení „core competences“, tedy jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy;
- naplnění budoucích cílů;
- politiky určující dosažení těchto cílů.

Strategická rozhodnutí pak souvisí s:

- určením spektra aktivit firmy;
- přizpůsobením aktivit firmy jejímu prostředí;
- alokováním a přerozdělením zdrojů, kterými firma disponuje;
- hodnotami, očekávanými a cíli všech, kteří ovlivňují zvolenou strategii;
- směrem, kterým se hodlá firma dlouhodobě ubírat.

Strategie je tedy nedílnou součástí řídicích a manažerských procesů, na jejichž počátku je formulace poslání firmy a na konci jsou požadované výstupy v podobě naplnění stanovených cílů.

2.3 Obchodní plán

Obchodním plánem podle pana Synka můžeme rozumět jako „základní nástroj řízení obchodní (prodejní, odbytové) činnosti.“

Obchodní plán by měl být koncipován s ročním výhledem a rozdělen do měsíčních a čtvrtletních intervalů. V případě podniků s vysokým objemem obrátu může být plán strukturován i s týdenní frekvencí. Tento dokument zároveň tvoří výchozí podklad pro sestavení finančního plánu. (Havlíček, 2011)

Tento strategický plán se zaměřuje na určení produktového portfolia, objemu výroby a cenové politiky, které podnik hodlá uplatnit na trhu během daného strategického období. Plán zahrnuje nejen stanovení prodejních cílů, ale také návrh klíčových složek marketingového mixu, jako jsou distribuční strategie a opatření na podporu prodeje. (Fotr, 2012)

Důsledné vypracování obchodního plánu je zásadní nejen pro sestavení finanční strategie, ale také jako podklad pro práci prodejního týmu a jeho motivaci. Podnik se zaměřuje na hledání efektivních motivačních nástrojů pro své prodejce a marketingové pracovníky, jelikož úspěšnost prodeje do značné míry závisí na jejich schopnostech a efektivitě. (Veber, a další, 2012).

Obvykle se k zjištění plánovaných výsledků užívají peněžní jednotky, ale může být použito i vyjádření ve fyzických jednotkách. Je možné využít i jiné ukazatele jako např. přidanou hodnotu, obchodní marži aj. (Veber, a další, 2012)

Finanční část tohoto plánu zahrnuje nejen tržby z jednotlivých produktových skupin, ale také potřeby financování nákladových složek. Mezi tyto nákladové položky patří například výdaje spojené s obchodní režii, jako jsou provize pro zprostředkovatele, náklady na propagaci prodeje, výdaje na průzkum trhu či investice do nákupu marketingových informací a služeb. (Fotr, 2012)

Podpora prodeje se zaměřuje na krátkodobé akce s cílem zvýšit momentální prodej. Zahrnuje prostředky, které vedou k podpoře efektivnější práce obchodních mezičlánků. (Kantorová, 2021)

Podpora prodeje se často kombinuje s reklamními aktivitami. Může ji doplňovat, nebo naopak reklama slouží jako prostředek, který upozorňuje na probíhající akce zaměřené na podporu prodeje. V posledních letech dochází k rychlému nárůstu investic do tohoto marketingového nástroje. (Zamazalová, 2009). Podpora prodeje přivádí zákazníky neloajální, působí na ně okamžitě a zároveň je nutí učinit rychlá rozhodnutí. (Jakubíková, 2013)

3 OBCHODNÍ SYSTÉM

Optimální obchodní systém ve firmě zahrnuje několik klíčových procesů, které spolupracují, aby firma dosahovala svých obchodních cílů efektivně a udržitelně. Jak již jsme zmínili v předchozí kapitole, je nutné mít dobře organizovaný přístup k tvorbě plánů, řízení kapacit a optimalizaci obchodních procesů.

Optimální obchodní systém se skládá z dobře strukturovaných plánů, efektivního řízení kapacit a neustálé optimalizace procesů. Tvorba plánů by měla zahrnovat jasně definované obchodní cíle, analýzu trhu, marketingové a prodejní strategie, prognózy tržeb a nákladů. Kapacitní plánování se zaměřuje na lidské, technologické a materiálové zdroje potřebné pro úspěšné splnění obchodních cílů. Neustálé sledování a flexibilita systému zajistí, že firma bude schopna rychle reagovat na změny a zajistit dlouhodobý úspěch. V následujícím textu se pokusíme více přiblížit jednotlivé oblasti.

3.1 Stanovení obchodních cílů a strategie

Optimální obchodní systém začíná definováním obchodních cílů, které jsou v souladu s celkovou strategií firmy. Cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené (SMART). Tato fáze zahrnuje:

- a) Definice krátkodobých a dlouhodobých cílů: Jaké výsledky chce firma dosáhnout v následujících měsících, letech (např. zvýšení podílu na trhu, rozšíření do nových geografických oblastí nebo zajištění udržitelného růstu tržeb).
- b) Segmentace trhu: Identifikace cílových segmentů a prioritizace trhů, zejména pokud firma obchoduje se zahraničím.
- c) Zaměření na produkty a služby: Které produkty nebo služby mají největší potenciál pro růst a jak je optimálně distribuovat.

3.2 Tvorba obchodního plánu

Obchodní plán je klíčovým nástrojem pro řízení obchodní činnosti firmy. Je to dokument, který obsahuje konkrétní kroky, jak dosáhnete cílů. Základní složky obchodního plánu zahrnují:

Analýzu trhu a konkurence: Zhodnocení aktuálního stavu trhu, konkurence a ekonomických podmínek. U zahraničního obchodu je důležitý přehled o specifických potřebách a preferencích zákazníků na různých trzích.

Marketingová a prodejní strategie: Jak budou produkty nebo služby propagovány, jaké prodejní kanály budou využívány (online, B2B, přímý prodej, distributoři), jaké akce podpoří prodej.

Prognóza tržeb: Na základě historických dat a očekávaných trendů by měl obchodní plán obsahovat odhady tržeb pro různá období, ideálně reálné, optimistické i pesimistické variantě.

Nákladová a investiční analýza: Odhady nákladů na marketing, prodej, logistiku a personál, včetně investic potřebných pro růst (např. rozšíření kapacit, nové technologie).

3.3 Tvorba kapacitního plánu

Kapacitní plánování je klíčové pro to, aby firma mohla efektivně splnit své obchodní cíle bez přetížení nebo podhodnocení poptávky. Kapacitní plán se musí minimálně zaměřit na následující oblasti:

Zdroje a personál: Jaký počet obchodníků, specialistů a dalších pracovníků je potřeba na zajištění růstu a jaké školení nebo nábor nových zaměstnanců bude potřeba pro expanzi do zahraničí.

Infrastruktura a technologie: Jaké technologické nástroje (např. CRM systémy, automatizace marketingu) budou potřeba pro podporu obchodních aktivit, příp. jaké logistické a distribuční kapacity jsou nezbytné pro efektivní řízení mezinárodních dodávek.

Skladové a výrobní kapacity: Pokud firma vyrábí produkty, je nutné plánovat, jaké kapacity výroby a skladování jsou potřebné k pokrytí poptávky na všech trzích. To zahrnuje i správu dodavatelského řetězce.

3.4 Optimalizace obchodního procesu

Optimální obchodní systém se musí neustále zlepšovat. To zahrnuje alespoň tyto oblasti zájmu:

- a) Automatizace obchodních procesů: Implementace nástrojů pro automatizaci úkolů, jako jsou generování cenových nabídek, zpracování objednávek a správa zákaznických vztahů (CRM). Tyto nástroje pomáhají šetřit čas a snižovat chybovost.
- b) Kontrola výkonnosti: Nastavení KPI (klíčových ukazatelů výkonnosti), které umožňují sledovat úspěšnost obchodních aktivit. Měří se např. objem tržeb, konverzní poměr, náklady na získání zákazníka (CAC), zákaznická spokojenost apod.

- c) Pravidelná analýza a přizpůsobení plánů: Obchodní plány a kapacitní plány by měly být pravidelně přezkoumávány a upraveny na základě aktuálních výsledků a změn na trhu (např. vliv konkurence nebo ekonomických faktorů).
- d) Podpora flexibility a adaptability: Optimální obchodní systém by měl být flexibilní, aby firma mohla rychle reagovat na změny v poptávce, konkurenci nebo tržních podmínkách. Schopnost rychle upravit plány a kapacitu je klíčová zejména u mezinárodního obchodu, kde dochází k častým změnám v regulaci, celních poplatcích nebo politické situaci.

3.5 Sledování a vyhodnocování výkonu

Po implementaci obchodního plánu je důležité vhodnými nástroji sledovat výkon a pravidelně vyhodnocovat, jak se daří plnit stanovené cíle. (OpenAI, 2025)

- a) Pravidelné revize a reportování: Každý měsíc nebo čtvrtletí by mělo docházet k revizi obchodního plánu, kontrolování KPI a přizpůsobení strategie podle aktuálních výsledků.
- b) Zpětná vazba od zákazníků a obchodního týmu: Získání informací o tom, jak jsou obchodní strategie vnímány na trhu, jak zákazníci reagují na produkty a jaký je celkový výkon obchodního týmu.

Po nastínění obchodní části problematiky se v následující kapitole budeme věnovat veličinám, které nám pomohou hodnotit jednotlivá obchodní teritoria.

4 NÁKLADY A VÝNOSY, KRYCÍ PŘÍSPĚVEK

Předmětem účetnictví je nejen zachytit stav a pohyb majetku a závazků, ale i zhodnocování aktiv a kapitálu v hospodářském podniku. V souvislosti s výrobou výrobků, prodejem zboží a poskytováním služeb a se majetek spotřebovává a tím vznikají náklady, které představují kategorii vstupů hospodářských prostředků a práce do tohoto procesu. Na druhé straně vznikají výnosy podniku, které představují kategorii výstupů v podobě výsledků z hospodářské činnosti podniku, určených k prodeji. Rozdílem je výsledek hospodaření, tj. zisk, případně ztráta. (Sedláček, 2017)

4.1 Náklady

Náklady se obvykle definují jako finančně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů, která byla vynaložena za účelem dosažení výnosů. Existuje více způsobů, jak lze náklady členit. Nejčastěji se k jejich rozdělení přistupuje z hlediska jejich ekonomického pojetí (Taušl Procházková, a další, 2018)

- daňového a finančního účetnictví,
- manažerského účetnictví.

Finanční účetnictví poskytuje informace o nákladech na úrovni celého podniku. Tyto údaje tvoří klíčový podklad pro efektivní řízení podniku. Informace získané z finančního účetnictví se promítají do účetní závěrky, konkrétně do rozvahy, výkazu peněžních toků (cash flow), výkazu zisku a ztráty a do příloh účetní závěrky. Náklady jsou v tomto kontextu vnímány jako snížení ekonomického prospěchu. Zaznamenávají se zde především data vztahující se k minulým účetním obdobím.

Daňové účetnictví vychází z údajů finančního účetnictví, které jsou upraveny o položky uznatelné z hlediska daňové legislativy. Výstupy z tohoto typu účetnictví slouží především externím subjektům, jako jsou například státní instituce, banky a další zainteresované organizace. Tento zaměření je patrné i ze samotné struktury účetních výkazů, jež jsou sestavovány s ohledem na okolní prostředí podniku. Daňové účetnictví tak poskytuje informace o podniku jako celku a zaznamenává data v peněžním vyjádření.

V rámci **manažerského účetnictví** jsou náklady posuzovány z hlediska interních potřeb podniku. Pro analýzu se zde využívají nástroje, jako jsou rozpočty, kalkulace a statistické metody. Náklady jsou v tomto kontextu chápány jako peněžně vyjádřená spotřeba podnikových zdrojů. Na rozdíl od finančního účetnictví není manažerské účetnictví vázáno legislativními

předpisy, což znamená, že jednotlivé podniky si mohou zvolit vlastní metody a nástroje podle svých specifických potřeb. (Taušl Procházková, a další, 2018)

Podle Sedláčka výroba vzniká spojením, kombinováním a využíváním různých výrobních faktorů, přičemž některé z nich se spotřebovávají okamžitě (například materiál), zatímco jiné se opotřebovávají postupně (například stroje a výrobní zařízení). Peněžní vyjádření jejich spotřeby je označováno jako náklady. Tento přístup k nákladům je charakteristický pro finanční účetnictví, které slouží jako základ pro výpočet daní. (Sedláček, 2017)

Synek a Kislingerová (2010) vnímají náklad jako „*peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložená na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku.*“

Dle Kožené (2016) náklad představuje „*cenu vstupů do procesů probíhajících v podniku.*“

4.1.1 Příklad členění nákladů

Pro efektivní správu nákladů je nezbytné věnovat pozornost jejich struktuře. Náklady lze klasifikovat podle různých kritérií, například podle Vebera (2012):

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

Každý způsob rozdělení nákladů poskytuje specifické a cenné informace, které lze využít k efektivnějšímu řízení podniku. Druhovému členění nákladů se často používá pro analýzu vývoje v čase, což umožňuje identifikovat trendy a porovnávat hospodaření s jinými podnikatelskými subjekty ve stejném odvětví. Toto členění napomáhá také při sestavování finančních výkazů a jejich následném vyhodnocování. Účelové členění nákladů je zase zásadní pro přesné stanovení výrobních kalkulací a jejich následnou kontrolu, což umožňuje podnikům lépe plánovat a optimalizovat své výrobní procesy i celkové náklady. (Veber, a další, 2012)

4.2 Výnosy

Jedná se o celkový růst ekonomických přínosů v určitém časovém období, který vzniká běžnou činností společnosti a vede ke zvýšení vlastního kapitálu. Do ekonomických užitků se však nezahrnují částky přijaté od třetích stran, například spotřební daň u zboží a služeb nebo daň z přidané hodnoty, jelikož tyto položky nemají vliv na navýšení vlastního kapitálu podniku. Klíčovým aspektem při účtování výnosů je správné určení okamžiku, kdy výnos skutečně

vznikl. Výnosy se vykazují v účetnictví v momentě, kdy je dostatečně jisté, že podnik z nich bude mít budoucí ekonomický prospěch. (Jílek, a další, 2011)

Výnosy se dělí na tři skupiny: z provozní, finanční a mimořádné činnosti. Provozní výnosy vznikají z hlavní činnosti podniku, jako je prodej zboží, výrobků a služeb. Odečtením provozních nákladů (např. materiál, mzdy, energie) získáme provozní zisk nebo ztrátu. Finanční výnosy souvisí s hospodařením s kapitálem – patří sem úroky nebo výnosy z cenných papírů. Po odečtení finančních nákladů vzniká výsledek z finanční činnosti. Mimořádné výnosy a náklady vznikají například při živelních pohromách. Jejich rozdíl tvoří výsledek z mimořádné činnosti, který se daní zvlášť. Toto členění pomáhá lépe řídit a hodnotit hospodaření podniku. (Scholleová, 2012)

4.3 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Rozdíl mezi cenou (p) a variabilními náklady na jednotku (b) představuje peněžní částku, která zůstane z ceny výrobku po pokrytí variabilních nákladů. Tento rozdíl, označovaný jako (p - b), je důležitým ukazatelem pro manažerská rozhodnutí. Vyšší hodnota tohoto příspěvku znamená, že pro dosažení zisku stačí nižší objem výroby. Příspěvek na krytí je klíčový při rozhodování o struktuře výroby a slouží jako základ pro kalkulace neúplných nákladů. Také pomáhá stanovit minimální prodejní cenu. KRYCÍ PŘÍSPĚVEK vytvořený celým podnikem vypočítáme jako rozdíl mezi výnosy a celkovými variabilními náklady nebo jako rozdíl mezi tržbami a celkovými variabilními náklady. (Synek, a další, 2010)

V praxi je tento ukazatel často nahrazován nepřesným ukazatelem, který se nazývá hrubé rozpětí, což je rozdíl mezi cenou a jednicovými náklady. V praxi zjišťujeme výrobové jednicové náklady nikoli variabilní náklady, tento příspěvek poté můžeme vypočítat podle vztahu:

$$u = p - b$$

Kde p prodejní cena za 1 ks výkonu
b variabilní náklad na 1 ks produkce

Čím vyšší je krycí příspěvek, tím menší objem výroby je nutný k dosažení ziskovosti. Klíčovým ukazatelem je kritický bod výroby, při němž se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. V tomto bodě podnik již nepůsobí ve ztrátě, avšak zároveň ještě nevykazuje zisk. Tento bod je známý jako bod zvratu. (Přikrylová, a další, 2010)

5 METODIKA

Úvod do metodiky

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu přínosů jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek organizace. V práci jsem se zaměřila na výpočty tržeb, variabilních nákladů a krycího příspěvku jednotlivých teritorií, což mně umožní posoudit, jak konkrétní teritoria přispívají k celkovému hospodářskému výsledku organizace.

Postup zpracování a použité metody

Nejprve jsem provedla rešerši literatury vztahující se k tématům: organizační struktura podniku, tvorba strategie a plánování podniku, obchodní systém, náklady a výnosy, krycí příspěvek.

Dále jsem absolvovala během února polostrukturovaný rozhovor s ředitelem a účetní mnou vybrané firmy. Připravila jsem si otázky ohledně představení podniku, založení podniku, specializaci podniku, hlavní činnosti podniku a požádala jsem ji též o obrázek příkladu produktu. Teritoria byla společně vybrána ředitelem v součinnosti s účetní a mnou, kritériem byla významnost teritorií. Tržby a variabilní náklady jednotlivých teritorií mi předala účetní, která je vybrala z vnitropodnikových dokumentů – z důvodu ochrany obchodních tajemství, jsem do nich nemohla nahlížet.

Následně jsem dopočítala krycí příspěvky pomocí vzorce: krycí příspěvek = tržby – variabilní náklady. Tento výpočet mi ukázal, jak velký podíl z tržeb je k dispozici na pokrytí fixních nákladů a zisku, což je klíčové pro posouzení výkonnosti jednotlivých teritorií.

Následně jsem získaná data analyzovala s cílem získat podklady pro použití kritérií, která jsem zvolila po studiu literatury a odsouhlasila s vedoucím práce a paní účetní z daného podniku.

Na závěr praktické části jsem provedla syntézu výsledků, srovnala s teoretickými poznatky z prostudované literatury a formulovala doporučení pro podnik ke zlepšení jeho hospodářských výsledků.

6 POSOUZENÍ PŘÍNOSU JEDNOTLIVÝCH TERITORIÍ NA HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

V této kapitole se dostaneme k praktické části bakalářské práce, která popisuje autorkou vybraný podnik a jeho základní informace, dále pak vlastní analýzu, její závěr a doporučení pro podnik.

6.1 Představení podniku

Autorka si k posuzování přínosů jednotlivých teritorií na hospodářský výsledek vybrala strojírenský podnik sídlící ve východních Čechách.

Firma XYZ, spol. s r. o. byla založena v polovině roku 1991. Od svého vzniku je zaměřena zejména na výrobu průmyslových armatur. Historie výroby armatur v této lokalitě se datuje až do roku 1909.

V současné době je firma XYZ proexportně orientovaná, s více než 220 zaměstnanci. S jejími armaturami je možno se setkat prakticky po celém světě, zejména v energetice, průmyslu, dále také v teplárenství jak na zdrojích tepla, tak i v sítích a výměňkových stanicích.

XYZ spol. s r.o. je česká společnost, která se specializuje na širokou škálu služeb v oblasti strojírenství. Firma má přímé zastoupení na Slovensku, v Polsku, Bulharsku, Německu, Rusku a Kazachstánu, kromě toho je v řadě dalších zemí reprezentována partnerskými firmami.

Obchodní oddělení firmy má kombinovanou strukturu. Týmy jsou rozděleny podle skupin produktů a zároveň i podle regionů. Firma dodává své produkty do více než třiceti zemí, každý exportní obchodník řeší hned několik regionů.

Zdroj: Interní zdroje

Hlavní oblasti činnosti:

- Výroba a dodávky strojírenských zařízení – Podnik se specializuje na výrobu strojů a zařízení na zakázku, které odpovídají specifickým požadavkům zákazníků.
- Technické poradenství – Poskytování poradenství v oblasti průmyslové výroby a optimalizace technických procesů.
- Servis a údržba – Zajišťování servisních služeb pro dodaná zařízení a strojírenské produkty.
- Automatizace a robotizace – Implementace automatizovaných řešení pro zlepšení efektivity a produktivity výrobních procesů.



Obrázek 1: Regulační ventily

Zdroj: Interní zdroje

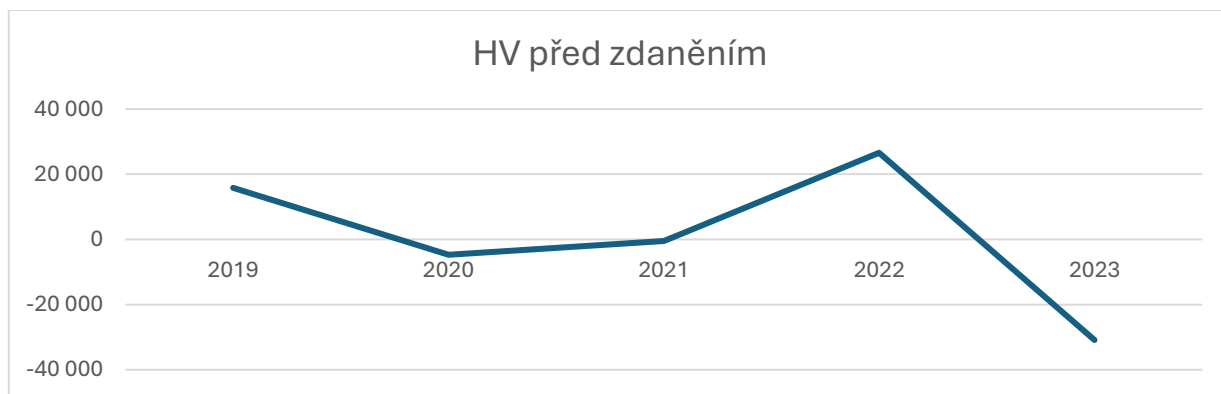
Hospodářský výsledek podniku za období 2019 až 2023

Následující tabulka č. 1 zobrazuje základní ekonomické hodnoty, které autorka zjistila z účetních výkazů 2019-2023.

Tabulka 1: Hospodářské výsledky podniku XYZ v tis. Kč

tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
Výkony	368 732	315 201	351 116	408 210	314 481
Přidaná hodnota	141 349	122 082	146 190	181 047	132 293
Provozní VH	10 023	-15 922	-10 556	24 230	-16 410
VH před zdaněním	15 868	-4 675	-536	26 586	-30 867

Zdroj: převzato z vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 2: Graf VH před zdaněním

Zdroj: převzato z vnitropodnikových dokumentů

Společnost zaznamenala v letech 2019–2023 proměnlivé hospodářské výsledky, které lze hodnotit spíše negativně. Za sledované období vytvořila VH před zdaněním pouze ve výši 6 376 tis. Kč, což je z celkových výkonů jen 0,4 %. Všechny ukazatele byly v r. 2023 horší než v počátečním roce 2019. Pozitivně lze hodnotit pouze podíl přidané hodnoty na výkonech (růst z 38,3 % na 42,1 %).

Hodnocení základních údajů z výsledovky je však nezbytné doplnit komentářem o okolnosti, které ovlivnily hospodaření firmy – a to jak interní, tak z pohledu hospodářské situace v tuzemsku i ve světě.

V roce 2019 se podařilo zastavit trend klesajících tržeb z minulých let a vrátit se zpět na úroveň rentability tržeb okolo 4 %. Už v tomto období však firma ve výroční zprávě zmiňuje, že přetrvávají nejasné podmínky ve smyslu odklonu od tradiční výroby elektrické energie a zdůrazňuje plány tuzemských i zahraničních autorit na ukončení podpory všech odvětví, které zvyšují emisní zatížení planety (Green deal).

Od roku 2020 se na výsledcích firmy významně projevila pandemie COVID-19. Obavy z budoucnosti způsobily zastavení části připravovaných projektů, komplikace přineslo uzavření hranic a probíhající postupné zavírání uhelných elektráren, které jsou tradičně významnými firemními zákazníky.

Rok 2021 byl po obchodní stránce výrazně lepší, ovšem rychlý růst mezd v ČR (od r. 2020) spolu s prudkým zdražováním vstupů se významně podepsal na hospodářském výsledku firmy. Na zvyšování cen nakupovaného materiálu a zejména energií firma postupně reagovala navýšením svých prodejních cen.

Úspěšný rok 2022, kde byla dosažena rentabilita tržeb až 6,5 %, vystřídalo poslední hodnocené období 2023, které kumulované výsledky za sledované období velmi zhoršilo. Získávání nových zakázek bylo velmi nevyrovnané a v součtu o 25 % nižší než v předchozím období. Nejvýznamnější příčina je postupující Green deal. Nejistota z budoucnosti výrobců elektrické energie nebo tepla provozujících uhelné bloky a jejich nechuť investovat. Vysoká cenová hladina vstupů v ČR, která měla dopad na ztrátu zákazníků v zahraničí (- 30 mil. Kč). K tomu přispěla i pomalá reakce firmy na rychle se měnící podmínky na trhu. Jednou z velmi perspektivních oblastí se jeví možnost dodávek speciálních ventilů pro tuzemské i zahraniční jaderné elektrárny.

Hospodářský výsledek roku 2023 velmi negativně ovlivnil prodej 50 % podílu dceřiné společnosti v ČR. Vykázaný VH před zdaněním 30,9 mil. Kč není v plné míře výsledkem pouze obchodních aktivit.

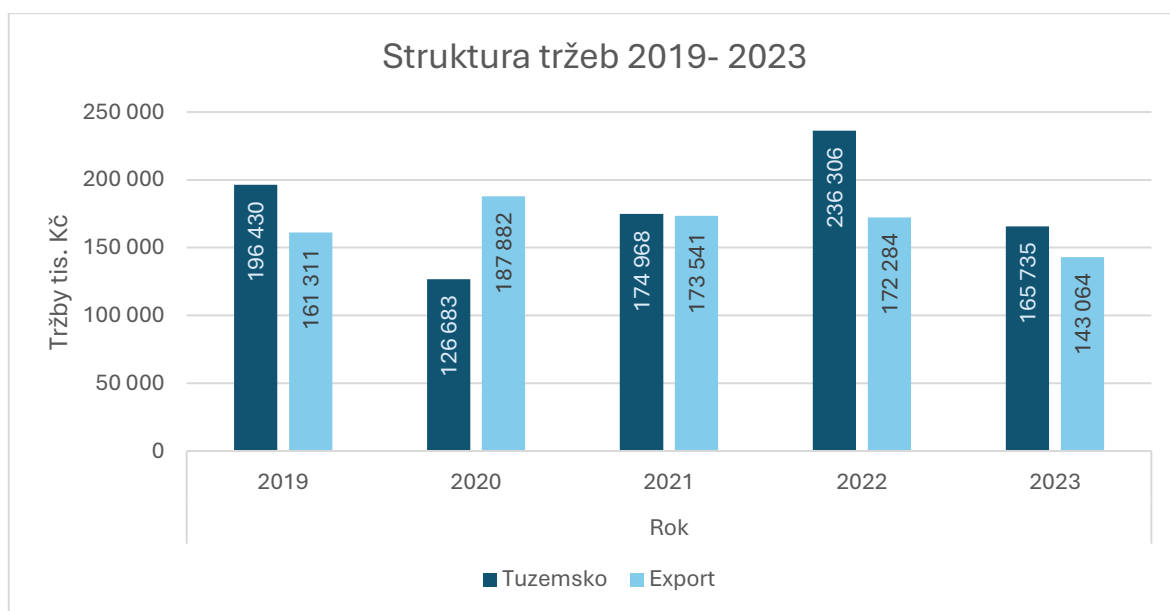
6.2 Hodnocení přínosů jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek

Firma obchoduje v tuzemsku v zahraničí, strukturu tržeb ve sledovaných obdobích dokládá následující tabulka.

Tabulka 2: Struktura tržeb v letech 2019-2023 v tis. Kč

	Rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
Tuzemsko	196 430	126 683	174 968	236 306	165 735
Export	161 311	187 882	173 541	172 284	143 064
Celkem	357 741	314 565	348 509	408 590	308 799

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 3: Graf struktury tržeb 2019-2023

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Při porovnání prodejů v tuzemsku a exportu jsou výsledky kolísající, např. v r. 2020 byl podíl exportu na celkových tržbách 60 %, v r. 2022 jen 42 %. To nepodporuje představu firmy, která se označuje jako proexportní.

V následující kapitole budou na základě údajů získaných z interních zdrojů podniku XYZ spol. s.r.o. porovnávány krycí příspěvky na úhradu fixních nákladů a tržby ve vybraných teritoriích.

Po dohodě autorky s ředitelem a účetní společnosti byly vybrány teritoria: Polsko, Slovensko, Německo, Švýcarsko, Ukrajina, Čína, Finsko, Bulharsko, Španělsko, Mexiko. Teritoria byla hodnocena za období let 2019 až 2023. Autorka pracuje pouze s daty o prodeji vlastních výrobků.

6.2.1 Výhodnost teritorií vyjádřená v jednotlivých letech

Každá tabulka obsahuje následující pojmy:

- tržby, vyjadřující souhrn prodejních cen vlastních výrobků za daný rok
- variabilní náklady vlastních výrobků v daném roce
- krycí příspěvek vyjádřený jako rozdíl dvou předešlých hodnot, tedy tržeb a variabilních nákladů
- krycí příspěvek vyjádřený v procentech

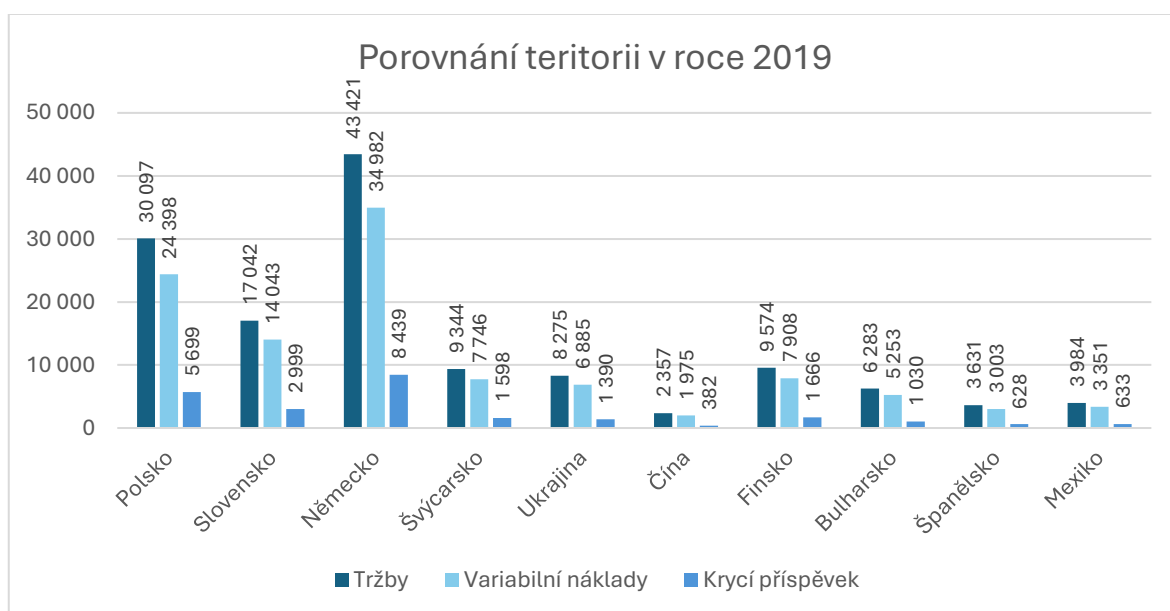
Rok 2019

Veškeré hodnoty kromě procentuálního vyjádření krycího příspěvku jsou vyjádřeny v tis. Kč. Tabulka č. 3 zobrazuje srovnání výhodnosti jednotlivých teritorií v prodeji vlastních výrobků v roce 2019.

Tabulka 3: Porovnání teritorií v roce 2019 v tis. Kč

2019	Polsko	Slovensko	Německo	Švýcarsko	Ukrajina	Čína	Finsko	Bulharsko	Španělsko	Mexiko
Tržby (tis. Kč)	30 097	17 042	43 421	9 344	8 275	2 357	9 574	6 283	3 631	3 984
Variabilní náklady (tis. Kč)	24 398	14 043	34 982	7 746	6 885	1 975	7 908	5 253	3 003	3 351
Krycí příspěvek (tis. Kč)	5 699	2 999	8 439	1 598	1 390	382	1 666	1 030	628	633
Krycí příspěvek (%)	18,9	17,6	19,4	17,1	16,8	16,2	17,4	16,4	17,3	15,9

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 4: Graf porovnání teritorií v roce 2019 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Z údajů v tabulce č. 3 i ze sloupcového grafu na obrázku č. 4 lze vyčíst velkou nerovnoměrnost prodeje v jednotlivých teritoriích. Nejvyšší tržby byly dosaženy v Německu (43 421 tis. Kč), a v Polsku (30 097 tis. Kč), které dohromady tvoří více jak 50 % objemu tržeb i vytvořeného krycího příspěvku za hodnocená teritoria, dále na Slovensku (17 042 tis. Kč). Naopak nejnižší tržby zaznamenalo Mexiko (3 984 tis. Kč.), Španělsko (3 631 tis. Kč) a Čína (2 357 tis. Kč). Podíl variabilních nákladů na tržbách kolísá mezi jednotlivými zeměmi. Nejnižší podíl byl zaznamenán v Německu (80,6 %), zatímco nejvyšší v Mexiku (84,1 %). Průměr sledovaných teritorií činí 82,7 %. Největší objem krycího příspěvku z celku přináší Německo (8 439 tis. Kč)

a Polsko (5 699tis. Kč), zatímco ostatní země se podílejí menší měrou. Míra krycího příspěvku se pohybuje od minima 15,9 % v Mexiku až k maximu 19,4 % v Německu.

V roce 2019 se firmě dařilo udržet nastoupenou linii výrobní a obchodní politiky a k dobrým výsledkům přispěly zejména zahraniční dceřiné společnosti. Získání významných zakázek s řešením na míru zákazníkům bylo jednou z cest.

Z hlediska tržeb i objemu krycího příspěvku lze za nejvýznamnější teritorium považovat Německo.

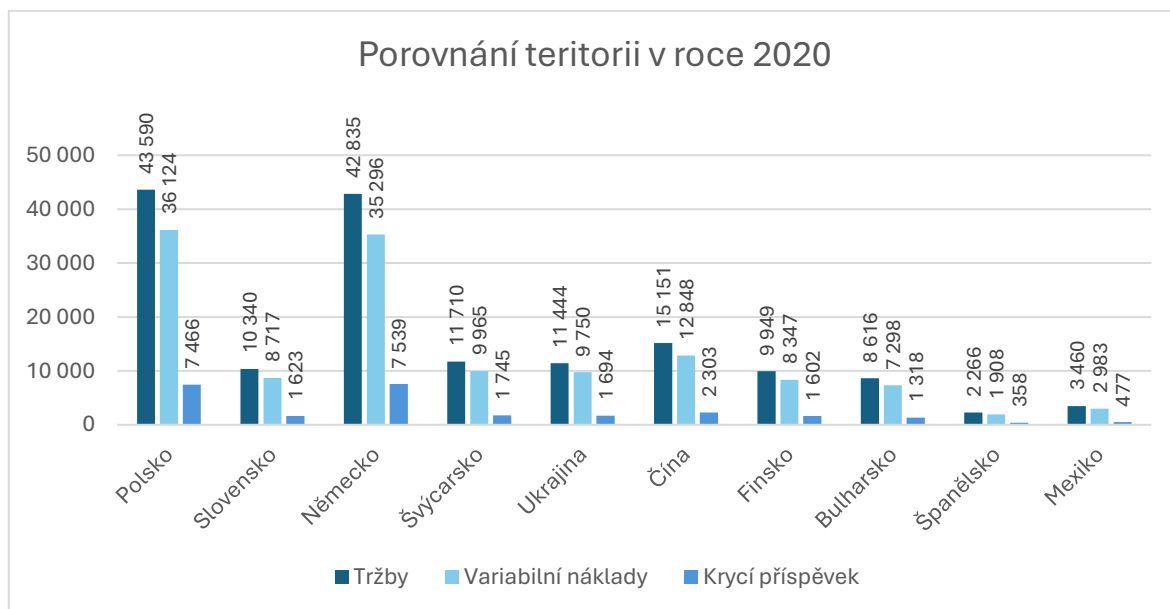
Rok 2020

Tabulka č. 4 znázorňuje srovnání výhodnosti vybraných regionů v roce 2020. Všechny hodnoty jsou v tis. Kč kromě krycího příspěvku v procentech.

Tabulka 4: Porovnání teritorií v roce 2020 v tis. Kč

	2019	Polsko	Slovensko	Německo	Švýcarsko	Ukrajina	Čína	Finsko	Bulharsko	Španělsko	Mexiko
Tržby (tis. Kč)		43 590	10 340	42 835	11 710	11 444	15 151	9 949	8 616	2 266	3 460
Variabilní náklady (tis. Kč)		36 124	8 717	35 296	9 965	9 750	12 848	8 347	7 298	1 908	2 983
Krycí příspěvek (tis. Kč)		7 466	1 623	7 539	1 745	1 694	2 303	1 602	1 318	358	477
Krycí příspěvek (%)		17,1	15,7	17,6	14,9	14,8	15,2	16,4	15,3	15,8	13,8

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 5: Graf porovnání teritorií v roce 2020 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Z údajů v tabulce č. 4 lze vyčíst značnou nerovnoměrnost prodejů v jednotlivých teritoriích. Nejvyšší tržby byly dosaženy v Polsku (43 590 tis. Kč) a Německu (42 835 tis. Kč), které

dohromady tvoří více než 50 % celkových tržeb. Významné tržby zaznamenalo také Čína (15 151 tis. Kč) a Švýcarsko (11 710 tis. Kč). Naopak nejnižší tržby vykázalo Španělsko (2 266 tis. Kč) a Mexiko (3 460 tis. Kč).

Podíl variabilních nákladů na tržbách se mezi jednotlivými zeměmi liší. Nejnižší podíl byl zaznamenán v Německu (82,4 %), zatímco nejvyšší v Mexiku (86,2 %). Průměr za všechna sledovaná teritoria činí 83,6 %.

Největší objem krycího příspěvku přináší Německo (7 539 tis. Kč) a Polsko (7 466 tis. Kč), přičemž tyto dvě země dohromady tvoří téměř 60 % celkového krycího příspěvku. Ostatní země mají nižší přínos, přičemž nejmenší krycí příspěvek byl zaznamenán ve Španělsku (358 tis. Kč) a Mexiku (477 tis. Kč).

Míra krycího příspěvku se pohybuje od minima 13,8 % v Mexiku až po maximum 17,6 % v Německu.

Je nutné zmínit, že rok 2020 byl po obchodní stránce nejhorším rokem za posledních 10 let. Projevily se dopady opatření k nemoci COVID-19. Uzavření hranic zkomplikovalo osobní jednání se zákazníky, ale i zahraniční přejímky, včetně certifikace našich výrobků pro východní trhy. Přesto export v tomto období překonal tuzemské prodeje a KP vytvořený v zemích s dceřinými společnostmi významně pomohl k pokrytí fixních nákladů firmy.

Z hlediska celkových tržeb i objemu krycího příspěvku lze za nejvýznamnější teritorium považovat Německo, následované Polskem.

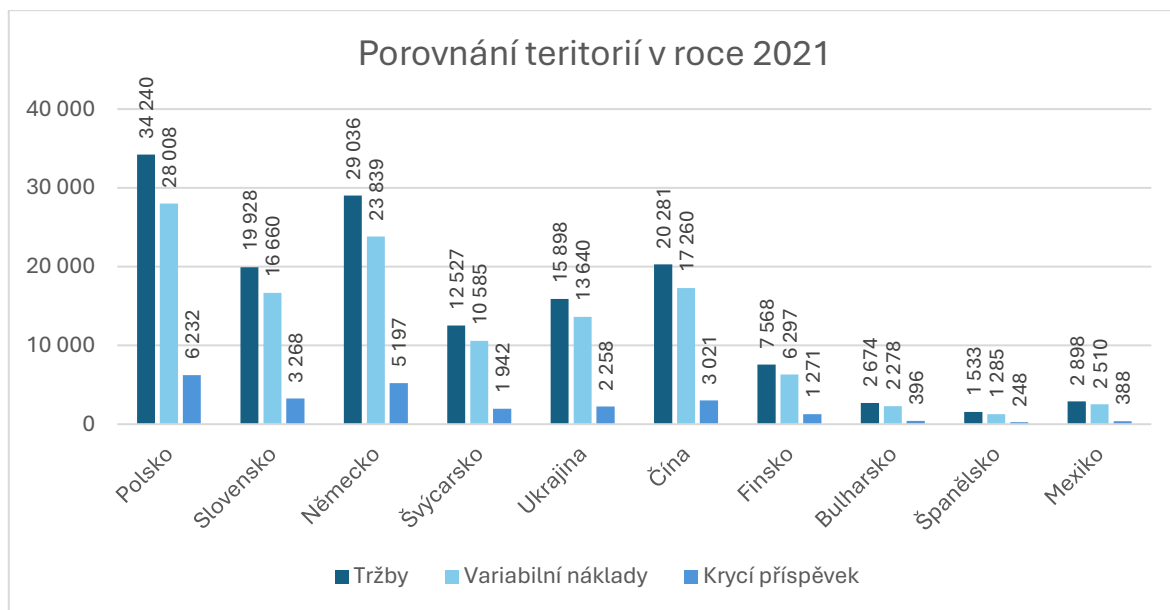
Rok 2021

Tabulka č. 5 znázorňuje srovnání výhodnosti jednotlivých krajů v roce 2018. Hodnoty jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách v tis. Kč. Pouze krycí příspěvek je vyjádřen v procentech.

Tabulka 5: Porovnání teritorií v roce 2021 v tis. Kč

	Polsko	Slovensko	Německo	Švýcarsko	Ukrajina	Čína	Finsko	Bulharsko	Španělsko	Mexiko
Tržby (tis. Kč)	34 240	19 928	29 036	12 527	15 898	20 281	7 568	2 674	1 533	2 898
Variabilní náklady (tis. Kč)	28 008	16 660	23 839	10 585	13 640	17 260	6 297	2 278	1 285	2 510
Krycí příspěvek (tis. Kč)	6 232	3 268	5 197	1 942	2 258	3 021	1 271	396	248	388
Krycí příspěvek (%)	18,2	16,4	17,9	15,5	14,2	14,9	16,8	14,8	16,2	13,4

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 6: Graf porovnání teritorií v roce 2021 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Ze sloupcového grafu na obrázku č. 6 lze vyčíst nerovnoměrnost prodejů v jednotlivých teritoriích. Z údajů v tabulce pro rok 2021 je patrná značná nerovnoměrnost tržeb v jednotlivých teritoriích. Nejvyšší tržby byly dosaženy v Polsku (34 240 tis. Kč), Německu (29 036 tis. Kč) a Číně (20 281 tis. Kč), které dohromady tvoří více než 50 % celkových tržeb. Významné tržby zaznamenalo také Slovensko (19 928 tis. Kč) a Ukrajina (15 898 tis. Kč). Naopak nejnižší tržby vykázalo Španělsko (1 533 tis. Kč) a Mexiko (2 898 tis. Kč).

Podíl variabilních nákladů na tržbách se mezi jednotlivými zeměmi liší. Nejnižší podíl byl zaznamenán v Německu (82,1 %), zatímco nejvyšší v Mexiku (86,6 %). Průměr za všechna sledovaná teritoria činí 83,5 %.

Největší objem krycího příspěvku přináší Polsko (6 232 tis. Kč) a Německo (5 197 tis. Kč), přičemž tyto dvě země dohromady tvoří téměř 47 % celkového krycího příspěvku. Ostatní země mají nižší přínos, přičemž nejmenší krycí příspěvek byl zaznamenán ve Španělsku (248 tis. Kč) a Mexiku (388 tis. Kč).

Míra krycího příspěvku se pohybuje od minima 13,4 % v Mexiku až po maximum 18,2 % v Polsku.

Rok 2021 byl po obchodní stránce dobrý. I přes potíže způsobené pandemií nemoci COVID-19 se podařilo firmě splnit plán na 97 %, naštěstí nedošlo k rozpadu trhu ani k zastavení subdodavatelských řetězců. Objem vygenerovaného KP negativně ovlivnilo extrémní

zdražování vstupů. Na extrémní ceny energií reagovali i dodavatelé odlitků a pohonů (tzn. navýšení materiálových nákladů).

Z hlediska celkových tržeb i objemu krycího příspěvku lze za nejvýznamnější teritorium považovat Polsko, následované Německem.

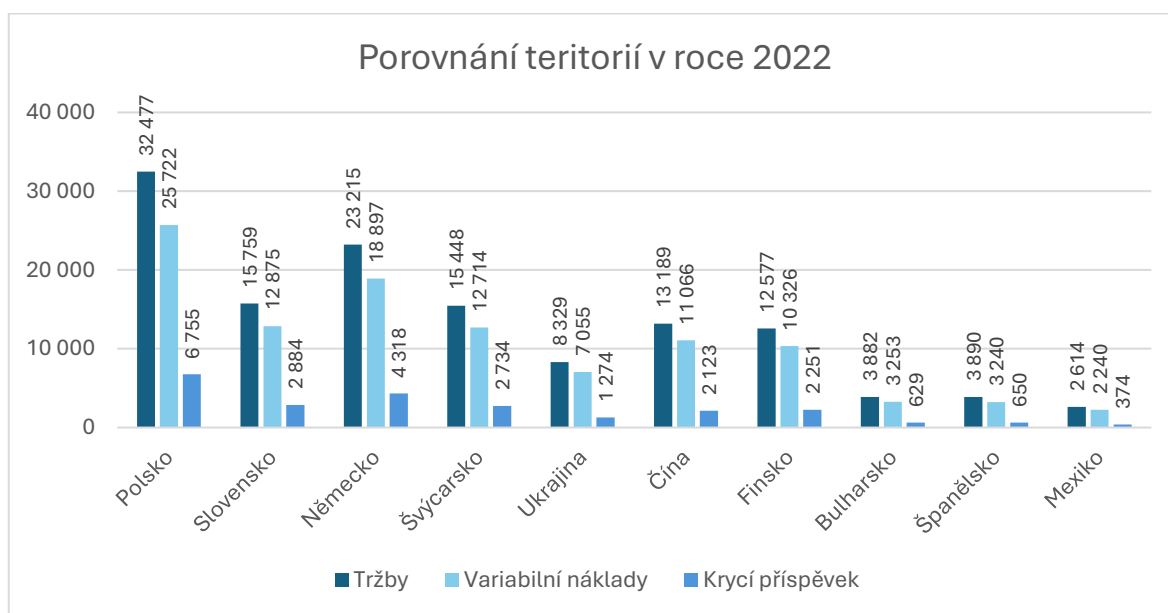
Rok 2022

Tabulka č. 6 představuje srovnání výhodnosti jednotlivých teritorií při prodeji vlastních výrobků v roce 2022. Všechny hodnoty, s výjimkou procentuálního vyjádření krycího příspěvku, jsou uvedeny v tisících Kč.

Tabulka 6: Porovnání teritorií v roce 2022 v tis. Kč

	Polsko	Slovensko	Německo	Švýcarsko	Ukrajina	Čína	Finsko	Bulharsko	Španělsko	Mexiko
Tržby (tis. Kč)	32 477	15 759	23 215	15 448	8 329	13 189	12 577	3 882	3 890	2 614
Variabilní náklady (tis. Kč)	25 722	12 875	18 897	12 714	7 055	11 066	10 326	3 253	3 240	2 240
Krycí příspěvek (tis. Kč)	6 755	2 884	4 318	2 734	1 274	2 123	2 251	629	650	374
Krycí příspěvek (%)	20,8	18,3	18,6	17,7	15,3	16,1	17,9	16,2	16,7	14,3

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 7: Graf porovnání teritorií v roce 2022 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Ze sloupcového grafu na obrázku č. 7 lze vyčíst nerovnoměrnost prodejů v jednotlivých teritoriích. Z údajů v tabulce pro rok 2022 je patrná nerovnoměrnost tržeb v jednotlivých teritoriích. Nejvyšší tržby byly dosaženy v Polsku (32 477 tis. Kč), Německu (23 215 tis. Kč)

a Švýcarsku (15 448 tis. Kč), které dohromady tvoří téměř 54 % celkových tržeb. Významné tržby zaznamenalo také Slovensko (15 759 tis. Kč) a Čína (13 189 tis. Kč). Naopak nejnižší tržby vykázalo Mexiko (2 614 tis. Kč) a Španělsko (3 890 tis. Kč).

Podíl variabilních nákladů na tržbách se mezi jednotlivými zeměmi liší. Nejnižší podíl byl zaznamenán v Polsku (79,2 %), zatímco nejvyšší v Mexiku (85,7 %). Průměr za všechna sledovaná teritoria činí 81,7 %.

Největší objem krycího příspěvku přináší Polsko (6 755 tis. Kč) a Německo (4 318 tis. Kč), přičemž tyto dvě země dohromady tvoří téměř 46 % celkového krycího příspěvku. Ostatní země mají nižší přínos, přičemž nejmenší krycí příspěvek byl zaznamenán v Mexiku (374 tis. Kč) a Bulharsku (629 tis. Kč).

Míra krycího příspěvku se pohybuje od minima 14,3 % v Mexiku až po maximum 20,8 % v Polsku.

V roce 2022 se firmě dařilo promítnout zvýšené ceny vstupů do prodejních cen a obchodní plán splnit na 99 %.

Z hlediska celkových tržeb i objemu krycího příspěvku lze za nejvýznamnější teritorium považovat Polsko, následované Německem.

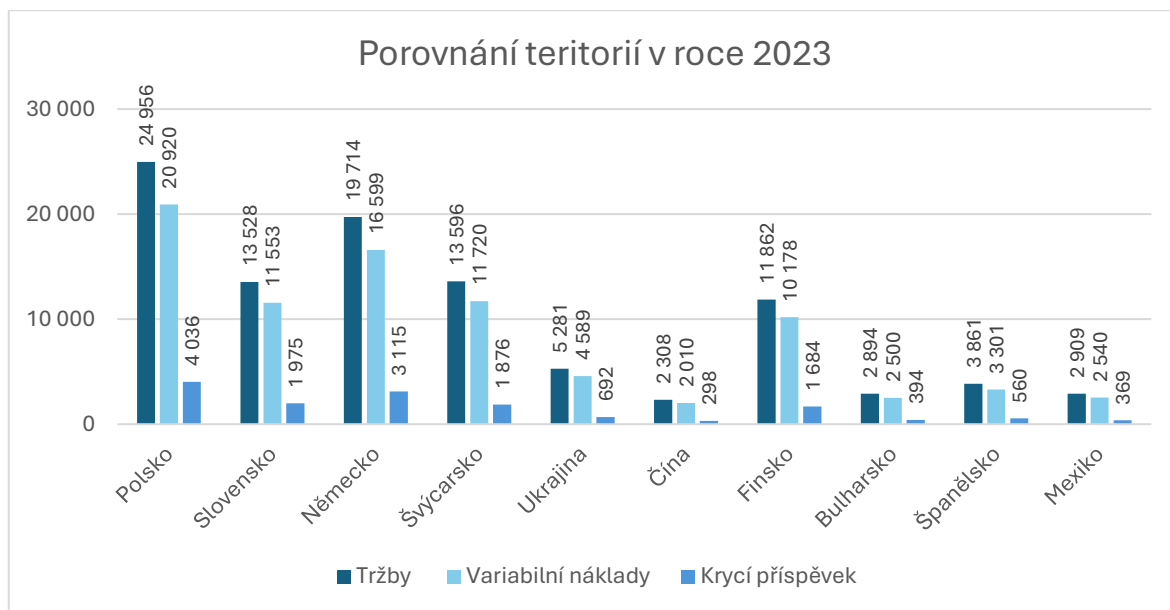
Rok 2023

Tabulka č. 7 znázorňuje srovnání výhodnosti jednotlivých krajů v roce 2023. Hodnoty jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách v tis. Kč. Pouze krycí příspěvek je vyjádřen v procentech.

Tabulka 7: Porovnání teritorií v roce 2023 v tis. Kč

	Polsko	Slovensko	Německo	Švýcarsko	Ukrajina	Čína	Finsko	Bulharsko	Španělsko	Mexiko
Tržby (tis. Kč)	24 956	13 528	19 714	13 596	5 281	2 308	11 862	2 894	3 861	2 909
Variabilní náklady (tis. Kč)	20 920	11 553	16 599	11 720	4 589	2 010	10 178	2 500	3 301	2 540
Krycí příspěvek (tis. Kč)	4 036	1 975	3 115	1 876	692	298	1 684	394	560	369
Krycí příspěvek (%)	16,2	14,6	15,8	13,8	13,1	12,9	14,2	13,6	14,5	12,7

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 8: Graf porovnání teritorií v roce 2023 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Ze sloupcového grafu na obrázku č. 8 lze vyčíst pokračující nerovnoměrnost prodeje v jednotlivých teritoriích. Nejvyšší tržby byly dosaženy v Polsku (24 956 tis. Kč), Německu (19 714 tis. Kč) a Švýcarsku (13 596 tis. Kč), které dohromady tvoří více než 50 % celkových tržeb. Významné tržby zaznamenalo také Slovensko (13 528 tis. Kč) a Finsko (11 862 tis. Kč). Naopak nejnižší tržby vykázala Čína (2 308 tis. Kč) a Mexiko (2 909 tis. Kč).

Podíl variabilních nákladů na tržbách se mezi jednotlivými zeměmi liší. Nejnižší podíl byl zaznamenán v Německu (84,2 %), zatímco nejvyšší v Mexiku (87,3 %). Průměr za všechna sledovaná teritoria činí 85,2 %.

Největší objem krycího příspěvku přináší Polsko (4 036 tis. Kč) a Německo (3 115 tis. Kč), přičemž tyto dvě země dohromady tvoří téměř 47 % celkového krycího příspěvku. Ostatní země mají nižší přínos, přičemž nejmenší krycí příspěvek byl zaznamenán v Číně (298 tis. Kč) a Mexiku (369 tis. Kč).

Míra krycího příspěvku se pohybuje od minima 12,7 % v Mexiku až po maximum 16,2 % v Polsku.

Složité získávání nových zakázek (Green deal) a zhoršující se cenové konkurenceschopnosti se podepsalo na snížení celkových tržeb, nejen exportu. Úspěšné hledání nových tržních příležitostí se projeví až v obdobích, které nejsou předmětem této práce.

Z hlediska celkových tržeb i objemu krycího příspěvku lze za nejvýznamnější teritorium považovat Polsko, následované Německem a Slovenskem.

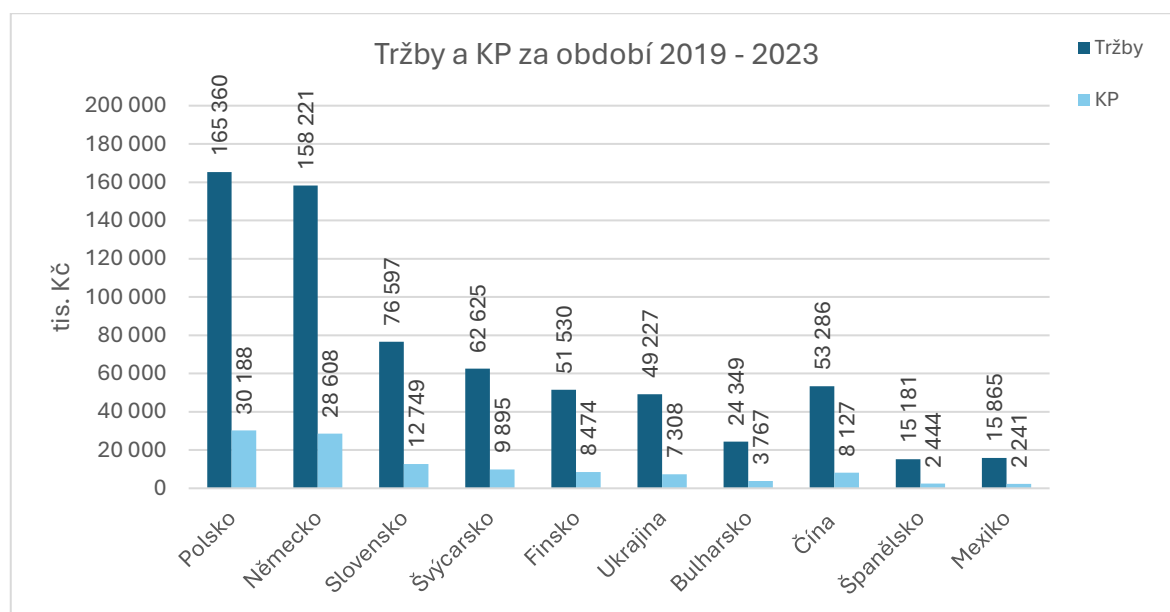
Celkové shrnutí

Následující graf umožní pohled na strukturu celkového vývozu firmy. Procentuální zastoupení jednotlivých zemí na celkovém exportu ukazuje, že vybraná teritoria představují pouze 80 %. Zbývajících 20 % jsou zákazníci menších objemů, ale opravdu z celého světa. Významnost jednotlivých teritorií doplňuje graf s vyčíslením podílu krycího příspěvku jednotlivých zemí na celkovém součtu za vybraná teritoria (114 mil. Kč). Celkový KP za export (a příp. tuzemsko) není pro účely této práce dostupný.

Tabulka 8: Kumulované tržby a KP za vybraná teritoria

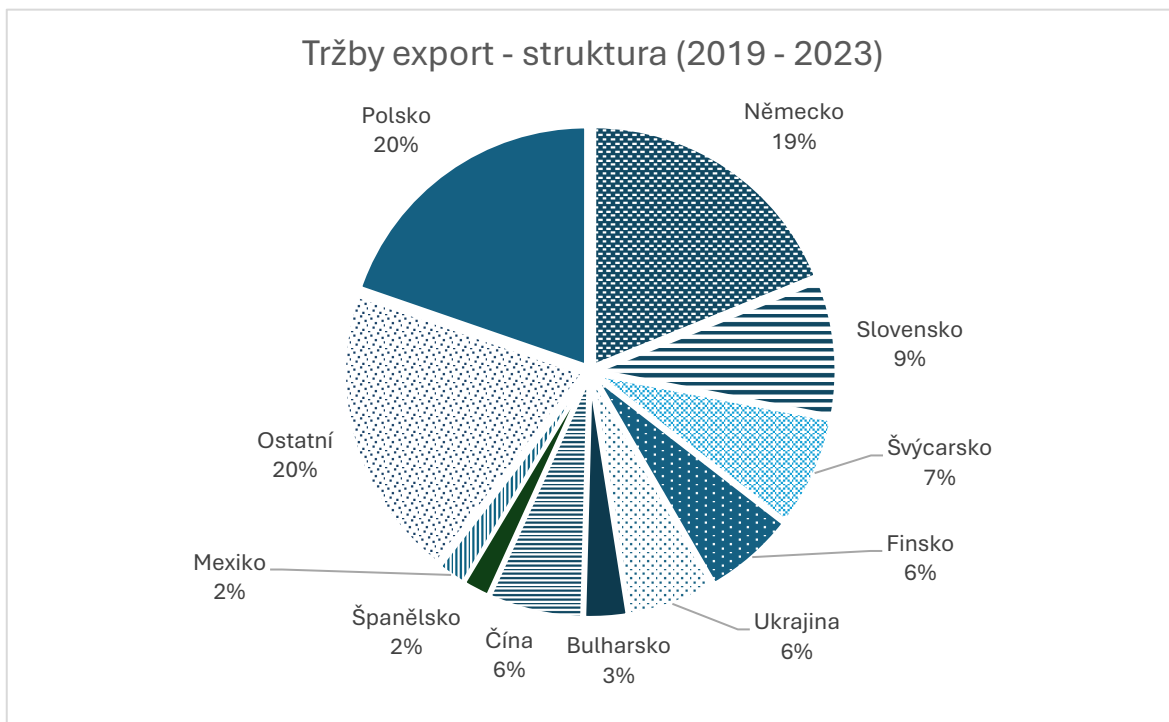
Země	Tržby	KP
Polsko	165 360	30 188
Německo	158 221	12 749
Slovensko	76 597	28 608
Švýcarsko	62 625	9 895
Finsko	51 530	7 308
Ukrajina	49 227	8 474
Bulharsko	24 349	3 767
Čína	53 286	8 127
Španělsko	15 181	2 444
Mexiko	15 865	2 241

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů



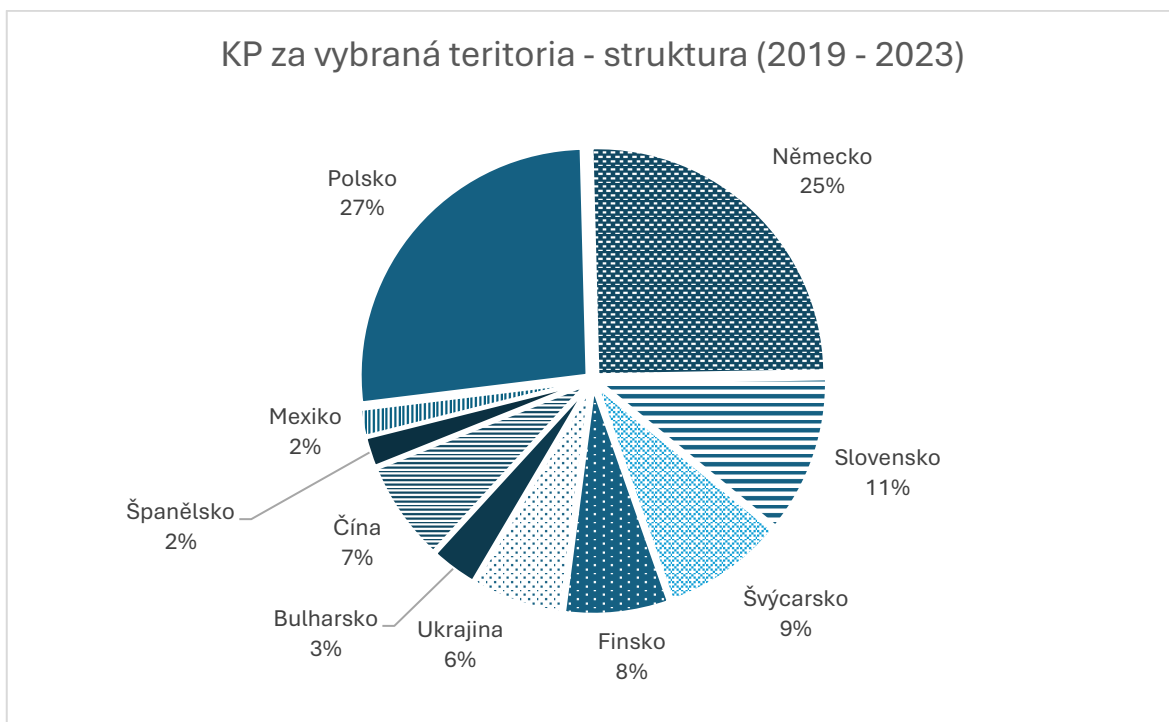
Obrázek 9: Kumulované Tržby a KP za vybraná teritoria

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 10: Tržby export – struktura (2019–2023)

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů



Obrázek 11: KP za vybraná teritoria – struktura (2019–2023)

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

6.2.2 Výhodnost jednotlivých teritorií v období 2019-2023

Tato kapitola se zaměřuje na vývoj ziskovosti a krycího příspěvku v 5 nejvýznamnějších teritoriích z hlediska tržeb v období 2019 až 2023. Mezi analyzovaná teritoria patří: Polsko, Německo, Slovensko, Švýcarsko a Čína.

Polsko

Tabulka č. 9 poskytuje přehled o vývoji klíčových finančních ukazatelů pro Polsko v letech 2019 až 2023. Hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč, s výjimkou ukazatele KP v %, který je vyjádřen v procentech.

Tabulka 9: Porovnání výhodnosti Polska v letech 2019-2023 v tis. Kč

Polsko	2019	2020	2021	2022	2023	celkem
tržby	30 097	43 590	34 240	32 477	24 956	165 360
VN	24 398	36 124	28 008	25 722	20 920	135 172
KP	5 699	7 466	6 232	6 755	4 036	30 188
KP v %	18,9	17,1	18,2	20,8	16,2	X

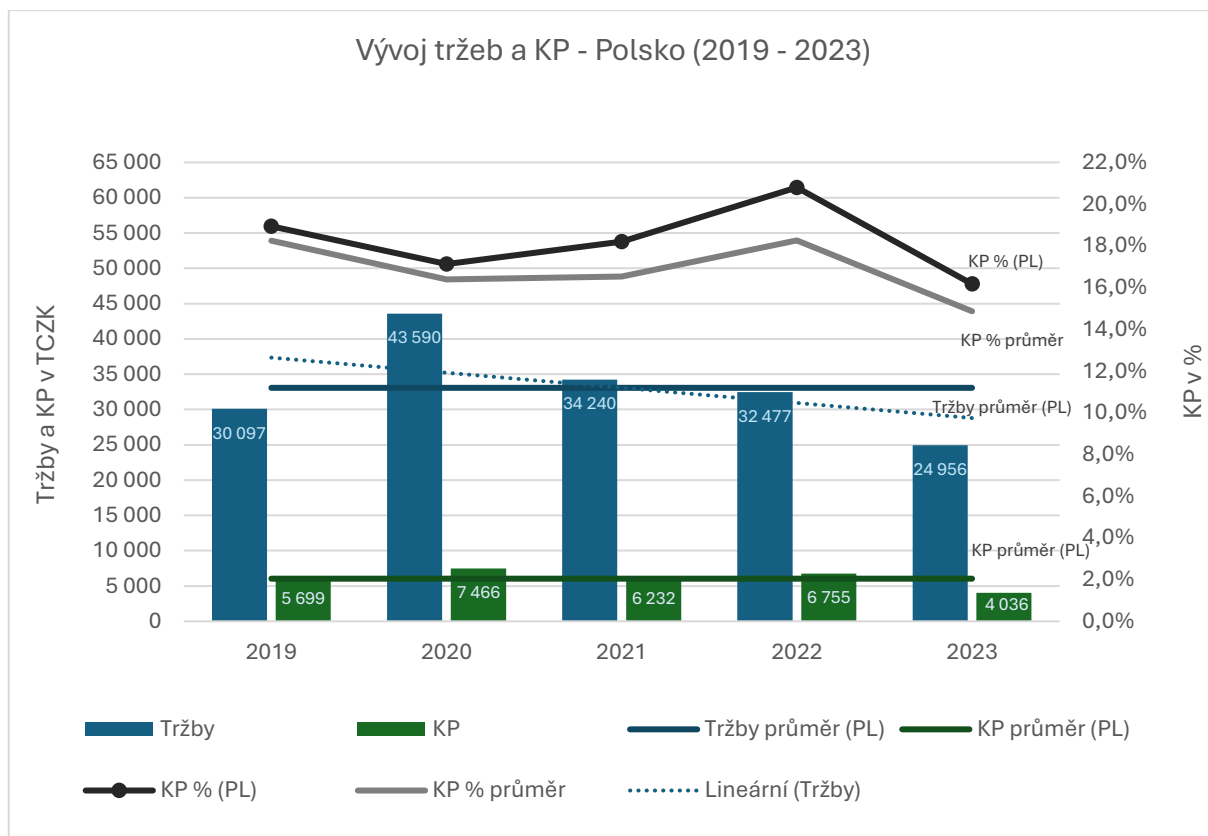
Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Z údajů v tabulce č. 9 je patrné, že nejvyšších tržeb bylo dosaženo v roce 2020, kdy činily 43 590 tis. Kč. Naopak nejnižší tržby byly zaznamenány v roce 2023, kdy dosáhly hodnoty 24 956 tis. Kč. Průměrné tržby za sledované období byly ve výši 33 072 tis. Kč. V roce 2023 činily pouze 82,9 % tržeb roku 2019, což lze hodnotit negativně.

Podíl variabilních nákladů na tržbách se v průběhu sledovaného období pohyboval v rozmezí 79 % až 83 %, přičemž nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2022 (79 %), zatímco v roce 2023 podíl VN dosáhl nejvyšší hodnoty.

Pokud jde o krycí příspěvek, nejvyššího objemu bylo dosaženo v roce 2022, kdy činil 6 755 tis. Kč. Nejnižší hodnota KP byla zaznamenána v roce 2023 (4 036 tis. Kč). Průměrná výše krycího příspěvku za sledované období byla ve výši 6 038 tis. Kč. V roce 2023 činila pouze 70,8 % krycího příspěvku roku 2019, což lze hodnotit negativně. Podíl krycího příspěvku na tržbách dosáhl svého maxima v roce 2022 (20,8 %), zatímco nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2023 (16,2 %), průměr činil 18,2 %.

Celkové souhrnné hodnoty za sledované období ukazují, že celkové tržby dosáhly 165 360 tis. Kč a celkový krycí příspěvek činil 30 188 tis. Kč. Podíl KP v % pro celkové období není v tabulce uveden. Celkový vývoj naznačuje, že po růstu v roce 2020 došlo ke snížení tržeb i krycího příspěvku, přičemž nejvýraznější pokles byl zaznamenán v roce 2023.



Obrázek 12: Vývoj tržeb a KP – Polsko (2019–2023)

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Německo

Tabulka č. 10 zachycuje vývoj ekonomických ukazatelů pro Německo v letech 2019 až 2023. Jednotlivé hodnoty jsou vyjádřeny v tisících Kč, s výjimkou podílu krycího příspěvku.

Tabulka 10: Porovnání výhodnosti Německa v letech 2019-2023 v tis. Kč

Německo	2019	2020	2021	2022	2023	celkem
tržby	43 421	42 835	29 036	23 215	19 714	158 221
VN	34 982	35 296	23 839	18 897	16 599	129 613
KP	8 439	7 539	5 197	4 318	3 115	28 608
KP V %	19,4	17,6	17,9	18,6	15,8	X

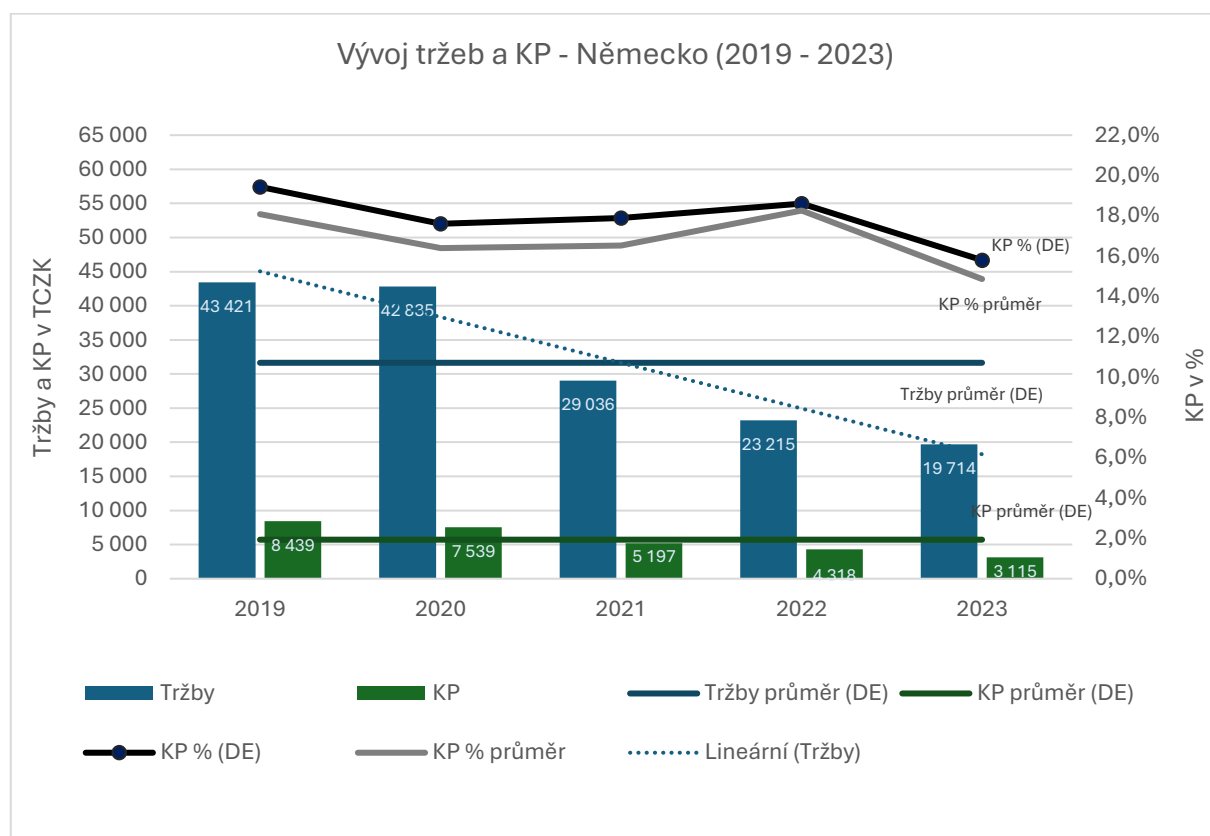
Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Z údajů v tabulce č. 10 je patrné, že nejvyšších tržeb bylo dosaženo v roce 2019, kdy činily 43 421 tis. Kč. Naopak nejnižší tržby byly zaznamenány v roce 2023, kdy dosáhly hodnoty 19 714 tis. Kč. Průměrné tržby za sledované období byly ve výši 31 644 tis. Kč. V roce 2023 činily pouze 45,4 % tržeb roku 2019, což je výrazný pokles.

Podíl variabilních nákladů na tržbách se v průběhu sledovaného období pohyboval mezi 81 % a 83 %, přičemž nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2022 (81,4 %), zatímco v roce 2023 podíl VN dosáhl 84,2 %, což je nejvyšší hodnota v období.

Pokud jde o krycí příspěvek, nejvyššího objemu bylo dosaženo v roce 2019, kdy činil 8 439 tis. Kč. Nejnižší hodnota KP byla zaznamenána v roce 2023 (3 115 tis. Kč). Průměrná výše krycího příspěvku za sledované období činila 5 722 tis. Kč. V roce 2023 krycí příspěvek činil pouze 36,9 % hodnoty z roku 2019, což lze hodnotit negativně. Podíl krycího příspěvku na tržbách dosáhl svého maxima v roce 2022 (18,6 %), zatímco nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2023 (15,8 %), průměr činil 18 %.

Celkové souhrnné hodnoty za sledované období ukazují, že celkové tržby dosáhly 158 221 tis. Kč a celkový krycí příspěvek činil 28 608 tis. Kč. Podíl KP v % pro celkové období není v tabulce uveden. Celkový vývoj naznačuje, že po poklesu v roce 2021 a 2022 došlo v roce 2023 k dalšímu propadu tržeb i krycího příspěvku.



Obrázek 13: Vývoj tržeb a KP – Německo (2019–2023)

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Slovensko

Následující tabulka znázorňuje vývoj ekonomických ukazatelů Slovenska v letech 2019 až 2023. Hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč, s výjimkou KP v %, které je vyjádřeno v procentech.

Tabulka 11: Porovnání výhodnosti Slovenska v letech 2019-2023 v tis. Kč

Slovensko	2019	2020	2021	2022	2023	celkem
tržby	17 042	10 340	19 928	15 759	13 528	76 597
VN	14 043	8 717	16 660	12 875	11 553	63 848
KP	2 999	1 623	3 268	2 884	1 975	12 749
KP v %	17,6	15,7	16,4	18,3	14,6	X

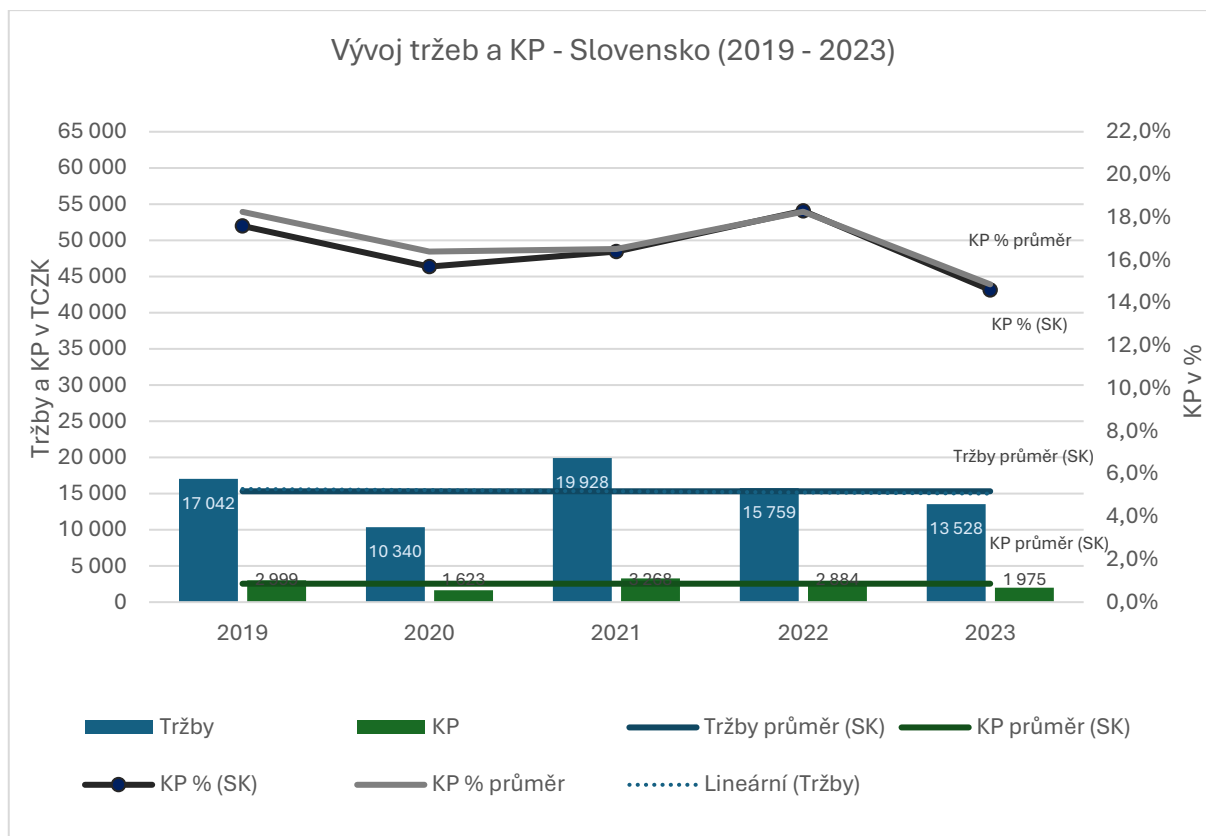
Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Z údajů v tabulce č. 11 je patrné, že nejvyšších tržeb bylo dosaženo v roce 2021, kdy činily 19 928 tis. Kč. Naopak nejnižší tržby byly zaznamenány v roce 2020, kdy dosáhly hodnoty 10 340 tis. Kč. Průměrné tržby za sledované období byly ve výši 15 319 tis. Kč. V roce 2023 činily 79,4 % tržeb roku 2019, což představuje mírný pokles.

Podíl variabilních nákladů na tržbách se v průběhu sledovaného období pohyboval mezi 81 % a 84 %, přičemž nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2022 (81,7 %), zatímco nejvyšší hodnoty dosáhl podíl VN v roce 2023 (85,4 %).

Pokud jde o krycí příspěvek, nejvyššího objemu bylo dosaženo v roce 2021, kdy činil 3 268 tis. Kč. Nejnižší hodnota KP byla zaznamenána v roce 2020 (1 623 tis. Kč). Průměrná výše krycího příspěvku za sledované období činila 2 550 tis. Kč. V roce 2023 krycí příspěvek činil pouze 65,9 % hodnoty z roku 2019, což lze hodnotit negativně. Podíl krycího příspěvku na tržbách dosáhl svého maxima v roce 2022 (18,3 %), zatímco nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2020 (15,7 %), průměr činil 16,5 %.

Celkové souhrnné hodnoty za sledované období ukazují, že celkové tržby dosáhly 76 597 tis. Kč a celkový krycí příspěvek činil 12 749 tis. Kč. Podíl KP v % pro celkové období není v tabulce uveden. Celkový vývoj naznačuje, že po poklesu v roce 2020 došlo v roce 2021 k růstu tržeb i krycího příspěvku, avšak v následujících letech opět došlo k jejich snížení.



Obrázek 14: Vývoj tržeb a KP – Slovensko (2019–2023)

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Švýcarsko

Tabulka č. 12 znázorňuje vývoj ekonomických ukazatelů Švýcarska v období 2019 až 2023. Hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč, s výjimkou KP v %, které je vyjádřeno v procentech.

Tabulka 12: Porovnání výhodnosti Švýcarska v letech 2019-2023 v tis. Kč

Švýcarsko	2019	2020	2021	2022	2023	celkem
tržby	9 344	11 710	12 527	15 448	13 596	62 625
VN	7 746	9 965	10 585	12 714	11 720	52 730
KP	1 598	1 745	1 942	2 734	1 876	9 895
KP V %	17,1	14,9	15,5	17,7	13,8	X

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

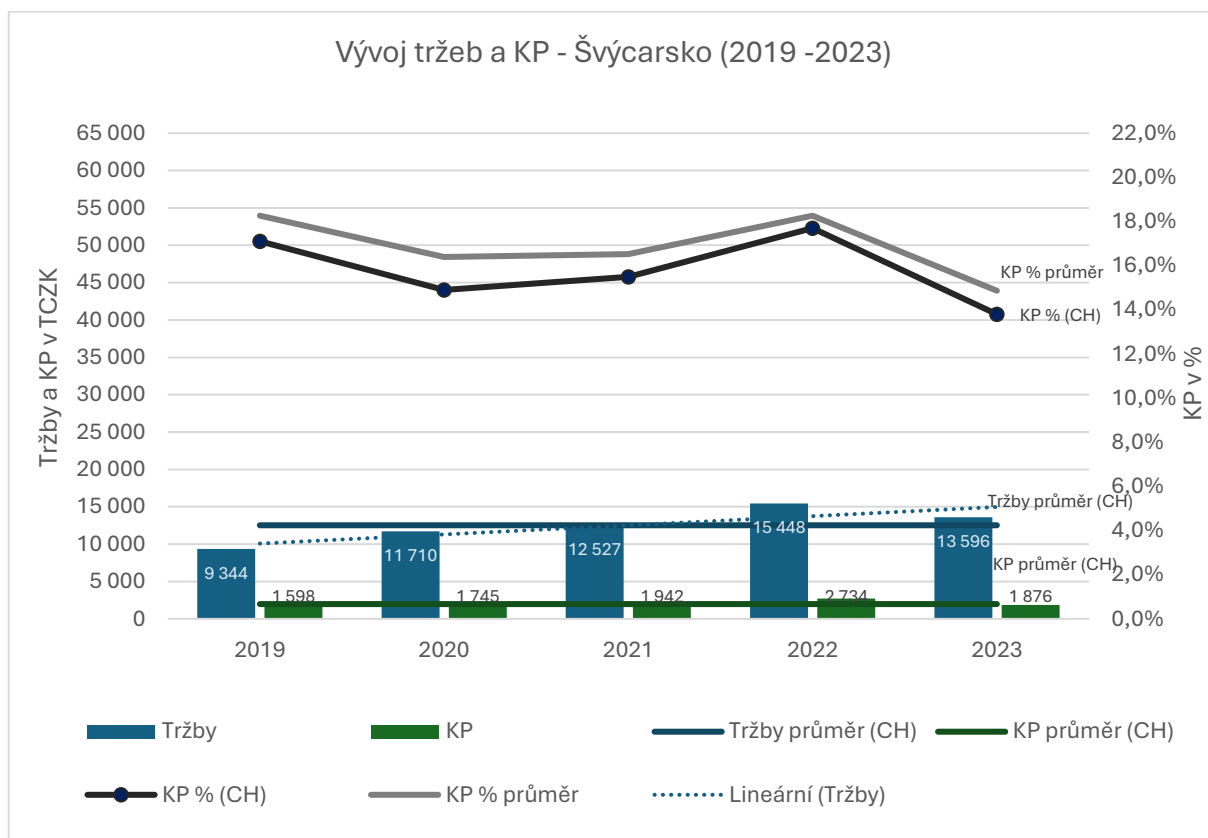
Z tabulky č. 12 vyplývá, že nejvyšších tržeb bylo dosaženo v roce 2022, kdy dosáhly 15 448 tis. Kč, zatímco nejnižší tržby byly evidovány v roce 2019 s hodnotou 9 344 tis. Kč. Průměrné

tržby za celé sledované období činily 12 525 tis. Kč. V roce 2023 představovaly 145,5 % hodnoty roku 2019, což značí výrazný nárůst.

Podíl variabilních nákladů na tržbách se v průběhu let pohyboval mezi 81 % a 86 %, přičemž nejnižší úroveň byla zaznamenána v roce 2022 (82,3 %). Naopak nejvyšší podíl VN na tržbách připadal na rok 2023 (86,2 %).

Co se týče krycího příspěvku, nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2022 (2 734 tis. Kč), zatímco nejnižší hodnota byla evidována v roce 2019 (1 598 tis. Kč). Průměrná hodnota KP za celé období činila 1 979 tis. Kč. V roce 2023 dosahoval KP 117,4 % úrovně roku 2019, což představuje růst. Nejvyšší podíl krycího příspěvku na tržbách byl zaznamenán v roce 2022 (17,7 %), zatímco nejnižší v roce 2023 (13,8 %), průměr činil 15,8 %.

Celkový souhrn ukazuje, že kumulované tržby za sledované období dosáhly 62 625 tis. Kč a celkový krycí příspěvek činil 9 895 tis. Kč. Podíl KP na tržbách za celé období není v tabulce uveden. Vývoj naznačuje, že po postupném růstu tržeb i krycího příspěvku do roku 2022 následoval v roce 2023 pokles, přičemž variabilní náklady rostly dynamičtěji než tržby.



Obrázek 15: Vývoj tržeb a KP – Švýcarsko (2019–2023)

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Čína

Tabulka č. 13 poskytuje přehled ekonomických ukazatelů Číny v období 2019 až 2023. Hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč, s výjimkou KP v %, které je vyjádřeno v procentech.

Tabulka 13: Porovnání výhodnosti Číny v letech 2019-2023 v tis. Kč

Čína	2019	2020	2021	2022	2023	celkem
tržby	2 357	15 151	20 281	13 189	2 308	53 286
VN	1 975	12 848	17 260	11 066	2 010	45 159
KP	382	2 303	3 021	2 123	298	8 127
KP v %	16,2	15,2	14,9	16,1	12,9	X

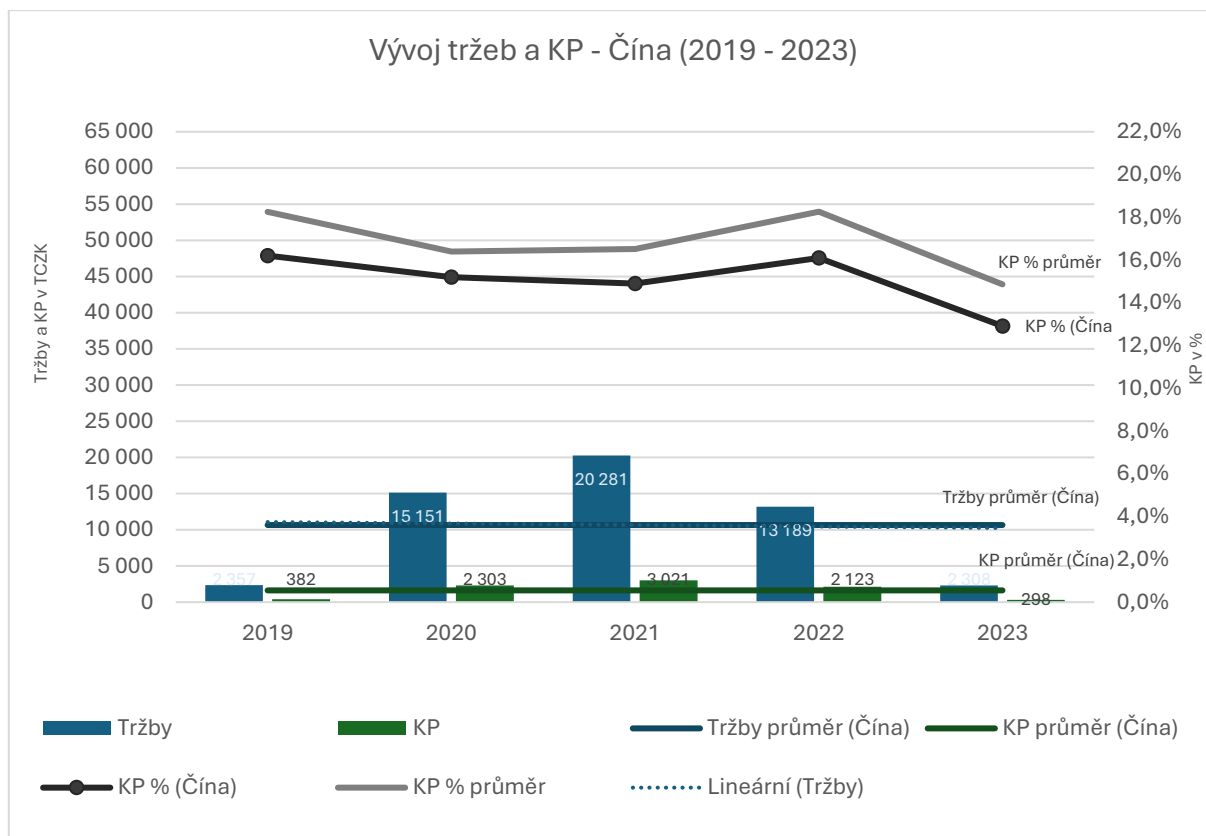
Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

Z tabulky č. 13 je patrné, že nejvyšší úroveň tržeb bylo dosaženo v roce 2021, kdy dosáhly 20 281 tis. Kč. Naopak nejnižší hodnoty byly zaznamenány v roce 2019 (2 357 tis. Kč) a v roce 2023 (2 308 tis. Kč). Průměrná výše tržeb za celé sledované období činila 10 657 tis. Kč. Ve srovnání s rokem 2019 dosáhly tržby v roce 2023 hodnoty 97,9 %, což znamená mírný pokles.

Podíl variabilních nákladů na tržbách kolísal mezi 84 % a 87 %, přičemž nejnižší hodnota byla evidována v roce 2022 (83,9 %). Nejvyšší podíl variabilních nákladů na tržbách byl zaznamenán v roce 2023 (87,1 %), což naznačuje nárůst nákladovosti.

Co se týče krycího příspěvku, nejvyššího výsledku bylo dosaženo v roce 2021 (3 021 tis. Kč), zatímco nejnižší hodnota připadla na rok 2023 (298 tis. Kč). Průměrná výše KP za celé období činila 1 625 tis. Kč, přičemž v roce 2023 představoval pouze 78 % úroveň roku 2019. Podíl KP na tržbách byl nejvyšší v roce 2022 (16,1 %) a nejnižší v roce 2023 (12,9 %), přičemž průměr za celé období dosáhl 15,1 %.

Celkové hodnoty ukazují, že souhrnné tržby za sledované období dosáhly 53 286 tis. Kč a celkový krycí příspěvek činil 8 127 tis. Kč. Podíl KP v % pro celé období není v tabulce uveden. Z dostupných dat vyplývá, že po prudkém růstu v roce 2020 a 2021 následoval pokles tržeb i krycího příspěvku, přičemž v roce 2023 dosáhly nejnižší hodnoty od roku 2019.



Obrázek 16: Vývoj tržeb a KP – Čína (2019–2023)

Zdroj: zpracováno podle vnitropodnikových dokumentů

6.3 Hodnocení sledovaného období 2019–2023

6.3.1 Srovnání tržeb

Z prvních pěti sledovaných zemí byly nejvyšší celkové tržby za sledované období dosaženy v Polsku (165 360 tis. Kč) dále v Německu (158 221 tis. Kč). Naopak nejnižší celkové tržby vykázala Čína (53 mil. Kč). Nejvyšších tržeb dosáhlo Německo v roce 2019 (43 421 tis. Kč), zatímco nejnižší hodnota byla zaznamenána v Číně v roce 2023 (2 308 tis. Kč).

6.3.2 Srovnání krycího příspěvku (KP)

Celkový krycí příspěvek byl nejvyšší v Polsku (30 188 tis. Kč) a Německu (28 608 tis. Kč), zatímco nejnižší hodnota byla v Číně (8 127 tis. Kč). Nejvyšší roční KP zaznamenalo Polsko v roce 2019 (5 699 tis. Kč) a Německo ve stejném roce (8 439 tis. Kč). Nejnižší KP bylo dosaženo v Číně v roce 2023 (298 tis. Kč), což odráží výrazný pokles tržeb.

6.3.3 Srovnání podílu KP na tržbách (KP v %)

Nejvyšší míru krycího příspěvku na tržbách dosahovalo Polsko v roce 2022 (20,8 %). Naopak nejnižší KP v % bylo zaznamenáno v Číně v roce 2023 (12,9 %) a ve Švýcarsku v témže roce (13,8 %). Obecně platí, že země s vyššími tržbami vykazovaly vyšší absolutní hodnoty KP, jejich podíl KP na tržbách se pohyboval v rozpětí mezi 12,9 % a 20,8 %.

6.4 Celkové shrnutí

Polsko a Německo dominují v celkových tržbách i krycím příspěvku. Naopak Čína vykazovala nejvýraznější výkyvy, s prudkým nárůstem tržeb v letech 2020 a 2021, následovaným dramatickým poklesem v roce 2023. Slovensko a Švýcarsko vykazovaly stabilnější vývoj s mírnými výkyvy, avšak dosažené KP v % je pod průměrem sledovaných zemí.

6.5 Doporučení pro podnik

Na základě provedené analýzy autorka doporučuje:

1. Zaměření podniku na stabilní a rostoucí trhy, zejména Polsko a Německo, které vykazují nejvyšší tržby a stabilní krycí příspěvek. Toto zaměření nevyžaduje extrémní náklady či investice, jde o pokračování v pozitivním trendu.
2. Naopak trhy jako Čína a Ukrajina vykazují volatilitu, a proto je vhodné analyzovat faktory ovlivňující jejich výkonnost a přizpůsobit obchodní strategii. Zde odhadují náklady na důkladnou analýzu v řádu desítek tisíc Kč.
3. Důležitým krokem je také optimalizace nákladů a zvýšení krycího příspěvku, zejména v zemích s nižším KP v %.
4. Jako další doporučení se nabízí hledání nových zákazníků. Prioritu lze vidět v blízkých teritoriích střední a jihovýchodní Evropy příp. v zemích blízkého Východu (velké projekty, vysoká poptávka po kvalitních dodavatelích). Zajímavý je i region Skandinávie, kde existují velké příležitosti v rámci množství ekologických projektů s důrazem na kvalitu a udržitelnost. Náklady na vstup na tyto trhy by byly značné, proto autorka doporučuje postup přes spolupracovníky dosavadních zákazníků v uvedených teritoriích, prostřednictvím CzechTrade, CzechInvestu a EGAPu.
5. V neposlední řadě je nutné věnovat pozornost dlouhodobému plánování a připravit strategie pro minimalizaci rizik v obdobích poklesu tržeb. Celkově autorka doporučuje soustředit se na posílení klíčových trhů, efektivní řízení nákladů a vyhledávání nových příležitostí pro udržitelný růst a konkurenceschopnost podniku.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit přínos jednotlivých teritorií pro hospodářský výsledek vybraného strojírenského podniku XYZ, spol. s r.o., který se zaměřuje na výrobu průmyslových armatur. Analýza byla zaměřena na období let 2019–2023 a hodnotila jednotlivá teritoria na základě dosažených tržeb a krycího příspěvku.

Výsledky ukázaly výrazné rozdíly v ekonomickém přínosu jednotlivých trhů. Mezi nejvýznamnější teritoria z pohledu výnosnosti i objemu zakázek dlouhodobě patřily Německo a Polsko. Tato dvě teritoria vykazovala stabilně vysoký krycí příspěvek i celkové tržby, čímž zásadním způsobem přispívala k udržení ekonomické stability podniku. Naopak některá teritoria jako Mexiko či Španělsko dosahovala v hodnoceném období pouze okrajových výsledků, jak z hlediska tržeb, tak efektivity.

Z celkového hodnocení hospodářského výsledku firmy v analyzovaném období vyplynulo, že podnik čelil řadě externích výzev – od pandemie COVID-19 po dopady Green Dealu a rostoucích cen vstupů. Tyto faktory se významně promítly do hospodaření, přičemž zejména rok 2023 byl pro firmu výrazně ztrátový.

Na základě získaných dat a výsledků analýzy lze konstatovat, že diferencované hodnocení jednotlivých trhů pomocí ukazatele krycího příspěvku je cenným nástrojem pro řízení a plánování obchodní strategie podniku. Podniku lze doporučit, aby posílil svou orientaci na výnosná teritoria, průběžně vyhodnocoval efektivitu obchodních aktivit a pružně reagoval na změny v mezinárodním prostředí. Dále se jeví jako klíčové zaměřit se na inovace a rozvoj produktů s vyšší přidanou hodnotou, které mohou zlepšit konkurenceschopnost na zahraničních trzích. Neméně důležité je sledovat trh a snažit se včas přizpůsobit aktuálním tendencím. I zde je tvorba KP zásadní pro dlouhodobou udržitelnost firmy.

Citovaná literatura

Červený, Radim, Hanzelková, Alena a Keřkovský, Miloslav. 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem.* Praha : C.H.Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-620-3..

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

Havlíček, Karel. 2011. *Management & Controlling malé a střední firmy.* Praha : Eupress, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2..

Jakubíková, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy.* Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8..

Jílek, Josef a Svobodová, Jitka. 2011. *Účetnictví podle mezinárodních standardů účetního výkaznictví.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80 247-4710-1.

Kantorová, Kateřina. 2021. *Marketing II.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2021. ISBN 978-80-7560-360-9.

Kožená, Marcela. 2016. *Podniková ekonomika: distanční opora. Vyd. 4.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2016. ISBN 978-80-7395-975-3.

Mallya, Thaddeus. 2007. *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. ISBN 978-80-247-1911-5.

OpenAI. 2025. Chat GPT. *Odpověď na otázku autora.* [Online] 2025. [Citace: 27. 3 2025.] <https://openai.com/>.

Porter, Michael. 2010. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy.* 2010.

Přikrylová, Jana a Jahodová, Hana. 2010. *Moderní marketingová komunikace.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

Sedláček, Jaroslav. 2017. *Finanční účetnictví: postupy účtování.* Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-644-6.

Scholleová, Hana. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

Souček, Zdeněk. 2015. *strategie úspěšného podniku: symbioza kreativity a disciplíny.* Praha : autor neznámý, 2015. ISBN 8074005725.

Strategie. 2018. Pojem strategie. *Slovník cizích slov.* [Online] 28. 11 2018. [Citace: 27. 3 2025.] <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/strategie>.

Svatoš, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe.* Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

Synek, Miloslav a Kislingerová, Eva. 2010. *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha : C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Taušl Procházková, Petra a Jelínková, Eva. 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti.* Praha : Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.

Urban, Jan. 2004. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů.* Praha : Management Press, 2004. SBN 80-7261-105-4.

Veber, Jaromír a Srpová, Jitka. 2012. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2013. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha : Managemnt Press, 2013. ISBN 978-80-726-123-1.

Vochozka, Marek a Mulač, Petr. 2012. *Podniková ekonomika.* Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Zamazalová, Marcela. 2009. *marketing obchodní firmy.* Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.