

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Hodnocení přínosu jednotlivých typů produkce
vybraného podniku
Šárka Bednářová

Bakalářská práce
2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Šárka Bednářová
Osobní číslo: E15499
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a provoz podniku
Název tématu: Hodnocení přínosu jednotlivých typů produkce vybraného podniku
Zadávající katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

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

Osnova:

- Obchodní systém podniku.
- Obchodní strategie, obchodní plán.
- Aktivní obchod a podpora prodeje.
- Fixní a variabilní náklady, krycí příspěvek.
- Dělení sortimentu výkonů.
- Posouzení přínosu jednotlivých typů výkonů pro hospodářský výsledek.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


BUCHTA, M. Nauka o podniku. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. ISBN 978-80-7395-384-3 (brož.).
DEDOUCHOVÁ, M., Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 stran. ISBN 80-7179-603-4.
KOŽENÁ, M. Podniková ekonomika: distanční opora, Univerzita Pardubice, 2016, 115 stran, ISBN 978-80-7395-975-3.
MULAČOVÁ, V a MULAČ, P.: Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada. 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
SYNEK, M., Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
VOCHOZKA, M., Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Alexandr Šenec
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 20. 4. 2018

Šárka Bednářová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šenci za jeho odbornou pomoc a cenné rady a celkově za pevné vedení mé bakalářské práce. Zvláštní poděkování patří zaměstnanci z firmy Vanad a. s. panu Bc. Petru Kuchaři, který mi poskytl veškerý potřebný materiál, konzultoval analytické kapitoly práce a byl mi tak velmi kvalitním rádčem.

ANOTACE

Práce je věnována analýze jednotlivých typů produkce vybrané výrobní firmy. Pomocí detailního rozboru interních dokumentů podniku, podnikových a obchodních strategií lze dojít k závěrům, které stroje pozitivně ovlivňují hospodářský výsledek a které nikoli. K analýze poslouží kritéria krycí příspěvek a tržby.

KLÍČOVÁ SLOVA

obchodní strategie, krycí příspěvek, podnikový plán, fixní náklady, variabilní náklady

TITLE

Evaluation of various productions types benefits at the chosen company

ANNOTATION

The bachelor thesis is composed of concrete productions types analysis at the chosen company. Via the detailed analysis of companies' documents and business strategy we can reach the conclusion, which productions types are more profitable and which are not. As a criterion will be used contribution margin and sales.

KEY WORDS

Business strategy, contribution margin, business plan, fixed costs, variable costs

Obsah

ÚVOD	12
1 OBCHODNÍ SYSTÉM.....	13
1.1 Druhy obchodů, obchodní systém	13
1.2 Příprava na prodej.....	14
2 OBCHODNÍ STRATEGIE, OBCHODNÍ PLÁN	16
2.1 Obchodní strategie.....	16
2.1.1 Zásady při tvorbě nové strategie	16
2.1.2 Tvorba a implementace nové strategie.....	18
2.2 Podnikatelský plán.....	20
2.2.1 Obsah podnikatelského plánu	20
3 AKTIVNÍ OBCHOD A PODPORA PRODEJE	23
3.1 Aktivní obchod	23
3.2 Podpora prodeje.....	25
3.2.1 Regulace podpory prodeje.....	27
4 FIXNÍ A VARIABILNÍ NÁKLADY	29
4.1 Fixní náklady	30
4.2 Variabilní náklady	31
4.3 Krycí příspěvek	32
5 DĚLENÍ SORTIMENTU VÝKONŮ	35
5.1 Konkretizace a třídění sortimentu	36
6 POSOUZENÍ PŘÍNOSU JEDNOTLIVÝCH TYPŮ PRODUKCE PRO HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK.....	39
6.1 Představení firmy.....	39
6.2 Krycí příspěvek a tržby v oblasti prodeje strojů.....	43
6.2.1 Výhodnost strojů vyjádřená v jednotlivých letech.....	44
6.2.2 Výhodnost jednotlivých nejprodávanějších strojů v období 2012-2016.....	50

6.3	Hodnocení, doporučení pro podnik	53
6.4	Doporučení pro podnik.....	57
	ZÁVĚR	58
	POUŽITÁ LITERATURA.....	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Variabilní náklady-průběh.....	32
Obrázek 2: Graf bodu zvratu.....	33
Obrázek 3: Vanad PROXIMA	41
Obrázek 4: Vanad ARENA.....	41
Obrázek 5: Vanad KOMPAKT	42
Obrázek 6: Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2012 v tis. Kč	45
Obrázek 7: Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2013 v tis. Kč	46
Obrázek 8: Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2014 v tis. Kč	47
Obrázek 9: Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2015 v tis. Kč	48
Obrázek 10: Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2016 v tis. Kč	49
Obrázek 11: Graf srovnání výhodnosti stroje ARENA v r. 2012-2016 v tis. Kč	51
Obrázek 12: Graf srovnání výhodnosti stroje KOMPAKT v r. 2012-2016 v tis. Kč	52
Obrázek 13: Graf srovnání výhodnosti stroje PROXIMA v r. 2012-2016 v tis. Kč.....	53
Obrázek 14:Graf celkového srovnání výhodnosti vybraných strojů v r. 2012-2016 v tis. Kč	54
Obrázek 15: Graf srovnání celkové výhodnosti nejprodávanějších strojů v tis. Kč	56
Tabulka 1: Dělení sortimentu.....	36
Tabulka 2: Hospodářský výsledek Vanad v r. 2012-2016 v tis. Kč.....	43
Tabulka 3:Srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2012 v tis. Kč	44
Tabulka 4: Srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2013 v tis. Kč	45
Tabulka 5: Srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2014 v tis. Kč	47
Tabulka 6: Srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2015 v tis. Kč	48
Tabulka 7:Srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2016 v tis. Kč	49
Tabulka 8: Srovnání výhodnosti stroje ARENA v r. 2012-2016 v tis. Kč	50
Tabulka 9: Srovnání výhodnosti stroje KOMPAKT v r. 2012-2016 v tis. Kč.....	51
Tabulka 10: Srovnání výhodnosti stroje PROXIMA v r. 2012-2016 v tis. Kč.....	52
Tabulka 11: Celkové srovnání výhodnosti vybraných strojů v r. 2012-2016 v tis. Kč.....	54
Tabulka 12:Srovnání celkové výhodnosti nejprodávanějších strojů v tis. Kč	55
Tabulka 13: Průměrná výhodnost nejprodávanějších strojů v tis. Kč.....	55

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

%	znak procent
aj.	a jiné
angl.	z anglického jazyka
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
BSC	metoda zvaná BalancedScorecard
č.	číslo
FN	fixní náklady
IČO	identifikační číslo
Kč	korun českých
kol.	kolektiv
KP	krycí příspěvek
mil.	milion
mj.	mimo jiné
např.	například
popř.	popřípadě
SLEPT	analýza z angl. slov social, legal, economic, policy, technology
s. r. o.	s ručením omezeným
SWOT	analýza z angl. slov strenghts, weaknesses, opportunities, threats
T	tržby
tis.	tisíc
tj.	to jest
TNS	název společnost (Kantar TNS)
TV	televize

tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
viz	odkaz na stránku, obrázek atd.
VN	variabilní náklady
vs.	versus

ÚVOD

V dnešní éře moderního trhu, která je věnovaná zejména spotřebitelům, se snaží každý podnik prosadit veškerými marketingovými triky. Není jednoduché oslovit náročného zákazníka, a tak se většina výrobců zaměřuje spíše na samotnou propagaci produktu, jeho marketingový mix, přání zákazníka aj. Neméně důležitou součástí analyzování výrobního portfolia je však také část zaměřená na samotnou ziskovost.

Je velmi stěžejní mít konstantně přehled o tom, jaký poměr vzniká mezi prodejní cenou a variabilními náklady vynaloženými na prodej konkrétního výrobku. Rozdíl těchto hodnot se nazývá krycí příspěvek na úhradu fixních nákladů, a právě tato hodnota podniku říká, jak si jeho výrobky stojí na trhu. Krycí příspěvek může velmi dobře posloužit při hodnocení ekonomických výsledků jednotlivých výkonů v rámci sortimentní skladby podniku. Právě on firmě alarmuje, jak velkou část fixních nákladů lze pokrýt touto sumou.

Dalším podstatným ukazatelem výhodnosti vyráběného produktu je jeho čistá tržba. Tržba značí čistý výdělek za prodaný výrobek bez ohledu na náklady. Dále je nutno se zaměřit na hospodářské výsledky bez zdanění a porovnat jejich vývoj v průběhu nějakého časového horizontu navzájem a porovnat ho s dosaženými krycími příspěvky. Tato analýza může společnosti velmi kladně přispět na hospodárnosti.

Bakalářská práce je koncipována do dvou částí, teoretické a praktické. V části první, teoretické, se čtenáři dočtou o pojmech souvisejících s obchodním systémem, s podporou prodeje, dělením sortimentu (tedy věci spíše z marketingového pohledu) a dále o pojmech z manažerského účetnictví, jako již zmíněných variabilních nákladech, krycím příspěvku aj. Praktická část pojednává nejprve o vybraném výrobním podniku Vanad a. s. (dále už jen Vanad) a dále o nejpodstatnější části celé práce, kterou je právě analýza ekonomické výhodnosti jednotlivých strojů vyráběných ve firmě Vanad. Porovnávají jsou nejprve jednotlivé roky a následně nejprodávanějších typů CNC palicích strojů navzájem.

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

1 OBCHODNÍ SYSTÉM

Dříve než bude detailně vysvětlován systém obchodu, je nutno nadefinovat pojem **obchod** jako takový. Tento výraz lze chápat jako činnost nebo jako instituci. [1]

Obchod, jiným slovem komerce, chápaný jako **činnost** spočívá ve směně určitého druhu zboží či služeb primárně za peníze. Lze však měnit i např. za jiné služby a zboží (tzv. barterový obchod). Směna zpravidla probíhá na místech tomu určených a odpovídá předem stanoveným podmínkám. V České republice se obchod právně upravuje pomocí kupních smluv. [2]

Obchod pojatý jako **instituce** znázorňuje ty subjekty, které se činností směny zabývají, ale v užším pojetí i subjekty, nakupující fyzické zboží za účelem následného prodeje. V rámci pojetí dále rozlišujeme obchodování s fyzickým zbožím na obchod spotřebním zbožím a obchod zbožím pro další podnikání. [3]

Z hlediska teritoriálního pojetí lze odlišovat obchody **vnitřní** a **zahraniční**. Podstatný rozdíl spočívá v tom, že obchod vnitřní zahrnuje transakce celostátní trhu, kdežto zahraniční pojednává zejména o exportu a importu v mezinárodním měřítku. [1]

Státy navzájem obchodují vždy, když mají nějaký deficit a potřebují produkt či službu získat od někoho jiného. Deficit mohou mít např. proto, že nevládní dostatečné prostředky pro vlastní výrobu nebo prostě jen chtějí zvýšit rozmanitost zboží ve své zemi. [4]

Každý obchod musí mít i svého zprostředkovatele. Tato osoba je spíše jakýmsi prostředníkem, který zajišťuje interakci nabídky s poptávkou. Řadíme sem například obchodní zástupce, makléře, burzy, aukce nebo veletrhy. Jejich hlavním úkolem je najít vhodný trh, kde se potencionálně může uskutečnit nákup či prodej konkrétního zboží, dále naleznou obchodní partnery, ujednejí podmínky a zorganizují tak celý chod jednání. [3]

1.1 Druhy obchodů, obchodní systém

Kromě teritoriálního rozdělení lze rozlišovat velkoobchod (tj. podnik nakupující zboží a prodávající v ohromném měřítku) vs. maloobchod (tj. nakupující od velkoobchodu) anebo přímý vs. nepřímý prodej. [1]

Velkoobchod při prodeji nakoupených surovin nijak nemění jejich strukturu, v podstatě nakoupí potraviny, nápoje, oděvy atd. a dále je poskytne maloobchodníkům, pohostinstvím a jiným malým institucím. Řadí se sem např. dodávkový velkoobchod, kdy se uskladňují

zásoby a následně se rozváží na objednávku, nebo agenturní velkoobchod, který zajišťuje dodávky z výroby, či např. regálový a samoobslužný velkoobchod určený pro menší odběry a v neposlední řadě i prodejní sklady. **Maloobchod** na rozdíl od velkoobchodu je osobnější, podává konečnému uživateli informace a využívá některé metody marketingu. Patří sem specializované či smíšené prodejny, ambulantní prodejny, supermarkety a hypermarkety, které každý zná anebo například obyčejné diskontní prodejny. [4]

Důležitým tříděním obchodu jsou mj. tři hlediska, a to konkrétně hledisko druhu prodávaného zboží, způsobu inkasa plateb nebo třeba dle vlastnictví atd. V rámci druhů nabízeného sortimentu se lze bavit o potravinách vs. nepotravinách, průmyslovém zboží či ostatních produktech. Platit za výrobky lze buď hotově nebo pomocí různých úvěrů. Podle toho, kdo je vlastníkem obchodu rozlišujeme soukromé obchody, státní a družstevní obchody. [4]

Pro správně fungující chod společnosti je nezbytné mít zabudovaný jednoduchý, avšak kvalitní a úspěšný **obchodní systém**. Tento systém zahrnuje veškeré činnosti související zejména s marketingem, které podniku napomohou efektivně a snadno prodat své výrobky a služby a být tak třeba i udavačem trendů na trhu. Klíčem k úspěchu však není pouze samotný systém, ale i nespočet dalších faktorů, jako např. obchodní strategie, či obchodní plán. (viz kapitola 2) Aby firma dosahovala cílů, měl by obchodní systém obsahovat: [5]

- vstupní strategie;
- metodu umístování a posouvání stop-lossu¹;
- strategii výstupu z obchodů (profit-taking);
- money-management a position-sizing².

1.2 Příprava na prodej

Hlavním cílem prodávajících je uskutečnění obchodu s kupujícím. Aby k tomu mohlo dojít, je nutné následovat určité kroky a úspěšně je jeden za druhým splňovat. Občas ale nestačí jen naplnění naplánovaných činností. Prodávání produktů či služeb vyžaduje i empatii, intelekt, a hlavně přesvědčovací prodejní um. Mezi přípravné aktivity prodeje se řadí: [4]

¹ Stop-loss je nejvyšší možná ztráta, kterou je obchodník ochoten přijmout.

²Position-sizing lze definovat jako nutnost volit správný počet lotů. Money-management se volně překládá jako řízení peněz.

- vyhledávání nových zákazníků;
- evidence o zákaznících včetně jejich zpětných reakcí;
- samospráva;
- vypořádávání se se stížnostmi;
- nabízení služeb a
- konečné uskutečnění prodeje.

Když chce firma najít **nové zákazníky**, musí tomu podřídit svůj marketingový mix. Zlepšení propagace a strategické umístění jsou velmi důležitými kroky. Podnik se snaží oslovit takové zákazníky, kteří ještě nikdy u nich nenakupovali. Není možné pouze spoléhat na to, že staří zákazníci se k nám, jakožto prodávajícím budou neustále vracet a noví přijdou sami. Užitečnými zdroji hledání nových klientů mohou být např. obchodní adresář, dotazování, tisk anebo skrze existující zákazníky. [4]

O stávajících klientech by si podnik měl vést **základní informace**, jako např. jeho iniciály, druh obchodní činnosti, datum rozhovoru, jeho potřeby, problémy atd. Tyto údaje by se měly aktivně používat a archivovat jako součást business plánu. **Samospráva** spočívá v rozložení plánu návštěv zákazníků. Tento plán si sestavuje prodávající sám a musí ho logicky rozdělit do úseků tak, aby vše mělo návaznost. Zákazníci jsou nejdůležitějším faktorem pro dlouhodobý profit firmy, proto není překvapením, že firma musí dělat cokoli pro jejich spokojenost. S tím souvisí i **vyřizování stížností** v podobě analýzy a následné reakce. Spokojenost klientů spěje k dobré pověsti firmy a pěstování dlouhotrvajících vztahů.

Poskytování **doplňkových služeb** či konzultací patří neprodleně k celému procesu prodejní činnosti. Se servisním prvkem se lze setkat spíše v průmyslovém odvětví, např. u prodejců počítačů je doplňkovou službou oprava, či instalace. Potkat se s touto činností je však možné i v jiných odvětvích. Každý prodejce by měl být schopen vyřizovat případné reklamace a podávat detailní informace o svých produktech. Poslední a pochopitelně nezbytnou částí koloběhu přípravy prodeje je samotná **realizace prodeje**. S realizací souvisí i marketingové strategie, pomocí kterých je vedení schopno regulovat případné slevy a jejich regulaci. [4]

2 OBCHODNÍ STRATEGIE, OBCHODNÍ PLÁN

Kapitola č. 2 řeší problematiku obchodní strategie a obchodního plánu. Aby mohl být podnik správně veden k dosahování podnikových cílů v rámci obchodní činnosti, je nutno mít přesně vymezené, dobře strukturované obchodní strategie neboli vědět, jakým způsobem, pomocí jakých taktik se cílů dosáhne. S tím souvisí i obchodní plán, který konkretizuje jednotlivé úkony. Při volbě obchodní strategie i obchodního plánu je záhodno se držet určitými zásadami, aby sestavování bylo kvalitní a mělo tak význam pro budoucí rozvoj firmy. [6]

2.1 Obchodní strategie

Pod obchodní strategií si můžeme představit plány, volby a rozhodování vedoucí společnost k úspěchu a dosahování zisků. Podle docentky M. Dedouchové se pojem strategie chápe jako „(...) *dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*“ [7] Moderní chápání strategie je jednoduše připravenost na budoucnost. Je nutné si strategii dobře promyslet, aby byla nápaditá, srozumitelná a aby byla sdělena všem, jež se podílí na její tvorbě a zavádění, ale také akcionářům a investorům. Vždy je nutné pochopit, co je základem úspěchu, nastavit si správná měřítka, efektivně řídit výkony, sdílet odborné znalosti a v neposlední řadě proniknout do podstaty věci. [8]

Před přípravou se může podnikatel rozhodnout, jaký přístup ke strategii si zvolí. Jednou z možností je **plánovací přístup**, který hledí na strategii jako na plán, jenž je racionálně strukturován a následně zabudován. Dalším možným přístupem je **přirůstkový přístup**. Ten si lze představit jako model všelijakých činností podniku, přičemž strategie se formuluje a implementuje někdy racionálně, někdy iracionálně. Nelze jednoznačně říci, která metoda je efektivnější. Je však jednoznačné, že strategická analýza je nezbytná pro vývoj strategie podniku. Skrze ni se nalézají problémy a vyhodnocují způsoby řešení a následné realizace. O veškerých postupech rozhoduje vždy management firmy. [7]

2.1.1 Zásady při tvorbě nové strategie

Kromě toho, že si před začátkem tvorby strategie musí management stanovit, co strategií je, nutností bývá ovšem i pochopení toho, co obchodní strategie není. Pod obchodní strategií se nemůže skrývat například analýza dat, rozpočtové, obchodní plány apod.

Prvním krokem je nepochybně výběr strategie. Rozhoduje se např. o tom, jaké produkty či služby bude firma nabízet nebo jak moc efektivně bude vykonávat činnosti s tím související či např. na jaké zákazníky se vlastně chce zaměřit a kterým se naopak vyhnout. [8]

Zásady při tvorbě nové obchodní strategie

Aby byla strategie úspěšnou, musí korespondovat s potřebami zaměstnanců firmy, ale i zákazníků či akcionářů. Dále se musí brát v potaz současná realita, budoucí trendy a nezanedbávat dosahování ostatních stanovených cílů podniku. Strategii je nutno vytvořit flexibilní, aby se vypořádala s proměnlivostí a nepředvídatelností současných situací a okolností. Častokrát vše, co podnikatel potřebuje znát pro budoucnost, vyplývá z minulosti. Je však nutné se soustředit na oba časové horizonty ve stejné míře, udržovat rovnováhu. [8]

Dále je nezbytné jmenovat faktory, které mohou ovlivňovat podnikání. První faktor řeší minulost. Vše, co je nutné vědět o budoucnosti firmy vždy vychází z její minulosti. Nesmí se však opomíjet existence vývoje trendů, a proto je vhodné udržovat rovnováhu mezi pozorností věnované minulosti a pozorností věnované budoucnosti. [8]

Druhým velmi stěžejním faktorem je vedení. Je potřeba zkombinovat umy manažerů a schopnost vést, a to ve správný čas, na správném místě. Emoce a empatie jsou totiž také důležitým faktorem při strategickém plánování. Stratégové musí být připraveni zvládat krizové situace a rozhodovat racionálně, avšak umět být i vnímaví. [8]

V neposlední řadě je nutné brát v potaz technologii a její vývoj, avšak nespoléhat na ni jako na samozřejmost. Náklady a rizika, která se pojí s technologiemi jsou často ohromná. Velký vliv má také globalizace či konkurence, která hovoří o teorii poptávky a nabídky či o teorii ziskovosti spojené s nedostatkem. [8]

Nejdůležitějším faktorem je však vliv zákazníků. S nárůstem spotřebitelů v zemích s rozvinutou ekonomikou se zvyšují i očekávání spotřebitelů. Tato očekávání posiluje i neustálý rozvoj internetu. To je důvodem, proč je nezbytně nutné odhadnout své zákazníky a použít tyto predikce při tvorbě obchodní strategie. [8]

Zásady při implementaci nové obchodní strategie

Když se tvoří nová strategie, je nutné posoudit, jak ji zavést, tedy jakým způsobem. Tyto myšlenky vyžadují vedení, angažovanost zaměstnanců, využití vybraných metod (např. balanced scorecard) a vyhýbání se nástrahám. [8]

Pokud je podnikateli veden tým, je nutné ho připravovat správně na změny, mít daný program korespondující s vizí, komunikovat, plánovat a realizovat. Co se týče angažovanosti zaměstnanosti, obecně platí, že pokud jsou podřízení správně motivováni, aby je jejich práce bavila, budou se snažit to dělat co nejlépe a jsou tak produktivnější a mají větší šance dosažení satisfakce a osobního naplnění. [8]

Metoda balanced scorecard je v překladu systém ukazatelů výkonosti podniku a používá se pro vytvoření vazby mezi operativními činnostmi a strategií v podniku. [9] Metoda cílí na různé oblasti podnikání, které pomáhají naplnit strategii. Dále také nabízí postup, jak v těchto oblastech pracovat a vyhodnocovat pokroky. BSC dává do poměru měřítka zákaznického hlediska, interního hlediska a hlediska inovací a učení se. [8]

Aby se manažeři vyhnuli nástrahám, je nutné správně komunikovat, budovat tým a osvojovat si praktický, flexibilní způsob vůdcovství. Vhodné je také nabízet školení zaměstnancům, kontrolovat systémy a rozhodně se problémům stavit čelem a včas. [8]

Pokud se podnikatelé budou držet alespoň do jisté míry těmito všemi zásadami a budou si pokládat důležité otázky z oblasti vytváření strategie, jsou schopni implementovat kvalitní obchodní strategie nezbytné pro dosahování podnikových cílů. [8]

2.1.2 Tvorba a implementace nové strategie

Při tvorbě obchodní strategie by se měl podnik řídit strategickým plánovacím cyklem, který mu pomůže analyzovat momentální situaci na trhu, jeho požadavky a navrhnout tak nejschůdnější řešení. Strategický plánovací cyklus má tuto podobu: [10]

1. Strategický řídicí proces, který zahrnuje stanovení vizí, misí, poslání firmy a definování cílů podniku.
2. Strategický marketingový proces, který se dále ještě dělí na tři etapy. Patří sem:
 - plánovací etapa (zahrnuje externí, interní analýzu, prognózy, stanovení cílů, formulaci strategií a sestavení marketingového plánu);
 - realizační etapa (zahrnuje realizaci plánů a vytvoření marketingové organizace);
 - kontrolní etapa (obsahuje měření výsledků a porovnávání s plánem, zjišťování odchylek).

Obchodních strategií, které udávají konkrétní strategické cíle je nespočet a záleží jen na podniku, kterou alternativu si vybere. Nejčastější jsou například strategie podle

marketingového mixu, růstové strategie, strategie zaměřená na konkurenci, chování trhu atd. [11]

Dále práce pojednává o strategii **marketingového mixu „4P“**. Patří sem strategie: [12]

- výrobové (product),
- cenové (price),
- distribuční (place),
- komunikační (promotion).

Výrobová strategie se zabývá prvním marketingovým nástrojem, produktem. Tento výrobek je souhrnnější a složitější než na trzích spotřebních. Rozhoduje se zde, jak moc se bude v rámci nabídky vycházet konečnému zákazníkovi vstříc a jak moc se bude nabízet jako standardizovaný. Čím víc bude produkt úplný, o to více se v něm promítnou doplňkové služby (např. náhradní díly, podpora, návod k obsluze atd.).

Cena v rámci cenové strategie se udává dohodou. To způsobuje, že jsou jednotlivé ceny často diferencované. Při určování ceny jsou nejdůležitější faktory platby, náklady na technickou kontrolu, slevy, inflace aj. Je velmi důležité detailně analyzovat svého zákazníka, protože ten hraje dost zásadní roli při stanovení ceny konečné.

Strategie distribuce může hrát velmi významnou roli při získávání zákazníka. Některé firmy dopravují svoje výrobky přímo konečným uživatelům a to např. z toho důvodu, že některé produkty (velké stroje, frézy atd.) jsou velmi těžké a objemné a musí tak dojít k přeskočení mezičlánku. Pokud se tedy firmy důkladně věnují transportu, uskladňování, rychlosti dodávky a tyto činnosti provádějí efektivně (Just in Time), mohou tím získat velkou strategickou výhodu.

Komunikační mix je velmi odlišný v různých typech trhů. Postupem času se upouští od hromadné reklamy a nahrazuje se individuálním přístupem. Podle výsledků průzkumu institutu TNS EMNID Mediaforschung spotřebitelé preferují nejvíce právě osobní prodej, poté veletrhy a výstavy a přímou reklamu. Nejhůře si stojí firemní prezentace a public relations, které se starají o pověst podniku a v momentu, kdy nastane krize, mohou snižovat dopady. [12]

2.2 Podnikatelský plán

Business plán je stěžejním dokumentem firmy nejen před začátkem podnikatelské činnosti., ale i v celém průběhu podnikání. „*Podnikatelský plán představuje základní dokument, který podnikatelům pomáhá definovat cíle podnikatelské činnosti a způsoby jejich dosažení.*“ [13] Je to papírový dokument, na kterém jsou obsaženy všechny relevantní interní i externí faktory a vlivy související zejména s počátečními fázemi založení podniku. Může sloužit jako předloha k získání finančních zdrojů nebo k řízení podniku. [13]

Účel podnikatelského plánu

„*Podnikatelský plán definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a strategii zvolenou k jejich dosažení. Je vyústěním zájmů podnikatelského subjektu, vzniká na základě vnitřní potřeby managementu ovlivňovat budoucí vývoj podniku.*“ [14]

Plán by měl odpovídat na tři základy otázky: [13]

- Kde jsme nyní?
- Kam chceme jít dál?
- Jak se tam dostaneme?

Proto, aby podnik správně určil, kde se nyní nachází, musí přesně nadefinovat a popsat podnik jako takový a jeho identitu, klíčové pracovníky (kvalitní zaměstnance, nositele know-how) a prostředí podnikání. Pro popis prostředí podnikání lze využít např. SLEPT analýzu, které rozebírá externí faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické či technologické.

Pokud si firma dokáže správně nastavit cíle a strategie, odpoví si tím na otázku „Kam chceme jít?“. U cílů je vždy vhodné, aby byly tzv. SMART (z anglických slov stimulating, measurable, acceptable, realistic a timed).

Při odpovídání na otázku „Jak se tam dostaneme“ je potřeba detailně zpracovat finanční plán a finanční analýzu podniku, marketingový plán a navržení řízení zdrojů (lidských i finančních). [13]

2.2.1 Obsah podnikatelského plánu

Psaní business plánu je velmi individuální co do typu firmy. Avšak doporučená struktura při psaní podnikatelského plánu zahrnuje např. tyto body: [15]

- titulní list;
- obsah;
- úvod, účel dokumentu;
- shrnutí;
- popis podnikatelských příležitostí;
- cíle firmy a vlastníka;
- potenciální trhy
- analýza konkurence;
- finanční plán, aj.

Titulní list obsahuje všechny důležité informace jako název firmy, logo, název podnikatelského plánu, klíčové osoby, autory a případně nějaké prohlášení o důvěrnosti dokumentu. Obsah slouží k přehlednosti dokumentu, musí být stručný a jasný. V úvodní listině se jasně definuje účel business plánu, jeho rozsah a konkrétní detaily. Je vhodné také do úvodu uvést, pro koho je plán určen, např. pro potenciální investory. Shrnutí je jakési podrobnější konkretizování informací z úvodu. [15]

Důležitým bodem je popis podnikatelské příležitosti. Cílem je přesvědčit čtenáře, proč právě my jsme ti nejlepší a proč právě do našich projektů se vyplatí investovat. Plán může mít úspěch jen v případě, že náš výrobek přinese užitek pro zákazníka. Proto je nutné tyto principy neustále dokazovat a propagovat.

Formulace cílů by měla být vždy jasná, úsporná ale přesvědčivá. Jak již bylo zmíněno výše, cíle musí být SMART, tzn. specifické, měřitelné, dosažitelné (akceptovatelné), reálné a také včasné realizované. Popis cílů vlastníků má za úkol oslovit zejména investory. Při definování se uvádí, jakou roli zastupují manažeři a klíčoví pracovníci ve firmě v průběhu podnikání. [15]

Při popisu potenciálních trhů se přesně určuje celkový trh a na jaký trh je cílený. V rámci popisu je potřeba definovat skupinu zákazníků, a to zejména takové skupiny, která mají z našich produktů užitek nebo kterým jsou výrobky snadno dostupné. Analýza konkurence je velmi podstatným krokem, protože ačkoli si to některé firmy neuvědomují, konkurence je na trhu velmi rozsáhlá v každém oboru. Konkurentů je celá řada, od těch, co nás ohrožují přímo až pro ty potenciální, co představují hrozbu až v budoucnu. Jelikož není možné analyzovat

všechny, musí se pomyslně rozdělit na hlavní a vedlejší a soustředit se jen na největší hrozby pro podnik.

Výsledky finančních plánů zahrnují plán nákladů, výnosů, peněžních toků a výkaz zisku a ztrát. Je nutné dobře rozlišovat pojmy jako výdaj, náklad, příjem, výnos či peněžní tok a zisk. Podnikatelé si totiž někdy ani neuvědomují, co všechno je potřeba financovat a jakým způsobem. K tomu slouží právě sestavení finančního plánu.

Hlavními předpoklady pro úspěšnost podnikového projektu je např. správné provedení SWOT analýzy. Tato analýza komparuje silné a slabé stránky podniku v rámci interního prostředí s hrozbami a příležitostmi prostředí externího. Dalším předpokladem je správná analýza rizik. Analýzou rizik chápeme negativní odchylku od normálu dosahování cíle. Pomocí expertního hodnocení či analýzy citlivosti je možné detekovat rizika a zařídit si tak věrnou prevenci. [15]

Požadavky na záměr podnikání

Business plán a obecně záměr podnikání by měl zahrnovat určité zásady, a to: [13]

- srozumitelnost, jednoduché vyjadřování technických složitých záležitostí atd.;
- stručnost a přehlednost, tzn. přijatelná délka sdělení;
- logiku jednotlivých tvrzení, a i logickou návaznost;
- pravdivost a reálný pohled např. na hodnocení konkurence;
- respektování rizik a prokázání schopnosti následného řešení;
- důkaz, že firma má na uhrazení úroků a spoustu dalších.

3 AKTIVNÍ OBCHOD A PODPORA PRODEJE

Hlavním cílem každé firmy je spokojenost zákazníka. Aby podnik oslovil co nejvíce klientů, kteří se k jeho produktům budou rádi opakovaně vracet, musí mít promyšlenou vhodnou strategii a plán aktivního obchodu a podpory prodeje. Podstatnou činnost, kterou by měl podnik provést před zaobíráním se aktivním obchodem a podporou prodeje jako takovou je mnohokrát zmiňovaná **marketingová strategie**. Konkrétně je výhodou mít sestavený marketingový plán a plán komunikace. Marketingová komunikace má za cíl definovat důvody, proč podnik používá reklamu a podporu prodeje, jaký je smysl. Mezi hlavní důvody, proč provádět reklamu a propagaci daného výrobku se řadí přitažení pozornosti zákazníků, informovanost, připomínání, přesvědčování, zvyšování prodeje, ziskovosti a spoustu dalších.

Marketingový plán v sobě skrývá plán produkování, vyrábění, vytváření cen a distribuce. S tím souvisí i plánování reklamy. Toto plánování vyžaduje promyšlenou dlouhodobou tvorbu, od výběru vhodného média, přes obsah sdělení až po samotnou realizaci. Reklama musí být přesvědčivá, sdělovat určité poselství. Nesmí být dlouhá a nudná, musí zaujmout. Zprostředkovatelé médií se musí sami rozhodnout, kdy a kam přesně reklamu umístit, aby to bylo výhodné pro obě strany. [16]

3.1 Aktivní obchod

Aby se firma stala produktivní, musí mít naplánovanou kvalitní marketingovou strategii. Tato strategie není jen o reklamě, ale dalšími fázemi jsou prodej a distribuce. Reklamní fáze se snaží aktivně oslovovat určité segmenty trhu, tedy potenciální zákazníky, kterým je produkt cílen. Cílem je probudit v zákaznících zájem, nalákat je, aby si právě náš produkt koupili. Nejde jen o momentální koupi konkrétního výrobku, ale jde o to si zákazníky získat trvaleji, pro opakované transakce díky spokojenosti, kterou v nich vytvoříme. Prodejní fáze zahrnuje už přímý kontakt prodávajícího a nakupujícího. Cílem je zákazníka motivovat, přesvědčit, aby si skutečně odnesl náš výrobek, popř. i výrobek jiný. Distribuční fáze má za úkol poskytnout fyzicky produkt zákazníkovi, tj. umístit ho do prodejny, dopravit ho na místo určené, zajistit dodávky a skladování atd. Všechny tři fáze musí být splňovány zároveň, žádná není úspěšná samostatně. Nejnákladnější fází je pravděpodobně reklama, avšak právě ta může produkt nejvíce prodávat a na následném prodeji se vynaložená investice může až mnohonásobně vrátit. [17]

Samotný prodej, který je důležitou činností v obchodní činnosti lze rozdělit do tří skupin: prodejní zastupování, servis a administrativa. **Prodejní zastoupení** představuje sortu lidí (prodávajících ať už interních či externích – agentů), kteří mají za úkol shánět nové zákazníky, komunikovat s nimi a udržovat dlouhodobé kladné kontakty. V neposlední řadě také sledují pohyb na konkurenčním trhu. **Servis** zprostředkovává veškeré služby související s poskytováním výrobku před, při i po uplynutí transakce. Řadí se sem různé zavádění, instalace, opravy aj. **Administrativa** má za úkol klasickou fakturaci, objednávání, inkasování a jiné účetní činnosti. Celkově by obchodní oddělení v podniku mělo hrát důležitou roli a stát v popředí spolu s top managementem, protože veškeré činnosti související s odbytem se odehrávají právě díky tomuto sektoru. Dále je vhodné sladovat prodejní oddělení s marketingem, ačkoli to ne vždy je jednoduché. Často se spekuluje, zda je marketing pod obchodním oddělením nebo naopak. Vždy je nutné se na produkt dívat z obou pohledů a porovnávat je v jednotlivých fázích prodeje (reklama, distribuce, prodej). [17]

Při získávání a udržování si zákazníků je mj. velmi důležitý **přímý kontakt**. Nejen samotný prodávající komunikuje s klienty, patří sem vedle distributorů, pracovníků servisu atd. např. i telefonisté nebo recepční. Prvním kontaktním místem, se kterým se zákazník setká je telefonní ústředna. Pracovník této ústředny má za cíl vyhovět všem požadavkům a dbát na to, zda vše správně vyřizuje, přepíná hovory atd. Dalším místem kontaktu je recepce, která má za úkol zákazníka příjemně a zdvořile uvítat, popř. nabídnout nějaký sortiment (kávu, čaj, něco na čtení). Jiné osoby, které mohou natrefit na klienty jsou pracovníci výroby či technici. I oni se musí k zákazníkům chovat zdvořile a nápomocně. [17]

Pracovníci obchodního oddělení by měli být odolní vůči stresu a nejistotě a vždy se podřizovat potřebám zákazníků, jelikož jak se říká „Náš zákazník, náš pán“. Takový zaměstnanec musí mít vrozené (či získané) určité vlastnosti. Řadí se sem např. iniciativa, tedy přicházení s vlastními nápady a řešeními nahodilých, nečekaných situacích nebo správné usuzování při rozhodovacích procesech. Další podstatnou vlastností je znalost zboží obecně. Nejde jen o perfektní znalost vlastních výrobků, ale i o parametry konkurenčních produktů pro srovnání. Dále se hovoří o již zmiňovaném výstupu či komunikaci. Zákazníka je nutno zaujmout, podbízet se mu, usmívat se, pokyvat atd. Poslední a velmi podstatnou vlastností správného obchodníka je obchodní duch. Zaměstnanec této branže by měl mít od přírody smysl pro prodej, umět nabízet a prodávat i věci, které nabízet např. nechce. [17]

Další skloňovanou položkou, která zajistí firmě aktivní obchod je správně vypracovaný **obchodní manuál**. Tento manuál vypracovává obchodní manažer a měl by obsahovat

základní údaje o firmě, katalog produktů, podmínky transakce, informace o způsobu prodeje, o vyvíjení trhu a mít detailně propracovaný propagační materiál. [17]

Pokud si firma získala své zákazníky pomocí aktivit pro aktivní obchod a uzavřela už spoustu obchodů, další důležitou a velmi obtížnou fází je si zákazníka udržet. Zákazník je povinen všechny informace týkající se produktů vědět včas. Proto je nezbytné ho neustále zpravovat o novinkách v předstihu, např. zasíláním e-mailů a letáčků. Nejen o novinkách, ale i o pohybu cen je zákazník obeznámen. Pokud si klient nakoupí zboží s vědomím, že je ve slevě, nemůže být pak uváděn v omyl atp. Dále by se měla neustále nabízet možnost servisních služeb, dávat tak zákazníkovi jistotu, že je v péči i po skončení obchodu. Nebo reagovat na nahodilé události pozitivně a ihned. Jakýkoli problém se musí vyřešit, a to vždy s příjemným vystupováním. Aby bylo jasné, že je zákazník spokojený, mělo by se o tom neustále ujišťovat pomocí zpětné vazby. [17]

3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje patří do marketingového mixu a je to forma komunikace bez osobního kontaktu, která zaciluje v krátkém horizontu a snaží se o podporu zvyšování prodeje v podniku. Podle G. J. Tellise lze podporu prodeje definovat takto: „*Podpora prodeje je jakýkoliv časově omezený program prodejce, snažící se učinit svou nabídku atraktivnější pro zákazníky, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě nebo nějaké jiné činnosti.*“ [16] Typickými příklady podpory prodeje jsou rabaty, kupony, loterie, vzorky nebo slevování. Velmi důležitý je zde faktor času, protože veškeré podpory prodeje většinou fungují sezonně, tedy jen ve vymezenou krátkou dobu. Dalším důležitým faktorem je spoluúčast (participace). Po zákaznících se vyžaduje určitá forma spolupráce, ať už zapojení se do soutěže či využití kuponu atd. [12]

Existuje několik druhů podpor prodeje v závislosti na tom, komu je cílena. Prvním typem je podpora prodeje zprostředkovateli. Tuto podporu nabízí výrobce produktů distributorům či obchodníkům malých i velkých prodejen. Další typ je tedy podpora v maloobchodě a posledním podpora spotřebitele, která je nejpřímější, protože zaciluje už na konkrétní konečné spotřebitele, jak název napovídá. V rámci motivování obchodníků k užívání podpory za účelem obeznámení se se značkou v menších obchodech se hovoří o tzv. **strategii tlaku**. Tato strategie je mířena na podporu prodeje distributorům tak, aby je stimulovala k zajištění tržeb z produktu. Opakem je **strategie tahu**, která se týká zákazníků. Tato strategie se snaží spotřebitele přesvědčit, aby si sami od sebe poptávali výrobek u obchodníků. K zacilování na

zákazníky přechází firma většinou tehdy, kdy potřebuje získat nový segment klientů nebo získat povědomí o nové značce či podpořit stávající nákupy. [16]

Podpora prodeje v maloobchodě

Tuto podporu propagují maloobchodníci spotřebitelům. Na podporu působí tři faktory. První podpora přichází na popud **maloobchodníků**, odvíjí se od jejich vlastních analýz okolního prostředí obchodu. Maloobchodník buď dočasně zlevňuje svůj sortiment nebo poskytuje zájemcům kupony, aniž by se na tom jakkoli podílel výrobce či distributor. Dalším faktorem jsou **výrobci**, kteří pomocí své podpory prodeje motivují maloobchodníky, aby jejich podporu využívali a nabízeli aktivně jejich zboží. Třetím typem je ohromná **síla konkurence**. Malé prodejny mají velmi snadný vstup na trh a časté inovace co se vzhledu prodejen týče, proto je v tomto segmentu vliv konkurence velký a zásadní. Nejzákladnějšími typy podpor prodeje maloobchodníků jsou cenové typy jako např. snižování cen, dvojité kupony. Dále necenové, kam patří prémie a profinancování anebo komunikační, tj. loterie, vzorky, výstavy atd. Nejčastěji se dá setkat s výstavkami. Jejich účelem je sofistikovaně uspořádat zboží v prodejně tak, aby bylo lákavé a na první pohled viditelné. Nejčastěji se zviditelňují takové značky, které poukazují na konkurenceschopnost podniku. Dalším častým a již zmíněným typem podpory je snižování cen. Cena se snižuje u různých typů výrobku, nemusí nutně hrát roli výprodeje (doprodeje) posledních či po záručních produktech. Slevu lze značit hodnotou o kolik se změnila cena, procenty nebo konkrétní absolutní hodnotou. Také velmi oblíbeným způsobem snižování ceny je nabízení více produktů za cenu jednoho (1+1). Obecně tedy hlavním cílem této podpory prodeje je ziskovost maloobchodníka. [16]

Podpora prodeje zprostředkovatelem

Pod slovem zprostředkovatel (z angl. dealer) si lze představit distributora, ale i velkoobchodníka, maloobchodníka. V souvislosti s touto podporou prodeje se hovoří spíše o maloobchodnících, jelikož oni jsou posledním článkem nabídkového řetězce. Cílem tohoto typu prodeje je zajistit takovou distribuci, která zaručí jednak vhodný počet maloobchodníků a jednak dostatečný prostor v prodejnách pro naši značku. Cíl se týká zejména nových produktů nebo takových, o který není dostatečně velký zájem. Dalšími cíli je zajištění přiměřeně velkých skladových zásob nebo podporování maloobchodníků, aby naši značku vhodně a často nabízeli. Do podpory prodeje zprostředkovatelem řadíme cenové – slevy množstevní, zpětnou fakturaci nebo necenové – příspěvky na výstavu, soutěže či komunikativní – společné reklamy, výstavy, loterie. Nejznámějším typem jsou nejspíše

obchodní soutěže a loterie. U loterií se výherce vybírá čistě náhodně, kdežto u soutěží je nutné splnit určité podmínky. Loterie lze však kombinovat se soutěží (např. soutěžící vyplní dotazník a ze správně vyplněných se pak vylosuje jeden jediný výherce). [16]

Podpora prodeje spotřebitelům

Jak již bylo řečeno v úvodu kapitoly, podpora prodeje spotřebitelům je nejcílenější a nejosobnější metoda podpory prodeje. Patří sem např. **kupony**, které mají užitek přímo pro zákazníka nikoli však např. i pro maloobchodníky. Jsou tedy cílené přímo, ale přesto mohou mít pro maloobchodníky smysl, protože např. propagují jeho nabízené značky. Účelem kuponu je mj. upoutat zákazníky dlouhodobě, aby se na základě pozitivní zkušenosti vraceli do prodejny opakovaně. Dalším typem podpory prodeje jsou velmi časté a oblíbené **slevy**. Tyto slevy se týkají produktů, které se spotřebovávají v delších časových úsecích. To je vlastnost, která odlišuje slevy od refundací (vratek). Slevu lze tedy definovat jako: „(...) záruku firmy, která spotřebitele zvýhodní při nákupu zboží dlouhodobé spotřeby za splnění určitých podmínek.“ (dle G. J. Tellise) [16] Další pobídkou jsou **cenové balíčky**. Klasicky sem patří 1 + 1 zdarma, nebo zvětšení balení + 25 % zdarma aj. Velmi používanou podporou jsou **prémie**. Prémii je myšlen produkt získaný zákazníkem za jeho věrnost. Typickým příkladem je např. získání kartáčku zdarma za nakoupení tří zubních past. Prémie nemusí být jen osobně získané na prodejnách, ale typicky je lze zasílat i poštou atd. Podobně jako prémie fungují i společné podpory prodeje, ale s tím rozdílem, že společné podpory vyžadují interakci obou stran. Typicky, aby člověk dostal prémii, musí si zakoupit jiný produkt firmy, která spolupracuje s daným podnikem. [16]

3.2.1 Regulace podpory prodeje

Regulace podpory prodeje zajišťuje, aby podpory (nejčastěji se hovoří o cenových) byly v souladu s poctivými mravy a nebyly klamné či lživé. Do regulací se řadí nejčastěji cenová diskriminace, klamná tvorba cen, klamná hodnota, soutěže a sázky aj.

Cenová diskriminace je nejtypičtější a spočívá v tom, že výrobce nabízí svůj stejný produkt různým cílovým skupinám s různou cenovou nabídkou. Výrobce se pomocí cenové diskriminace snaží prodat za co nejdraž a tím co nejvíce utržit. Dalším typem jsou **obchodní příspěvky**, které výrobci nabízejí obchodníkům jako kompenzaci za intenzivní propagaci a prodej jejich výrobků. Velmi často se lze v praxi setkat s nepoctivou, klamnou cenou. Jde o to, že výrobce či distributor se snaží působit dojmem, že jeho výrobek má výrazně jinou (nižší) cenu než kdysi, ačkoli to ve skutečnosti vůbec není pravda. Velmi podobně funguje

také klamná hodnota. Ta nejčastěji používá strategie navnadění a následného přehození cedulek, tj. nalákají se zákazníci na výrazně levné zboží a následně jim je prodáno zboží za cenu jinou, vyšší, než byla slíbena. [16]

Kromě ceny lze regulovat i **média**. Federální komunikační komise dbá na to, aby reklamy a propagační materiály v dálkově přenosných médiích (TV, rozhlas, telefon...) byly vhodné, pravdivé, morální atd. V dnešní době se velmi hojně využívá začleňování značky např. do filmů, pořadů, pokud to neporušuje určitá kritéria anebo programový svazek, na základě, kterého se do programu uvede značka nějakého výrobce, který jako kompenzaci přidá do programu reklamu. Dále lze využívat telemarketing, který podporuje značku přes telefonní síť. Toto volání má však určité regulace, např. zákaz volání v brzkých ranních či pozdních večerních hodinách, nebo zákaz volání do domácností, které si to nepřejí atd. [16]

Další regulace se týkají oblasti **označování produktů**. Velmi přísně se regulují např. reklamy ukazující léky, které se předepisují doktory. Často se nesmí uvádět některé názvy, ukazovat obaly, popisovat složení atd. Pozor si také tvůrci reklam musí dávat při pojmenovávání potravin, např. termíny „neobsahuje cholesterol“ nebo „jen z přírodních látek“ mohou být z biologického a chemického hlediska velmi zavádějící. [16]

Pravdivost vs. klamnost reklam je velmi ožehavý termín. Nelze nikdy s určitostí říct, co je cenová diskriminace, co je klamná hodnota, nekorektní uvedení složení atd. Hodně záleží na tom, co chtěl výrobce svou reklamou říci, koho chtěl oslovit a jak to vlastně spotřebitel chápe. K postupování regulací reklam však slouží federální instituce, které vycházejí z regulí, zákonů a pravidel, dále státní regulace anebo samoregulace. Tento termín se pojí s revizí propagace samotnými zadavateli. Provádí se buď přímo uvnitř firmy nebo pomocí organizací k tomu určeným. [16]

4 FIXNÍ A VARIABILNÍ NÁKLADY

Náklad lze obecně definovat jako poskytnutí (spotřebu) hospodářských prostředků k určitému účelu v peněžní formě či jako cenu vstupů, které vstupují do podnikových procesů. V podstatě tento pojem znamená, že dnes se něco obětuje, aby se v budoucnu z toho mohlo profitovat. Je nutné rozlišovat pojmy náklad a výdaj. Výdajem se myslí momentální úbytek peněz, tedy skutečné zaplacení hotovosti, kdežto náklad se zaměřuje na budoucí prospěch. [18]

Pojetí nákladů

Rozlišují se různé druhy pojetí nákladů, prvním je například **finančně účetní**, které náklady chápe jako určité spotřeby položek, hodnot v rámci daného účetního období. Zachycují se při účetních závěrkách, nejčastěji ve výkazu zisku a ztrát. Dalším pojetím je **manažerské pojetí**, které zahrnuje finanční účetnictví jako takové a navíc i tzv. oportunitní náklady, nebo alternativní či náklady obětované příležitosti. Posledním druhem je pojetí na základě **ekonomické teorie**, které pojednává o nákladech jako finančně oceněné spotřebě výrobních faktorů. [19]

Klasifikace nákladů

Náklady lze klasifikovat na základě toho, co se s nimi zrovna děje. Základní třídění zahrnuje: [19]

- druhové třídění,
- účelové třídění,
- třídění dle místa vzniku,
- kalkulační členění nebo
- členění v manažerském rozhodnutí.

Druhové členění rozděluje náklady do skupin podle činností s výrobními faktory. Položky souvisejí s otázkou, kolik a co se spotřebovalo. Řadí se sem např. odpisy budov nebo strojů, spotřeba materiálu či energie, mzdové a osobní náklady, finanční náklady atd. Tento typ třídění je podstatný pro finanční účetnictví či pro jiné analýzy. Nákladové druhy se značí jako externí náklady a jsou zároveň prvotními. Jsou jednoduché, protože je není možné dále rozkládat. Potom jsou známy ještě druhotné náklady, které jsou zároveň interními a mají komplexnější charakter.

Účelové třídění nákladů dále dělí položky buď podle místa vzniku anebo podle výkonů neboli kalkulační třídění. Náklady dle místa vzniku řeší, kdo je odpovědný za jejich vznik. Defacto jde o třídění na základě vnitropodnikových útvarů. Lze členit v několika úrovních. Těmi jsou náklady výrobní a nevýrobní činnosti, technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení. (U technologických lze ještě rozlišovat, zda jsou režijní či jednicové.) V rámci vnitropodnikových útvarů se hovoří o hospodářských střediscích, tj. centra v oblasti hlavní činnosti, správy nebo např. zásobování, dále o nákladových střediscích, ta nejsou tak častá a jsou řízena podle nákladů. Účetnictví, které se zabývá problematikou hospodářských středisek se nazývá střediskové účetnictví.

Kalkulační třídění nákladů ukazuje, na co byly náklady použity (na jaké výrobky). Toto hledisko pomáhá zjišťovat rentabilitu konkrétních služeb podniku, proto je naprosto stěžejním. Dále ovládá výrobkovou strukturu, je podkladem pro další rozhodnutí manažerů a napomáhá zjišťovat minimální cenu ztráty. Kalkulační jednicí se vymezuje přesný výkon a dle toho, jak se na jednici náklady přiřazují, jsou rozlišovány přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady se dotýkají přímo určitého výkonu, kdežto nepřímé souvisejí s více druhy.

Členění, které je v rámci této práce nejpodstatnější je členění nákladu v **manažerském rozhodování**. Základní druhy, které sem patří jsou náklady fixní a náklady variabilní. Dále se využívá nákladů oportunitních (alternativních). [20] Oportunitní náklady jsou takové částky peněz, které se ztratí (jsou ušlé), když určitý zdroj, ať už práce či kapitál, není spotřebován na nejlepší ušlou příležitost. [19]

4.1 Fixní náklady

Fixní náklady nejsou závislé na objemu výroby a nemění se tedy v určitém rozpětí výkonů či aktivit podniku. Jsou to takové položky, které zajišťují celkový chod procesu výroby. Někdy jsou také nazývány náklady provozní připravenosti nebo kapacitní. V některých případech se mohou měnit, např. když se změní výrobní kapacity, změní se pak skokově i náklady. Řadí se sem např. režie (odpisy, nájemné, mzdy, úroky z půjček aj.). [19]

Je důležité brát na zřetel, že fixní náklady vznikají i tehdy, kdy se vůbec nevyrábí, např. při stávce atd. Jejich existence silně ovlivňuje vztahy mezi ekonomickými proměnnými ve firmě. O tom pojednává jev zvaný degrese nákladů, při kterém průměrné fixní náklady klesají při růstu objemu výroby. [20]

Co se týče existence fixních nákladů, je nutno definovat tři možné jevy: [20]

- relativní úspora fixních nákladů,
- nevyužití fixní náklady,
- remanence nákladů.

Když se navyšuje objem produkce a nemění se přitom fixní náklady, dochází k **relativní úspoře FN**. Pokud se plně nevyužívá výrobních kapacit, ztrácí se tak i využití fixních nákladů. Tyto náklady jsou volné a poukazují na to, že by se mělo efektivněji využívat výrobní kapacity. Pokud se omezí výroba, neklesnou fixní náklady, naopak zůstávají konstantní. Vznikají tak podniku odpisy a musí se platit úroky, daně atp. Tomuto jevu se říká **nákladová remanence** a musí se s ní počítat při vyřazování ztrátových, neefektivních výrobků. [20]

Fixní náklady rozlišují dvě hlavní skupiny nákladů. První skupina vynakládá prostředky ještě před započítáním procesu podnikání, např. když se nakupují prostory, stroje atd. Této skupině se říká **umrtvené fixní náklady** (sunk fixed costs) a jejich výše se již nemůže měnit v průběhu podnikatelské činnosti. Typickým zástupcem této kategorie jsou odpisy fixního kapitálu. Druhou skupinou jsou náklady, které se vynakládají až v průběhu podnikatelské činnosti. Říká se jim **vyhnutelné fixní náklady** (avoidable fixed costs) a jsou spojeny se zajištěním kapacitních podmínek. Patří sem např. časové mzdy mistrů v dílnách, náklady na vytápění aj. Na rozdíl od umrtvených nákladů se vyhnutelné náklady vynakládají až na poslední chvíli, bezprostředně na konkrétní účel. Jelikož v určitý moment, tedy v tzv. relevantním rozpětí se kapacity využití vyrovnávají. To je důvodem, proč je vhodné snažit se využívat kapacity na maximum. [21]

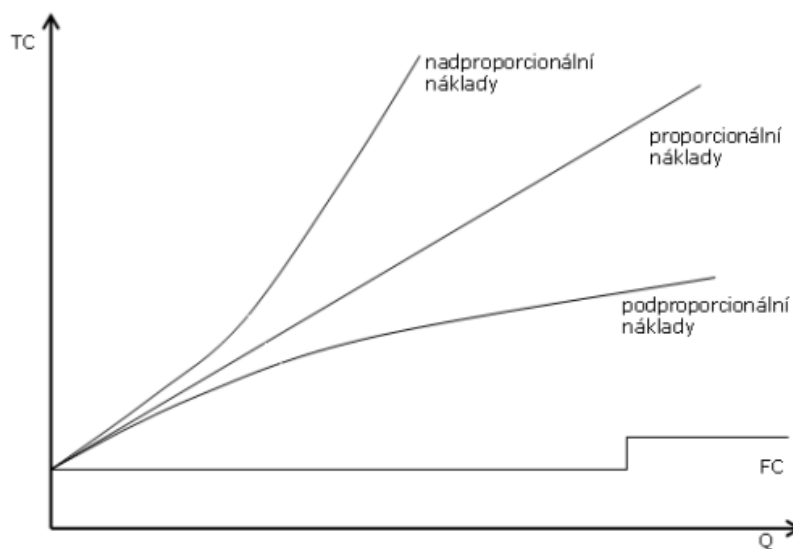
4.2 Variabilní náklady

Variabilním nákladům se českým slovem přezdívá také proměnlivé a mění se buď: [19]

- proporcionalně;
- progresivně;
- degresivně.

Proporcionální náklady jsou nejčastější a nejlépe se hodnotí. Obecně lze říci, že jsou vyvolané jednotkou výkonu. Náklady, jež na tuto jednotku připadnou jsou neměnné (konstantní). Tyto náklady se mění tak rychle, jak se mění objem výroby, tedy přímo úměrně.

Řadí se sem např. jednicové náklady nebo režijní náklady, které jsou vyvolány stupněm kapacity. **Progresivní** nebo také nadproporcionální jsou rychlejší než objem výroby, kdežto **degresivní** (podproporcionální) rostou naopak pomaleji a jejich průměrný podíl na jednotku tak klesá. Příkladem degresivních nákladů jsou např. náklady na údržbu, opravu stroje, spotřeba energie aj. Nadproporcionální náklady nejsou tak časté. Řadí se sem např. růst mzdových nákladů. Obecně by se mohlo zdát, že tyto náklady mají negativní dopad na ekonomiku podniku a jsou nehospodárné. Není to však vždy pravda. Progresivní náklady mohou zabránit větším ztrátám. Průběh variabilních nákladů zobrazuje obrázek grafu č. 1. [21]



Obrázek 1: Variabilní náklady-průběh

Zdroj: upraveno podle [22]

4.3 Krycí příspěvek

Standardní definice krycího příspěvku vysvětluje, že když se vyrobí produkt nebo poskytne služba a odečtou se od toho variabilní náklady spojené např. s dopravou, tak ta částka, co zbyde se nazývá krycí příspěvek (z angl. contribution margin). Krycí příspěvek tedy ukazuje takovou souhrnnou výši výnosů, která pokrývá fixní náklady a představuje zisk společnosti. Nejen pomocí krycího příspěvku lze posuzovat ziskovost firmy. Obecně je velmi důležité hodnotit podnik ve všech fázích jeho života. Jeho prosperita se totiž může významně lišit např. vlivem hospodářské krize, jeho transformací, prodejem, slučováním atp. Podnik lze hodnotit buď firmou samotou, z důvodu vlastnické změny nebo ze strany externistů. [23]

Výpočet marže je následující:

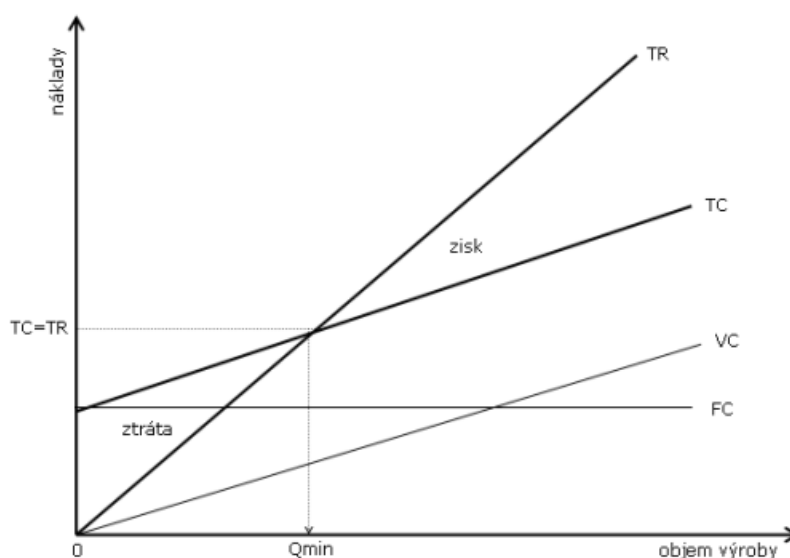
$$\text{Krycí příspěvek} = \text{tržby} - \text{variabilní náklady}$$

Takže např. když náš produkt bude prodán za 20 Kč a variabilní náklady na vynaložení činí 4 Kč, krycí příspěvek, který vznikl bude v hodnotě 16 Kč. Před provedením tohoto výpočtu je nutné vzít veškeré náklady a rozčlenit je na fixní a variabilní. Jak již bylo zmíněno, fixní náklady představují běžný podnikový náklad, který poukazuje na stále stejnou částku bez ohledu na to, kolik produktů či služeb se prodá. Řadí se sem např. nájem a administrativní výdaje. Kdežto variabilní náklady se odvíjí právě od počtu vyprodukovaného zboží.

K čemu se vlastně krycí příspěvek používá? Analyzování tohoto příspěvku pomáhá manažerům při různých rozhodováních, ať už se to týká regulace cenu produktu, množství, prodejů atd. Nejčastěji se toto analyzování však používá při rozhodování, které výrobky se ve výrobě udrží, a které by naopak měly jít pryč z prodeje. Pokud vyjde krycí příspěvek záporný, mělo by se přemýšlet buď o okamžitém stažení výrobku z prodeje nebo alespoň o zvýšení jeho prodejní ceny. Když krycí příspěvek vyjde kladně, může daný výrobek zůstat v podniku. [25]

Bod zvratu

Bod zvratu se velmi lehce určuje. Jde o podíl, kolik marží (krycích příspěvků) pokryje celkovou částku fixních nákladů. Používá se pro dosažení žádoucího zisku nebo k analyzování nákladů, kdy se definují třeba náklady ovlivněné a náklady neovlivněné změnou při zahrnutí způsobu provedení výkonu. Na obrázku č. 2 je graficky zobrazen bod zvratu. [21]



Obrázek 2: Graf bodu zvratu

Zdroj: upraveno podle [24]

Vzoreček pro bod zvratu lze uvést jako:

$$x_1 = \frac{FN}{c_j - v_j}$$

(1)

kde:

x_1 představuje objem prodeje, kdy je dosahováno bodu zvratu

FN je úhrnná výše fixních nákladů

c_j je jednotková cena

v_j variabilní proporcionální náklady vyvolané jednotkou výkonu. [21]

5 DĚLENÍ SORTIMENTU VÝKONŮ

Kapitola č. 5 se zabývá obchodním sortimentem, jeho dělením a specializací. Základní definice dle doktora M. Záboje zní: „*Jako sortiment bývá označováno cílevědomě soustředěný a utříděný soubor výrobků, ale i výkonů a služeb.*“ Velmi obdobně definuje i V. Mulačová a kol.: „*Obchodní sortiment je soubor výrobků, který je cílevědomě soustředěný a utříděný podle určitého obchodního záměru.*“ [4] Obchodním sortimentem se myslí prakticky vše, co se v podniku vyrábí a následně posílá k dalšímu prodeji či jiným činnostem oběhu výrobku. Proto se nechápe tento pojem jako pouhé vyprodukované výrobky, ale i rovnou setříděné a logicky uspořádané hotové zboží. Třídít lze pomocí různých hledisek, např. dle typu materiálu, účelu, ke kterému bude sortiment sloužit nebo jak často se bude užívat atp. Sortiment konkretizovaný jako spotřební zboží (tedy takové zboží, které je předmětem obchodu spotřebním) lze dělit na základě změn, ke kterým u zboží dochází. Prvním způsobem jsou změny ve vývoji, tedy takové změny, které přinášejí určité inovativní řešení a vylepšení. Druhou změnou je sezonní změna, která poukazuje na fakt, že poptávka po produktech se během roku mění. Např. na Vánoce lidé více kupují určité zboží než např. v létě apod. Proto je nutno takovéto zvyklosti sledovat a sortiment tomu uzpůsobovat. [4]

Základním prvkem obchodního sortimentu je tzv. **komerční druh**. Tento druh se od ostatních liší např. barvou, rozměry, typem atd. Nejpodstatnější je však rozdíl ceny. Veškeré obchodní činnosti se od tohoto pojmu vyvíjí a využívá se od počátku výrobního procesu až po úplný konec prodejního cyklu. Úplně základně se dělí sortiment na **potravinové** zboží – suché vs. rychle se kazící potraviny a **nepotravinové** – měkké vs. tvrdé výrobky (již zmiňované v 1. kapitole). Příkladem postupu, jak detailně dělit veškerý sortiment je následující tabulka č. 1. V tabulce je v levém sloupečku popsána kategorie a v pravém druh sortimentu. [4]

Tabulka 1: Dělení sortimentu

KATEGORIE	DRUH
souborná třída zboží	nepotravina
třída zboží	průmysl
sortimentní obor	železářství
sortimentní skupina	instalační materiál
sortimentní podskupina	armatury zdravotnické
druh zboží	sprchová baterie
komerční druh	sprchová baterie 1609 *100

Zdroj: upraveno podle [4]

5.1 Konkretizace a třídění sortimentu

Žádná prodejna nemůže nabízet všechny druhy sortimentu, je proto nutné, aby se obchodník rozhodl, na jaké typy produktu se bude specializovat. Rozhodování se ohledně specializace vychází buď ze strategie podniku, velikosti obchodu či typu obchodu. Dále lze dělit již nabízené zboží a jeho seskupování na šířku vs. hloubku sortimentu. **Šířkou** je myšlen počet skupinek určitého sortimentu na základě účelového rozdělení. **Hloubkou** se myslí počet možností výběru v konkrétní skupince, a to sice na základě nějakých jevů a vlastností, cenových podmínek atd. Specializace v prodejnách se provádí za účelem logického uspořádání sortimentu v prodejnách, k efektivnímu využití pracovníků nebo např. k vylepšování a zjednodušování chodu obchodu. V souvislosti s konkretizací sortimentu se hovoří o tzv. typizaci produktů. Na základě toho se produkty dělí např. dle rozmístění v prodejně, uspořádávání, způsobu nabízení a mnoho dalších. Základními typizacemi v prodejnách jsou typy sortimentu základního a doplňkového. Základní sortiment je stěžejní a povinný, kdežto doplňkový se odvíjí od aktuální poptávky na trhu. [4]

Pracnost obchodního sortimentu

Obecně se pod pracností nebo náročností myslí, kolik času se spotřebuje při tvorbě produktů. Pod pracností sortimentu si však lze vybavit nespočet hledisek. Řadí se sem složitost sortimentu, tj. kolik konkrétních druhů produktů se vejde do konkrétních skupinek sortimentu, dále např. frekvenci dodávek za dané období. Nebo sem patří doba, kdy je zboží prodejné, což bývá často ovlivněno momentální módou, trvanlivostí atd. V neposlední řadě se

hovoří o vlastnostech produktu, náročnosti při péči, odpovědnostech, podmínkách nebo např. péči o zákazníka při samotném prodeji. Poslední bod, tedy péče o zákazníka je velmi důležitým. V tento moment se prodávající setkává osobně s klientem a je povinen poradit ohledně produktu, doporučit značku, vysvětlit konkrétní parametry aj. [4]

Informační koloběh produktů

Při logistické manipulaci s produkty se využívá i toku informačního systému. Pod tento systém spadá jak samotný pohyb zboží, tak i financování, personální řízení nebo pohyb na kase. Mezi podsystémy oběhu produktů se řadí zejména nakoupení produktů, kde se řeší hlavně otázka objednávání od dodavatelů. Dále přijímání produktů, ve kterém se eviduje stav skladu i samotné prodejny; dále velmi podstatný prodej sortimentu ať už přes čárový kód či jiné snímače produktů. Poté přečeňování zboží, které není povinnou položkou, ale často se provádí např. u výrobků s prošlou záruční lhůtou, posezónních atd. V neposlední řadě informační systém řeší reklamace zboží nebo provádí inventury pomocí snímačů čárových kódů. [4]

Formy prodeje sortimentu

O formách prodeje bylo hovořeno již v úvodní kapitole. Prodejny se rozlišují na základě toho, jak moc se při obchodním procesu angažuje zákazník. Rozlišuje se samoobslužná prodejna, kde se vyžaduje naprostá samostatnost nakupujícího. Tato forma prodeje je velmi efektivní, zákazník se obslouží sám, rychle a může si výrobky zkoumat, jak dlouho chce. Z pohledu manažera je nutné neustále produkty doplňovat a urovnávat tak, aby byly snadno a rychle dostupné. Samoobslužné prodejny jsou typické pro obchody s potravinami nebo méně komplikovaným sortimentem. Druhým typem prodejny je pultový prodej. Od takovýchto typů prodeje se v dnešní době upouští, ačkoli to má své výhody. Největší výhodou je poradenství obchodníka v případě nejistot zákazníků. Nevýhodou se však může zdát relativně pomalý proces nákupu vzhledem k osobitosti prodeje. Nároky na velikost prodejny jsou zde nižší než u samoobslužných prodejen. O to větší nároky se však kladou na pracovníka, který musí být naprosto kvalifikovaný. Typickým zástupcem pultového prodeje je masna, zlatnictví atp. Poslední skupinou prodejen je kombinovaný prodej. Jak je již z názvu patrné, tento typ prodeje kombinuje samoobsluhu a pultový prodej. Zákazník si zboží prohlíží samostatně, ale v případě potřeby dovysvětlení funkcí produktu či potřeby vyzkoušení si jiných než vystavených výrobků, vyžádá pomoc obchodníka. Velmi častým typem kombinované formy prodeje jsou např. drogerie, obuv, luxusní obchody atd. [4]

Optimalizace sortimentu

Jelikož je každý obchodník omezen velikostí své prodejny, musí neustále vymýšlet, který sortiment bude nabízet a který musí omezit. Existují určité limitní plány, které sestavuje management a napomáhají tak při výběru konkrétních produktů, které se budou vystavovat. Cílem je sestavit takovou optimální skladbu sortimentu, která podniku přinese největší zisk a efektivitu. Metoda používaná pro zjišťování efektivní optimální velikosti sortimentu je výpočet přímé výrobní rentability. Přímá výrobní rentabilita (DPP) uvažuje pouze přímé náklady a výnosy. Udává a kalkuluje ty výrobky, které se nejvíce ucházejí o zařazení do prodejny. Do výpočtu se zahrnují ziskovosti produktů, obraty produktů a plochy, které jeden produkt zabírá. Ideálním sortimentem by tedy byl výrobek, který zabírá malou plochu, má velkou hrubou ziskovost a má velmi rychlý odbyt. [4]

Pro posouzení výhodnosti jednotlivých skupin výkonů vybraného podniku byla autorkou zvolena následující kritéria:

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

6 POSOUZENÍ PŘÍNOSU JEDNOTLIVÝCH TYPŮ PRODUKCE PRO HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

V této kapitole bude nejprve představena firma, ve které docházelo k analýze. Rozebírá se, na co se podnik specializuje, co je předmětem činnosti, jak dlouho působí na trhu atd. Podstatnou částí kapitoly je však samotný výzkum, tedy analýza výhodnosti jednotlivých typů produkce vybrané firmy pomocí zadaných kritérií.

6.1 Představení firmy

Pro posuzování efektivnosti vybraných typů produkce poslouží výrobní podnik **Vanad a. s.** nacházející se v malém městě na Vysočině.

Společnost Vanad 2000 byla založena v roce 1994 tehdy ještě jako společnost s. r. o. Dnešní již mnohem globálnější podnik je výrobcem extrémně výkonných CNC strojů s velmi moderní technologií pro tvarové řezání materiálů autogenem a vláknovým laserem.

Dlouholetá tradice výroby a know-how pálicích strojů se táhne s více než 40 let dlouhou historií výroby pálicích strojů v tehdejší Československu. Cílem firmy je primárně, aby koneční uživatelé dostali maximálního možného užitku z prodaných výrobků.

Firma disponuje vysokým počtem kvalifikovaných zaměstnanců, jež díky neustálému vývoji a výzkumu přináší na nejen tuzemský trh inovativní řešení řezacích pracovišť. Každý výrobek je originální, díky pružnosti a variabilitě, která se přizpůsobuje přáním zákazníků. Lze dokonce, aby si sami klienti navrhovali vlastní, individuální řešení. Firma se řadí mezi přední výrobce, ale i dodavatele strojů pálicích na trhu zahraničním i domácím. [26]

Údaje z obchodního rejstříku

Firma Vanad sídlí na Vysočině na adrese Riegrova 824, 582 82 Golčův Jeníkov. Podnik je v obchodním rejstříku evidován jako akciová společnost.

Předmět činnosti

Mezi hlavní činnosti podniku patří: [27]

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů či telekomunikačních zařízení;
- obchodní činnosti a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Firemní sortiment

Podnik Vanad poskytuje jednotlivé odborné návrhy na řešení, optimální efektivitu, konzultace před projekty či samotné projekty, zajišťující umístění pracoviště včetně rozplánování energií. Dále nabízí i zajištění přípravy těchto pracovišť. Firma dodává komplexní vybavení pracovišť, laserové, plazmové zdroje, přídavná zařízení pro zefektivnění a kompletní výbavu náhradních dílů. [28]

Mezi hlavní nabízené produkty společnosti Vanad patří pálicí stroje: [28]

- BLUESTER;
- PROXIMA;
- SUPREMA;
- ARENA;
- MIRA;
- MIRON a
- KOMPAKT.

Mimo to společnost nabízí možnost servisní služby, montáže, dodávek náhradních dílů, doplňkových technologií a služeb.

Vanad BLUESTER

Tento CNC pálicí stroj se hodí spíše do těžších provozů při zpracování plechů 3D plazmovou hlavou. Stroj obsahuje nespočet přídavných zařízení. Mezi jeho hlavní přednosti patří vysoký výkon, vysoká nosnost ramene, přesnost, dynamičnost a mnoho dalších. Pálicí pracoviště BLUESTER 45 x 120 bylo zrealizováno v roce 2014.

Vanad PROXIMA

PROXIMA je vysoce výkonný CNC pálicí stroj vhodný pro velmi náročné zákazníky. Stroj je možné doplnit o přídavná zařízení včetně RotCUT. Výkonné dvouportálové pálicí pracoviště PROXIMA bylo realizováno v roce 2013 s plazmovým zdrojem. Mezi jeho hlavní přednosti se řadí lineární vedení, standardní síla, uživatelsky přívětivý CNC systém a další. Obrázek stroje Vanadu PROXIMA následuje ihned pod textem. (obr. č. 3)



Obrázek 3: Vanad PROXIMA

Zdroj: [29]

Vanad SUPREMA

Tento CNC pálicí stroj je velmi inovativní a vyhovuje běžným provozním požadavkům. Pracoviště se realizovalo roku 2014. Jeho hlavní přednosti čítají vlastnosti jako např. nová řada polohovatelných panelů, motory se zpětnou vazbou či proporcionální rozvod plynu.

Vanad ARENA

ARENA je CNC pálicí stroj s jednoduchou konstrukcí. Zpracovává běžné formáty plechů a je tak vhodný spíše do středně velkých podniků. Mezi velké klady lze zařadit dotykový PowerPanel a USB, LAN konektory pro snadný přesun dat. Na obrázku č. 4 je vyobrazen stroj Vanad ARENA.



Obrázek 4: Vanad ARENA

Zdroj: [30]

Vanad MIRA

CNC pálicí stroj MIRA vyniká svou jednoduchostí a je vhodný pro malé provozy. Hodí se zejména pro podniky, které teprve začínají s termickým dělením. Pálicí pracoviště bylo

poprvé zavedeno do provozu roku 2013. Kladné stránky stroje MIRA čítají více než deset položek od standardní síly děleného materiálu, přes eliminaci neproduktivních časů až po dynamičnost stroje.

Vanad MIRON

Největší plus CNC pálicího stroje MIRON je jeho velmi rychlá a jednoduchá montáž. Je to stroj poměrně malý, ale i přesto je schopen zpracovat plechy větších formátů. Jeho přednostmi jsou jednoduchost, tuhá konstrukce a snadný boční přístup ke stolu.

Vanad KOMPAKT/KOMPAKT Light/KOMPAKT Laser

CNC pálicí stroje KOMPAKT, KOMPAKT Light je možné díky jejich jednotné konstrukci osadit moderním výkonným plazmovým zdrojem i autogenní technologií. Předností strojů kompakt je precizní řízení zapalovací a pracovní výšky hořáku či vysoká přesnost polohování. KOMPAKT laser představuje nejmodernější kompaktní řešení pro osazení vláknových laserů. Klasický KOMPAKT je možné shlédnout na obrázku č. 5. [28]



Obrázek 5: Vanad KOMPACT

Zdroj: [31]

Hospodářský výsledek firmy Vanad v letech 2012-2016 v tis. Kč

Následující tabulka č. 2 zobrazuje základní ekonomické hodnoty zjištěné z účetních výkazů 2012-2016. Nejvíce podstatné pro účely této práce jsou kolonky celkové tržby Vanadu a výsledek hospodaření před zdaněním, který bude zohledněn při analýze grafů v následující kapitole.

Vysvětlivky: PH značí přidanou hodnotu; VH znamená výsledek hospodaření; p. z. je před zdaněním; zkratka ZAM označuje zaměstnance.

Tabulka 2: Hospodářský výsledek Vanad v r. 2012-2016 v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
tržby	62 720	113 212	157 329	135 728	127 627
př. hodnota	11 958	25 529	36 447	25 068	21 449
provozní VH	-1 826	12 221	23 927	4 796	1 491
VH př. zdaň.	-3 760	14 339	25 353	7 508	2 176
počet ZAM	37	30	31	35	30

Zdroj: zpracováno podle [28]

Společnost Vanad a. s. v průběhu let 2012-2016 dosahovala kolísavých, ale pozitivních výsledků. V roce 2012 byly hodnoty nejnižší, v případě provozního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření před zdaněním dokonce v záporných hodnotách 1,8 a 3,8 mil. Kč. V letech 2013 a 2014 hodnoty exponenciálně rostly. Výsledek hospodaření v roce 2014 dosahoval 25 mil. Kč. V následujících letech tržby, a tak i VH zase mírně klesaly. Záporných hodnot již však firma Vanad nedosáhla. Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 35 zaměstnanců.

6.2 Krycí příspěvek a tržby v oblasti prodeje strojů

V následující kapitole budou na základě údajů zjištěných z firemní komunikace podniku Vanad porovnány krycí příspěvky na úhradu fixních nákladů (FN) a tržby v průběhu pěti let. Tabulky budou nejprve rozděleny dle jednotlivých let (2012–2016). Každá tabulka bude obsahovat vždy názvy nejprodávanějších strojů a dále jejich konkrétní krycí příspěvky a dosažené tržby. Krycí příspěvek na úhradu FN bude vyjádřen rozdílem tržeb (tedy reálnou prodejní cenou) a variabilních nákladů vynaložených při prodeji stroje.

Následně se porovnájí mezi sebou jednotlivé tři nejprodávanější stroje pro zjištění nejméně a nejvíce efektivního sortimentu. V kapitole, která následuje dojde k porovnávání a vyhodnocování zjištěných hodnot. Veškeré tabulky jsou pro přehlednost znázorněny také graficky. V průběhu analyzovaných let došlo taktéž k prodeji doplňkových materiálů, plazem, portálů, filtračních zařízení atp. Tyto položky nebudou do analýz započítány. [28]

(pozn. autorky: v rámci ochrany firemních údajů jsou dané roky poupravené)

6.2.1 Výhodnost strojů vyjádřená v jednotlivých letech

Každá tabulka obsahuje následující pojmy: [28]

- tržby, vyjadřující souhrn prodejních cen jednotlivých strojů za daný rok (T);
- variabilní náklady, zahrnující veškeré přímé náklady včetně cla a pojištění za konkrétní stroje v daném roce (VN);
- krycí příspěvek vyjádřený jako rozdíl dvou předešlých hodnot, tedy tržeb a variabilních nákladů (KP) a
- krycí příspěvek vyjádřený v procentech pro lepší přehlednost (KP %).

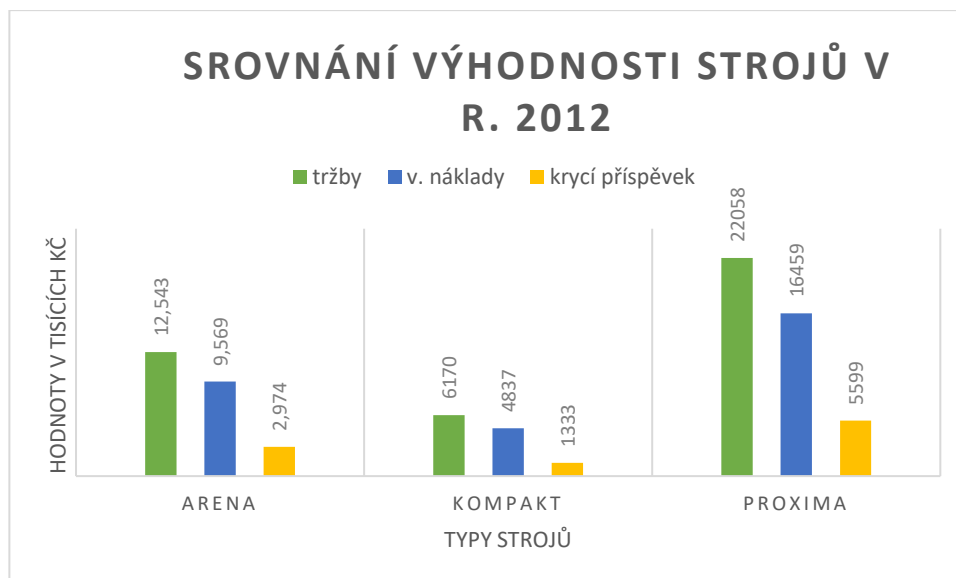
Rok 2012

Veškeré hodnoty kromě procentuálního vyjádření krycího příspěvku jsou vyjádřeny v tis. Kč. Tento rok se prodávaly pouze stroje typu ARENA, KOMPAKT a PROXIMA. Tabulka č. 3 zobrazuje srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2012.

Tabulka 3: Srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2012 v tis. Kč

	ARENA	KOMPAKT	PROXIMA
T	12 543	6 170	22 058
VN	9 569	4 837	16 459
KP	2 974	1 333	5 599
KP %	24	22	25

Zdroj: upraveno podle [28]



Obrázek 6: Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2012 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [28]

Ze sloupcového grafu na obrázku č. 6 lze vyčíst, že všechny tři prodávané stroje mají poměrně stejně úměrné variabilní náklady ku prodejním cenám. Krycí příspěvky se pohybují kolem stabilních 24 %. Nejvíce profitabilním strojem je roku 2012 CNC Vanad PROXIMA, který dosáhl čisté ziskovosti 5,6 mil. Kč. **Navzdory tomu, že v roce 2012 firma dosahovala záporného výsledku hospodaření (-3,8 mil. Kč), v oblasti prodeje strojů se jí podařilo udržet stabilní hodnoty krycích příspěvků na úhradu fixních nákladů.**

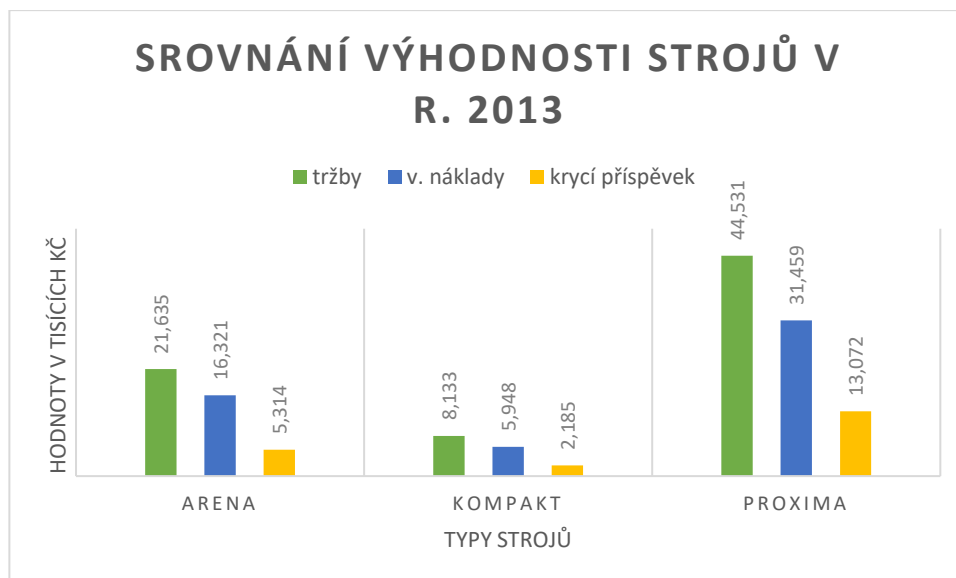
Rok 2013

Tabulka č. 4 zobrazuje srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2013. Hodnoty jsou vyjádřeny v tis Kč (KP v procentech). V tomto roce se prodávaly opět pouze stroje typu ARENA, KOMPAKT a PROXIMA.

Tabulka 4: Srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2013 v tis. Kč

	ARENA	KOMPAKT	PROXIMA
T	21 635	8 133	44 531
VN	16 321	5 948	31 459
KP	5 314	2 185	13 072
KP %	25	27	29

Zdroj: upraveno podle [28]



Obrázek 7: Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2013 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [28]

Na obr. č. 7 lze vidět Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2013. Krycí příspěvky se v tomto roce pohybují kolem hodnoty 26 %. U strojů ARENA a KOMPAKT jsou náklady úměrné prodejní ceně. Stroj KOMPAKT však v roce 2013 zažívá mírný propad, což lze znatelně vyčíst z grafu. Jeho marže dosahuje hodnoty pouze 2,2 mil. Kč. Vanad PROXIMA se stále drží na přední příčce s hodnotou cca 13 milionů Kč krycího příspěvku. **Firma v roce 2013 hospodařila velmi pozitivně, výsledek hospodaření dosáhl hodnoty 14 mil. Kč (oproti roku předešlému nárůst o cca 18mil. Kč). Krycí příspěvky na úhradu fixních nákladů považuje autorka za dostačující, proti předchozímu roku mírně vzrostla jejich úroveň v %.**

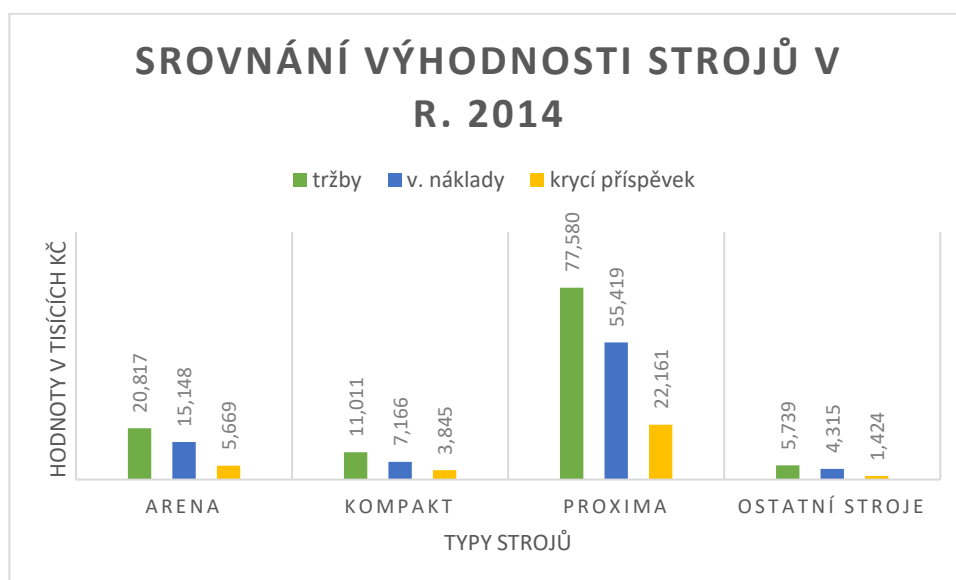
Rok 2014

Tabulka č. 5 zobrazuje srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2014. Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč (KP v procentech). Do sloupečku „ostatní stroje“ byly započítány stroje typu MIRA a MIRON taktéž prodané v roce 2014.

Tabulka 5: Srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2014 v tis. Kč

	ARENA	KOMPAKT	PROXIMA	ostatní stroje
T	20 817	11 011	77 580	5 739
VN	15 148	7 166	55 419	4 315
KP	5 669	3 845	22 161	1 424
KP %	27	35	29	25

Zdroj: upraveno podle [28]



Obrázek 8: Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2014 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [28]

V roce 2014 se začaly prodávat i stroje typu MIRA a MIRON, které dosáhly krycího příspěvku 25 % s hodnotou KP 1,4 mil. Kč, což lze vyčíst z grafu na obr. č. 8. Nejvíce prodávaným strojem je stále Vanad PROXIMA, krycí příspěvek činí 22 mil. Kč. Vanad KOMPAKT se prodává stále více, v tomto roce dosáhl nejvyššího krycího příspěvku, a to 35%. Vanad ARENA se drží svého optima. **Z posuzovaných pěti let právě rok 2014 přinesl firmě nejvyšší hospodářský výsledek, a to 26,3 mil. Kč. Krycí příspěvky všech strojů mají rostoucí trend, a to zejména v případě již zmiňovaného KOMPAKTU.**

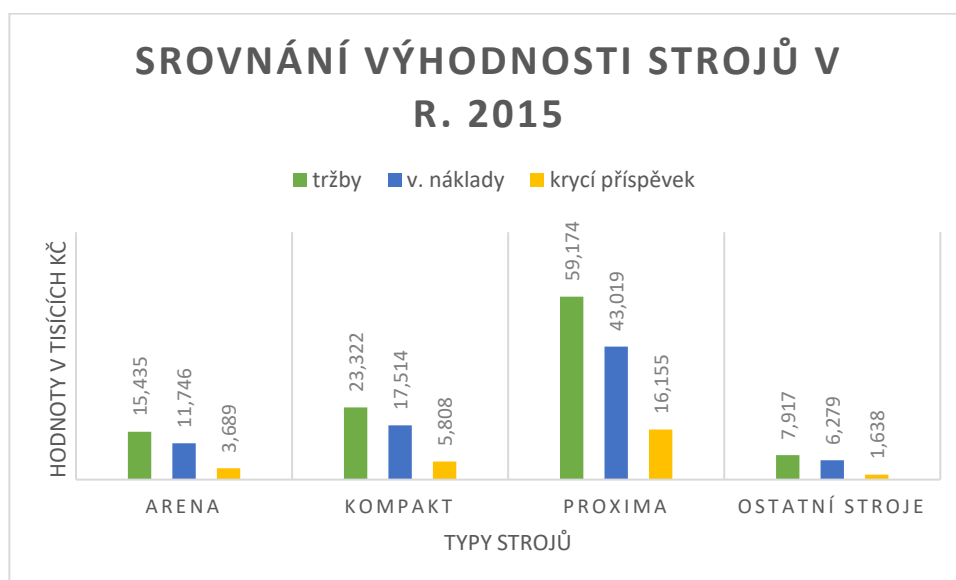
Rok 2015

Tabulka č. 6 zobrazuje srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2015. Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč (KP v procentech). Do kolonky „ostatní stroje“ byly započítány stroje typu MIRA a MIRON prodané v roce 2015.

Tabulka 6: Srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2015 v tis. Kč

	ARENA	KOMPAKT	PROXIMA	ostatní stroje
T	15 435	23 322	59 174	7 917
VN	11 746	17 514	43 019	6 279
KP	3 689	5 808	16 155	1 638
KP %	24	25	27	21

Zdroj: upraveno podle [28]



Obrázek 9: Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2015 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [28]

Graf na obr. č. 9 ukazuje na propad prodeje strojů typu ARENA oproti předchozím dvěma letům. Jejich hodnota byla dokonce nižší než hodnota prodaných strojů typu KOMPAKT. Opět byl zájem o CNC typu MIRA a MIRON, avšak jen v malém měřítku, konkrétně s marží 1,6 mil. Kč. PROXIMA je stále na vrcholu. Krycí příspěvek se pohybuje kolem optimálních 24 %, v peněžním vyjádření 16 mil. Kč. **Výsledek hospodaření je v roce 2015 nižší než v roce předešlém, a to 7,5 mil. Kč, úroveň krycích příspěvků mírně poklesla.**

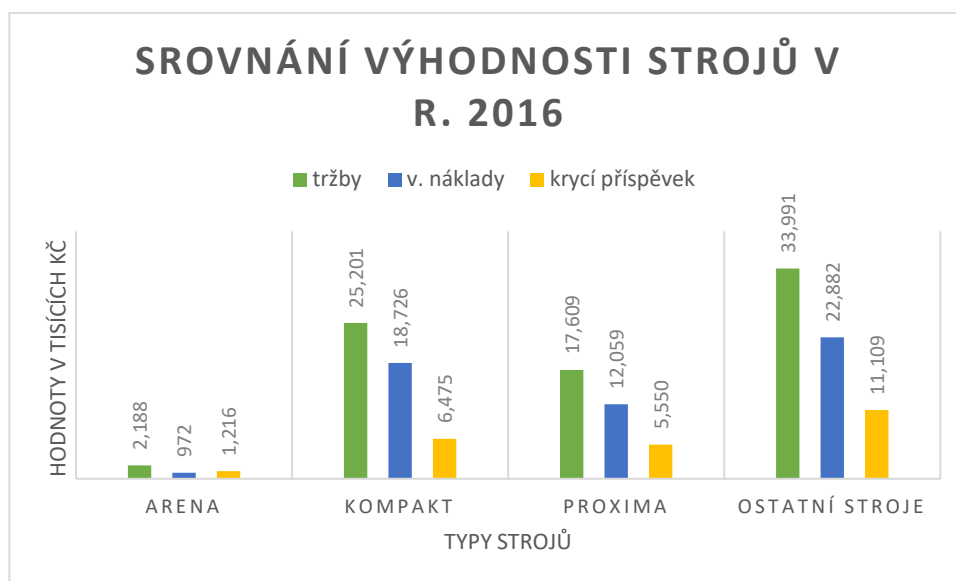
Rok 2016

Tabulka č. 7 zobrazuje srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2016. Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč (KP v procentech). V roce 2016 se velmi rozmohl prodej strojů SUPREMA a BLUESTER a dále se opět hojně prodávaly stroje typu MIRA a MIRON. Veškerý tento sortiment je zařazen do kolonky „ostatní stroje“.

Tabulka 7: Srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2016 v tis. Kč

	ARENA	KOMPAKT	PROXIMA	ostatní stroje
T	2 188	25 201	17 609	33 991
VN	972	18 726	12 059	22 882
KP	1 216	6 475	5 550	11 109
KP %	56	26	32	33

Zdroj: upraveno podle [28]



Obrázek 10: Graf srovnání výhodnosti vybraných skupin strojů v roce 2016 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [28]

Rok 2016 se stal naprosto zlomovým, což zobrazuje graf na obr. č. 10. V tomto roce se prakticky neprodávaly stroje typu ARENA, avšak CNC KOMPAKT se naopak dostal výši KP 6,5 mil. Kč nad hodnoty dříve nejvíce prodávané PROXIMY. Dále se začaly kromě Vanad MIRA a MIRON prodávat i CNC stroje typu BLUESTER a SUPREMA. Jejich součty přesáhly hodnoty všech ostatních strojů. Krycí příspěvky dosahují velmi kladných vysokých výsledků. Nejvíce znatelné je to v případě ARENY, kdy marže (1,2 mil. Kč.) dokonce

převýšila hodnoty vynaložených nákladů (900 tis. Kč). Navzdory klesajícímu trendu výsledku hospodaření (v tomto roce na hodnotu 2,2 mil. Kč), zažívají některé výrobky expanzní nárůst hodnot krycích příspěvků všech strojů. To hodnotí autorka jako velmi pozitivní.

6.2.2 Výhodnost jednotlivých nejprodávanějších strojů v období 2012-2016

V této kapitole je možno zhlédnout, jak se vyvíjela ziskovost a krycí příspěvky tří nejprodávanějších strojů v období let 2012-2016. Konkrétně se jedná o CNC stroje typu ARENA, KOMPAKT a PROXIMA.

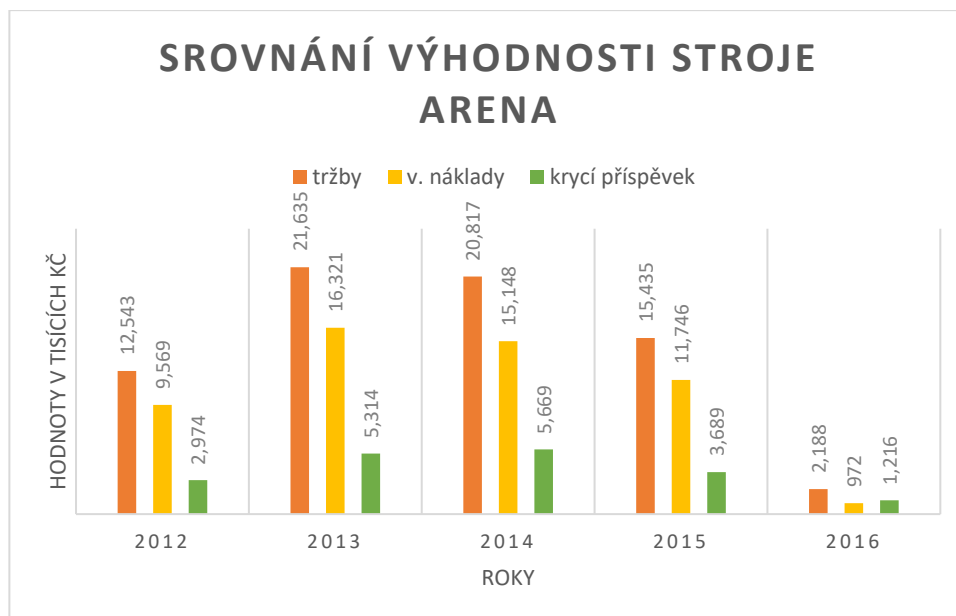
Vanad ARENA

Tabulka č. 8 zobrazuje srovnání výhodnosti stroje ARENA v roce 2012-2016. Hodnoty jsou vyjádřeny v tis. Kč (KP v procentech).

Tabulka 8: Srovnání výhodnosti stroje ARENA v r. 2012-2016 v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
T	12 543	21 635	20 817	15 435	2 188
VN	9 569	16 321	15 148	11 746	972
KP	2 974	5 314	5 669	3 689	1 216
KP %	24	25	27	24	56

Zdroj: upraveno podle [28]



Obrázek 11: Graf srovnání výhodnosti stroje ARENA v r. 2012-2016 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [28]

Z grafu na obr. č. 11 lze znatelně vyčíst, že největší ziskovosti dosahoval CNC palicí stroj ARENA v letech 2013 a 2014. Krycí příspěvky v tomto roce dosahovaly hodnot přes 5 milionů Kč. Nejméně se ARENA prodávala v roce 2016. V tomto roce se totiž na trhu objevovalo spoustu nových strojů, jako např. BLUESTER. Vývoj tržeb a KP stroje ARENA velmi ovlivnilo vývoj HV v období 2012-2016. HV taktéž dosahovalo nejvyšších hodnot v letech 2013 a 2014 a poté klesalo.

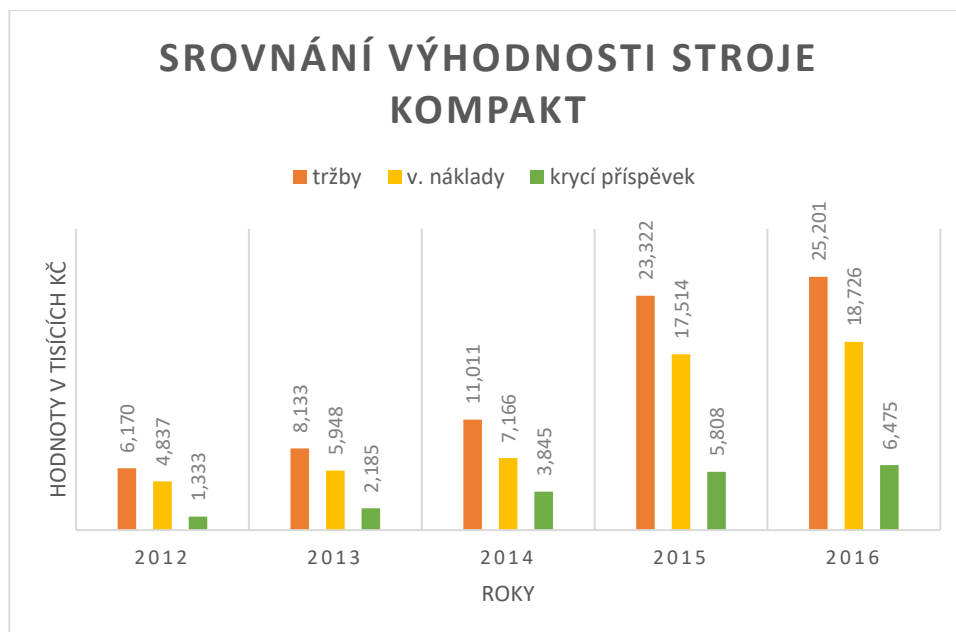
Vanad KOMPAKT

Tabulka č. 9 zobrazuje srovnání výhodnosti stroje KOMPAKT v roce 2012-2016. Hodnoty jsou vyjádřeny v tis. Kč (KP v procentech).

Tabulka 9: Srovnání výhodnosti stroje KOMPAKT v r. 2012-2016 v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
T	6 170	8 133	11 011	23 322	25 201
VN	4 837	5 948	7 166	17 514	18 726
KP	1 333	2 185	3 845	5 808	6 475
KP %	22	27	35	25	26

Zdroj: upraveno podle [26]



Obrázek 12: Graf srovnání výhodnosti stroje KOMPACT v r. 2012-2016 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [28]

Graf na obr. č. 12 ziskovosti stroje KOMPACT značí, že vývoj tohoto CNC má zřetelně vzestupný trend. Nejprve se jeho krycí příspěvek pohyboval kolem 1,5 mil. Kč, avšak v roce 2016 dosahoval takřka pětinasobné hodnoty. Přesto však Vanad KOMPACT není nejprodávanějším strojem, což je patrné z jiných grafů.

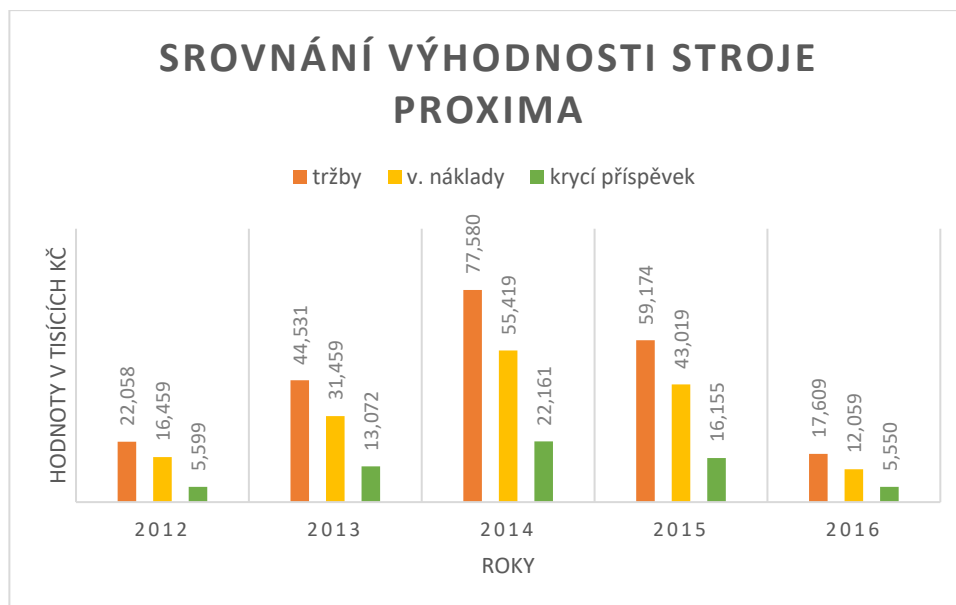
Vanad PROXIMA

Tabulka č. 10 zobrazuje srovnání výhodnosti stroje PROXIMA v roce 2012-2016. Hodnoty jsou vyjádřeny v tis. Kč (KP v procentech).

Tabulka 10: Srovnání výhodnosti stroje PROXIMA v r. 2012-2016 v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
T	22 058	44 531	77 580	59 174	17 609
VN	16 459	31 459	55 419	43 019	12 059
KP	5 599	13 072	22 161	16 155	5 550
KP %	25	29	29	27	32

Zdroj: upraveno podle [28]



Obrázek 13: Graf srovnání výhodnosti stroje PROXIMA v r. 2012-2016 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [28]

CNC palicí stroj PROXIMA byl, zejména v letech 2013 až 2015, nejprodávanějším strojem ze všech CNC strojů, které Vanad nabízí. Tyto údaje lze zpozorovat z grafu na obr. č. 13. V roce 2014 krycí příspěvek tohoto typu dosáhl až 22 mil. Kč. Rok 2016 byl však pro PROXIMU, stejně jako i pro ARENU a KOMPAKT úpadkem. Krycí příspěvek dosáhl pouhých 5 mil. Kč. Stroj typu PROXIMA je velmi obdobný stroji ARENA, co se týče vlivu na výsledek hospodaření. Vývoj PROXIMY přesně kopíruje vývoj HV v období 2012-2016.

6.3 Hodnocení, doporučení pro podnik

V této kapitole došlo nejprve k porovnání celkové ziskovosti firmy napříč pětiletým obdobím. Byly provedeny sumarizace prodejních cen, variabilních nákladů i krycích příspěvků v každém konkrétním roce. Následný graf na obr. č. 14 zobrazuje, ve kterém roce byla firma nejprofitabilnější.

Posléze se i porovnaly celkové ziskovosti jednotlivých nejprodávanějších strojů. Do tohoto výpočtu byly zahrnuty stroje PROXIMA, KOMPAKT a ARENA. Jejich vývoj zachycuje graf na obr. č. 15. Výsledkem kapitoly je celkové slovní zhodnocení a doporučení pro podnik.

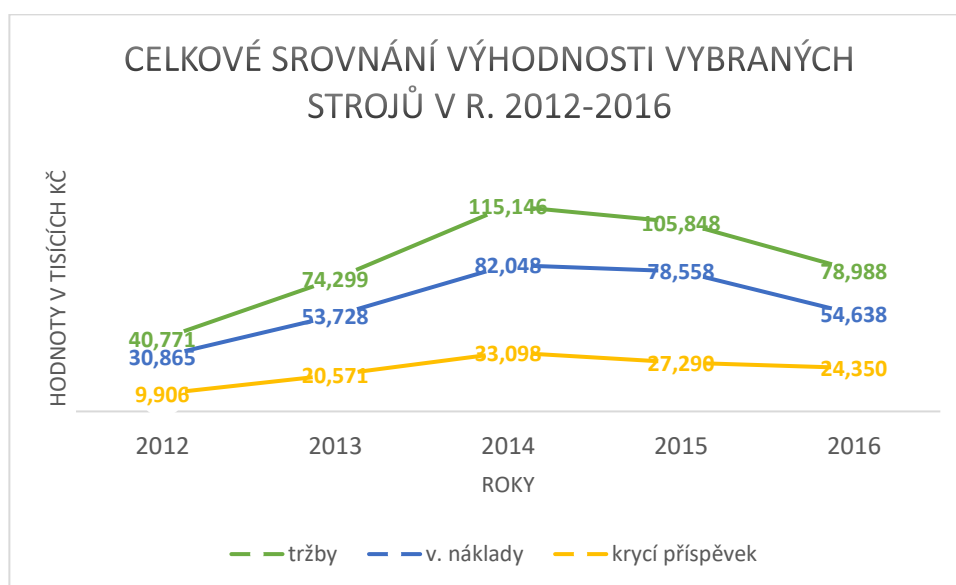
Srovnání celkové výhodnosti prodaných strojů v období let 2012-2016

Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč (a KP v %). Do tabulky č. 11 jsou započítány veškeré stroje prodané během konkrétních let. Nebyly započítány náhradní díly, plazmy, portály atp.

Tabulka 11: Celkové srovnání výhodnosti vybraných strojů v r. 2012-2016 v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
T	40 771	74 299	115 146	105 848	78 988
VN	30 865	53 728	82 048	78 558	54 638
KP	9 906	20 571	33 098	27 290	24 350
KP %	24	28	29	26	31

Zdroj: upraveno podle [28]



Obrázek 14: Graf celkového srovnání výhodnosti vybraných strojů v r. 2012-2016 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [28]

Tabulka č. 11 celkových výsledků prodeje strojů ukazuje ve sledovaném období kolísavé výsledky. Tržby i krycí příspěvek výrazně rostly od r. 2012 do r. 2014, od r. 2015 nastal pokles. Přesto při porovnání prvního a posledního roku sledovaného období autorka konstatuje zdvojnásobení úrovně tržeb a dvaapůlkrát vyšší krycí příspěvek. To hodnotí jednoznačně pozitivně.

Srovnání celkové výhodnosti jednotlivých nejprodávanějších strojů

Tabulka č. 12 zobrazuje srovnání celkové výhodnosti nejprodávanějších strojů. Hodnoty jsou uvedené v tis. Kč a KP v procentech. Částky představují **úhrny** napočítaných hodnot jednotlivých strojů za všech pět let.

Tabulka 12:Srovnání celkové výhodnosti nejprodávanějších strojů v tis. Kč

	ARENA	KOMPAKT	PROXIMA
T	72 618	73 837	220 952
VN	53 756	54 191	158 415
KP	18 862	19 646	62 537
KP %	26	27	28

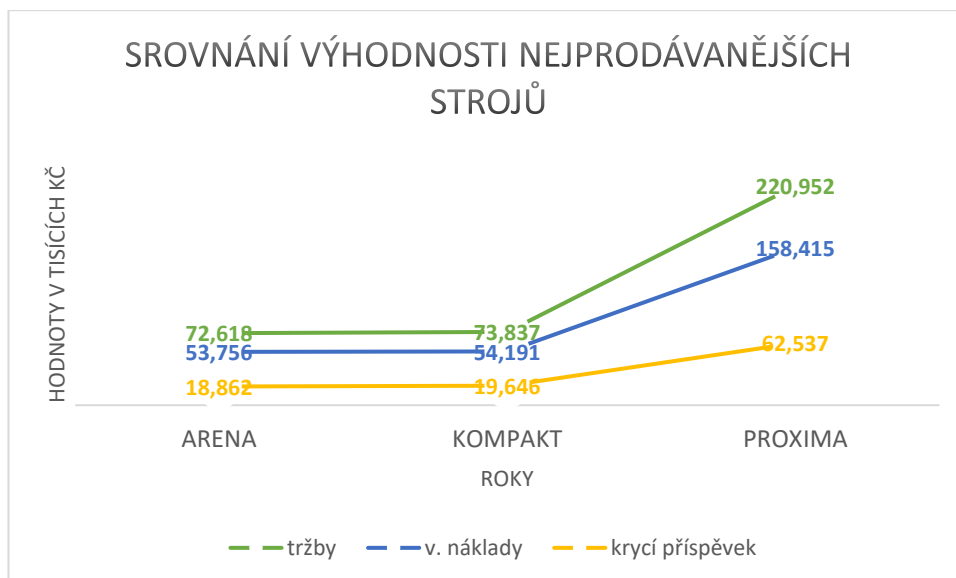
Zdroj: upraveno podle [28]

Následující tabulka č. 13 zobrazuje **průměrné hodnoty** tržeb, nákladů a marží strojů v období pěti let.

Tabulka 13: Průměrná výhodnost nejprodávanějších strojů v tis. Kč

	ARENA	KOMPAKT	PROXIMA
T	14 524	14 767	44 190
VN	10 751	10 838	31 683
KP	3 772	3 929	12 507
KP %	26	27	28

Zdroj: upraveno podle [28]



Obrázek 15: Graf srovnání celkové výhodnosti nejprodávanějších strojů v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [28]

Spojnicový graf na obr. č. 15 celkové ziskovosti nejprodávanějších strojů vychází ze sumarizovaných hodnot tržeb, variabilních nákladů a krycích příspěvků strojů Vanad ARENA, Vanad KOMPAKT a Vanad PROXIMA. Tyto tři stroje byly zvoleny z toho důvodu, že se prodávaly po celou dobu pětiletého období a jejich prodejem firma dosahovala nejvyšší profitability. Z tabulek i grafu je patrné, že nejvýhodnějším strojem za sledované období je pro podnik pálicí stroj PROXIMA. Tržby za tento stroj i úroveň krycího příspěvku jsou cca třikrát vyšší než za další posuzované stroje. Z hlediska výhodnosti pro podnik následuje pálicí stroj KOMPAKT, který dosahuje mírně lepších výsledků, než stroj ARENA.

Od r. 2016 se do popředí výše tržeb i krycího příspěvku dostávají další vyráběné stroje, zejména SUPREMA a BLUESTER, které v delším horizontu nahradí významem v této práci hodnocené stroje.

6.4 Doporučení pro podnik

Z hlediska celkových hospodářských výsledků, jinak pozitivně hodnocených, autorka upozorňuje na výrazný propad výše provozního hospodářského výsledku, zejména v r. 2016. V tomto roce poklesly tržby proti předchozímu roku o cca 5 %, přidaná hodnota o cca 15 %, ale provozní hospodářský výsledek o celých 70 %. Autorka proto doporučuje vedení podniku provést detailní analýzu možných příčin tohoto výrazného poklesu.

Dále je doporučeno trvale sledovat výši krycích příspěvků dosahovaných prodejem jednotlivých typů strojů a včas obměňovat vyráběný sortiment strojů v závislosti jednak na požadavcích trhu, jednak na úrovni přínosu pro hospodaření podniku.

ZÁVĚR

Bakalářská práce si kladla za cíl posoudit výhodnost jednotlivých typů produkce ve zvoleném výrobním podniku Vanad 2000, a. s. Společnost se sídlem v malém městě na Vysočině a s pouhými cca 35 zaměstnanci se zabývá již více než 20 let výrobou CNC palicích strojů. Právě tyto typy strojů posloužily autorce k analýze výkonnosti firmy. Posuzoval se prodej strojů v průběhu let 2012 až 2016. Do výpočtu se zahrnula prodejní cena či náklady (na prodej, provize atd.). Dvěma důležitými kritérii pro analýzu bylo kritérium tržeb a kritérium krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů.

První část bakalářské práce se nejprve věnovala teorii z oblasti obchodní činnosti a marketingu. Byla rozebrána důležitost obchodní strategie a obchodního systému jako takového. Podrobně se popisoval obchodní plán (neboli business plan), všechny jeho složky a význam. Velmi důležitou kapitolou teoretické části práce bylo mj. seznámení s rozdělením fixních a variabilních nákladů či s již zmiňovaným pojmem krycí příspěvek (contribution margin).

V praktické části je zmiňována obecně firma Vanad 2000, a. s. a dále především samotná analýza výhodnosti jednotlivých typů produkce. Pomocí výpočtu krycích příspěvků a jeho grafického znázornění autorka mohla porovnávat jednak jednotlivé roky mezi sebou a jednak konkrétní prodané stroje. Z výpočtů je patrné, že firma dosahovala nejvyšších tržeb z prodeje strojů a také celkově nejvyšších provozních výsledků v letech 2014 a 2015. Protože např. tržby v roce 2014 dosahovaly 157 mil. Kč, což je víc než dvojnásobek oproti roku 2012. Identicky pozitivní trend zaujímají i hodnoty krycích příspěvků na úhradu FN. Výrazný pokles však nastal v roce 2016. Tento rok firmě klesla přidaná hodnota i hodnota tržeb a velmi radikálně zejména výsledek hospodaření (a to až o 70 %). Autorka tedy podniku doporučuje detailní analýzu ke zjištění možných příčin ztráty.

Navzdory kolísavým výsledkům lze hodnotit hospodárnost firmy jako velmi kladnou. Podniku se doporučuje sledovat aktuální trendy na trhu a podle toho se snažit obměňovat svůj nabízený sortiment. Dále by měl podnik pokračovat ve sledování krycích příspěvků, jelikož tento ukazatel je nejen ve výrobním odvětví velmi důležitým indikátorem hospodaření podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: distanční opora*. vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. ISBN 978-80-7395-384-3.
- [2] Obchod. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. USA: Wikimediafoundation, 2016 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Obchod>
- [3] MULAČOVÁ Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [4] ZÁBOJ, Marek. *Obchodní operace*. Ostrava: KeyPublishing, 2007. ISBN 978-80-87071-40-3.
- [5] Obchodní systém. In: *Finančník: Poctivým sebevzděláváním k zaslouženému bohatství*. [online]. Praha: Centrum finančního vzdělávání, 2016 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: http://www.financnik.cz/wiki/obchodni_system
- [6] Business Plan. In: *Investopedia* [online]. UK: Investopedia, 2018 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>
- [7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [8] KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Přeložil Věra FOLTÝNOVÁ. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [9] BALANCED SCORECARD INSTITUT. *BalancedScorecardBasics*. In: *BalancedScorecard Institut: Strategy management group* [online]. USA: BalancedScorecard Institute, 2017 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- [10] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [11] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [12] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing II*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.
- [13] BRODSKÝ, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Malé a střední podnikání: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-346-1.

- [14] SYNEK, Miloslav. *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-892-0.
- [15] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [16] TELLIS, Gerard J., Milan TRÁSKALÍK, Ludmila JANEČKOVÁ a David JANEČKA. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-997-7.
- [17] BUREŠ, Ivan. *Ofenzivní marketing, aneb, Jak zaútočit na konkurenci*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-060-0.
- [18] STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0456-0.
- [19] KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika: distanční opora*. vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012. ISBN 978-80-7395-482-6.
- [20] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [21] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.
- [22] Podproporcionální, nadproporcionální náklady. *Nauka o podniku* [online]. 2016 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: http://nop.topsid.com/pictures/cviceni_2/pod_nadproporcionalni_naklady.png
- [23] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [24] Bod zvratu: Cvičení 2 – členění nákladů. *Nauka o podniku* [online]. 2016 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: http://nop.topsid.com/pictures/cviceni_2/bod_zvratu.png
- [25] GALLO, Amy. Contribution Margin: What It Is, How to Calculate It, and Why You Need It. In: *Harvard Business Review* [online]. USA: Harvard Business School Publishing, 2017 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/10/contribution-margin-what-it-is-how-to-calculate-it-and-why-you-need-it>
- [26] VANAD. Vanad 2000 a. s. *Vanad* [online]. Golčův Jeníkov: Vanad 2000, 2018 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.vanad.cz/o-firme>
- [27] JUSTICE.CZ. Úplný výpis z obchodního rejstříku: Vanad 2000 a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírká listin* [online]. Praha 2: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=106612&typ=UPLNY>
- [28] interní dokumentace firmy Vanad a. s.

- [29] Vanad PROXIMA – the high-performance cutting machine. Vanad: Oxy-fuel, plasma and laser CNC cutting machines [online]. Vanad 2000, 2018, 8.12.2016 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.vanad.cz/en/proxima>
- [30] Vanad ARENA for a reliable and cost-saving operation. *Vanad: Oxy-fuel, plasma and laser CNC cutting machines* [online]. Vanad 2000, 2018, 8.12.2016 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.vanad.cz/en/arena>
- [31] The accurate CNC cutting machine Vanad KOMPAKT. Vanad: Oxy-fuel, plasma and laser CNC cutting machines [online]. Vanad 2000, 2018, 8.12.2016 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.vanad.cz/en/kompakt>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Ziskovost strojů firmy Vanad 2000 a. s. v letech 2012-2016