

# Primární podnikové funkce

# ANALÝZA NÁKLADŮ V PODNIKU

- Spotřebu výrobních faktorů v podniku, lze peněžně vyjádřit v podobě **nákladů** podniku ( Kislingerová, 2010)
- **finanční vs ekonomické nákladů**
- **Ekonomické pojetí** charakterizuje to, co bylo skutečně obětováno. Do ekonomických nákladů tak patří např. úroky z vlastního kapitálu, ušlá mzda podnikatele a jiné např. náklady obětované příležitosti
- **Finanční pojetí** peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů

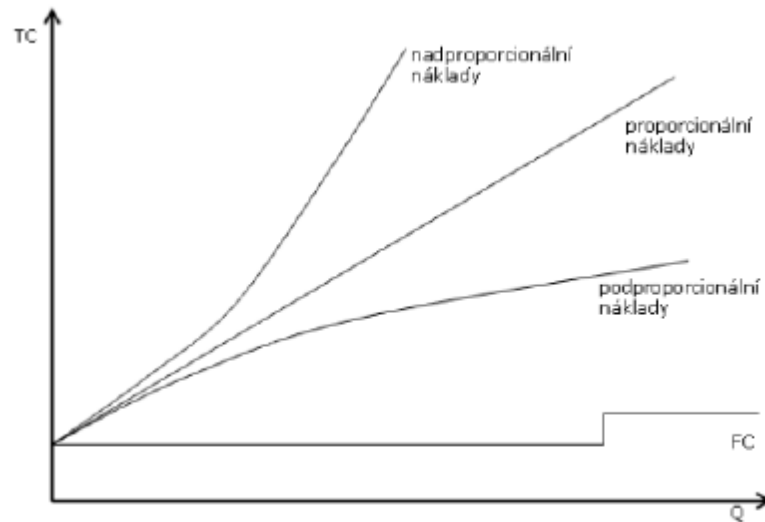
- Náklady podniku vždy souvisí s výnosy podniku určitého období, to zabezpečuje tzv. **časové rozlišení nákladů a výnosů**.
- Od nákladů je třeba odlišit **peněžní výdaje**, které představují úbytek peněžních fondů ( hotovostí, stavů na bankovních účtech).
- Podobně musíme rozlišit i výnosy. **Výnosy** představují peněžní částku, kterou podnik v určitém období získal ze svých činností bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejímu inkasu. Naproti tomu **peněžní příjmy**, znamenají skutečný tok peněz

# VYMEZENÍ A KLASIFIKACE NÁKLADŮ

- Třídíme dle:
- **druhů** ( tzv. druhové třídění nákladů), - ve **výkazu zisků**
- **účelu** ( tzv. účelové třídění nákladů) – dle útvarů a výkonů tzv. nákladová střediska – v **rozpočtu**
- **původu spotřebovaných vstupů - externí tzv. prvotní náklady** pocházející z okolí podniku ( např. spotřebovaný materiál) nebo náklady **druhotné resp. Interní** vznikající spotřebou vnitropodnikových výkonů.
- **závislosti na změnách objemu výroby – VC a FC**

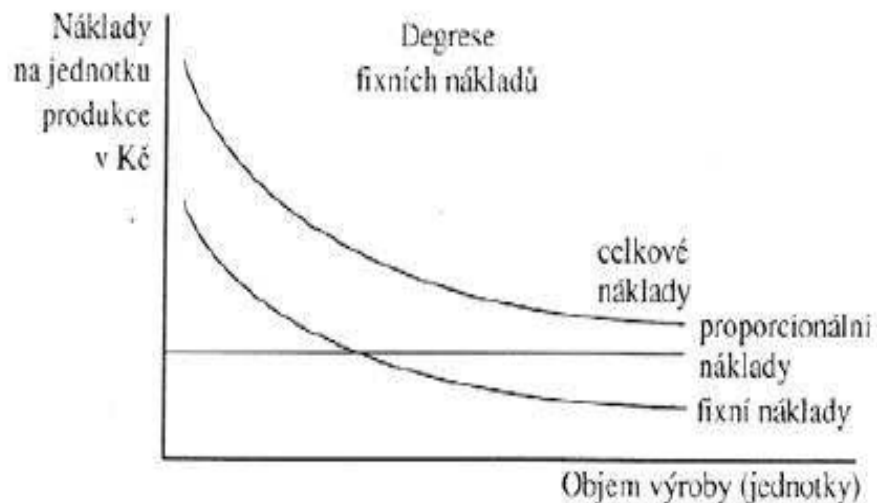
## ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU PROVÁDĚNÝCH VÝKONŮ

- **Variabilní náklady** rostou buď **proporcionálně** – tzn. stejně rychle, **nadproporcionálně** (rychleji) nebo **podproporcionálně** (pomaleji).



- Vztah nákladů a objemu produkce se dá zachytit matematickými funkcemi tzv. **nákladovými funkcemi.**
- 
- Nejjednodušší je tzv. lineární nákladová funkce, která zachycuje proporcionální růst nákladů. Lineární nákladová funkce má tvar:
- $N=FC+n*Q$
- 
- Kde N jsou celkové náklady v Kč.
- Q – objem výroby v naturálních jednotkách ( př. kusy)
- n- variabilní náklady na 1 jednotku ( 1 ks)
- FC – fixní náklady.
- 
- Z výše uvedeného vzorce lze analogicky odvodit průměrné jednotkové náklady  $N_j$  jako:
- 
- $N_j=FC/Q+n$

- Uvedená funkce ukazuje, že s rostoucím objemem výroby jednotkové náklady klesají, protože se fixní náklady rozpouští do stále většího objemu produkce. Tento jev nazýváme **degrese fixních nákladů** neboli úspory z rozsahu a je to jeden ze způsobů zvyšování hospodárnosti podniku.

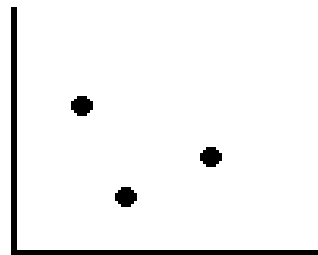


- Ve firmě se rozhoduje jaké kombinace VF a jaké výrobní procesy jsou pro podnik nejefektivnější. Pro teoretické určení se využívají produkční a nákladové funkce.
- **Produkční funkce** – umožňuje určit z počtu možných kombinací VF (substituční funkce) a výrobních procesů (limitované fce) ty, které jsou optimální z hlediska technické efektivity.
- Zachycuje kvantitativní vztahy mezi množstvím VF a objemem výroby:

$$m = f(r_1, r_2, \dots, r_n)$$



substituční funkce



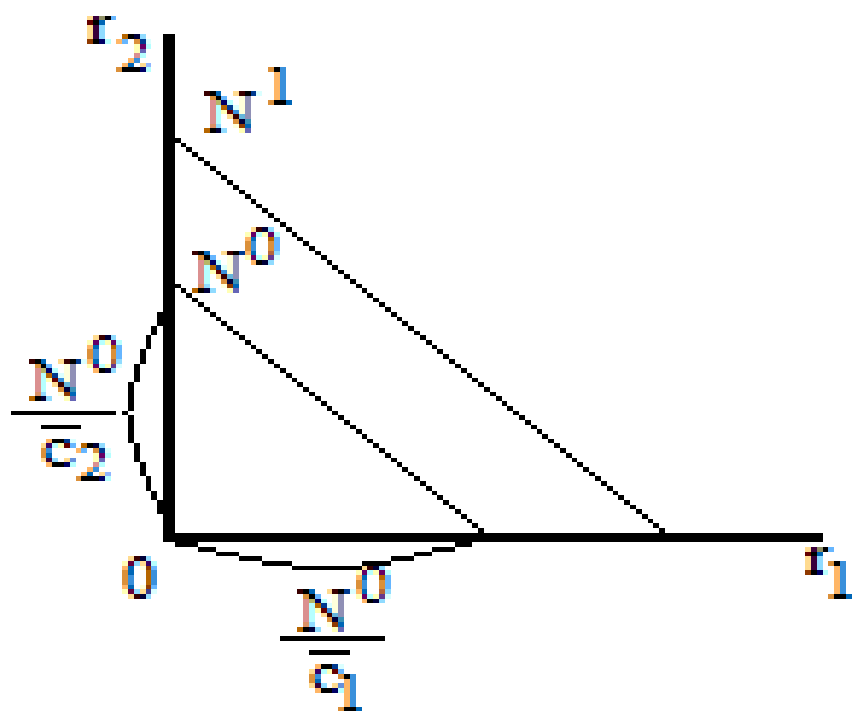
limitovaná funkce



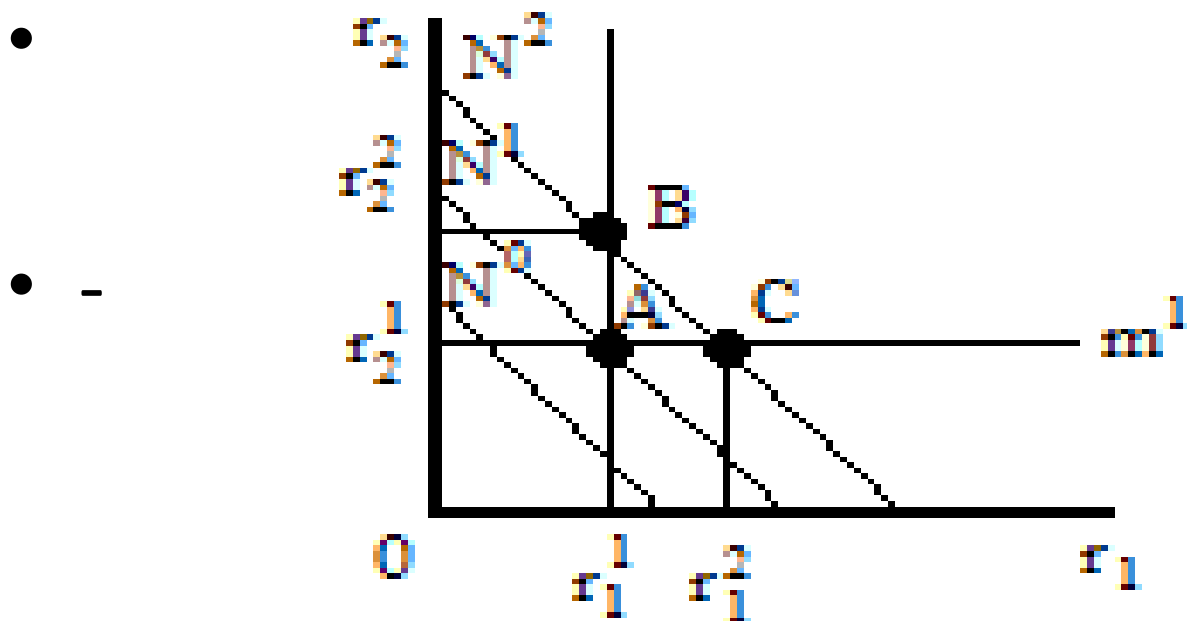
- **Nákladová funkce** – umožňuje vybrat z technicky efektivních kombinací VF u substitučních funkcí a výrobních procesů u limitovaných funkcí ty, které vedou k minimálním nákladům a představují
  - Ekonomicky nejefektivnější kombinaci VF
  - Ekonomicky nejefektivnější výrobní proces
- Vychází z produkční funkce: množství jednotlivých VF  $r_1, r_2, \dots, r_n$  ohodnotíme cenami  $c_1, c_2, \dots, c_n$ , dostaneme funkci celkových nákladů
$$N = c_1 r_1 + c_2 r_2 + \dots + c_n r_n$$
- Odráží závislost nákladů na objemu výroby
- $N = f(m)$

# Izokvanty

- **Produkční izokvanty** – vyjádření technicky efektivních kombinací VF vedoucích k danému výrobnímu množství
- **Nákladová izokvanta** – vyjádření kombinace **oceněných** VF vedoucích k dosažení daného nákladového rozpočtu,  $m = f(r_1, r_2)$
- Za předpokladu konstantních cen  $c_1$  a  $c_2$  znázorníme funkci celkových nákladů pro tuto produkční funkci  $N = c_1 r_1 + c_2 r_2$  – zjednodušení
- Máme tedy dva výrobní faktory  $R_1$  a  $R_2$  a nákladový rozpočet  $N^0$ , pak můžeme rozdělit nákladové funkce různým způsobem a oba VF  $R_1$  a  $R_2$ :
  - celý rozpočet se využije výhradně na nákup VF  $R_1 \rightarrow r_1 = N^0 / c_1$
  - celý rozpočet se využije výhradně na nákup VF  $R_2 \rightarrow r_2 = N^0 / c_2$
  - rozpočet se využije na pořízení různých kombinací VF  $R_1$  a  $R_2$  a tím vznikne **nákladová izokvanta**

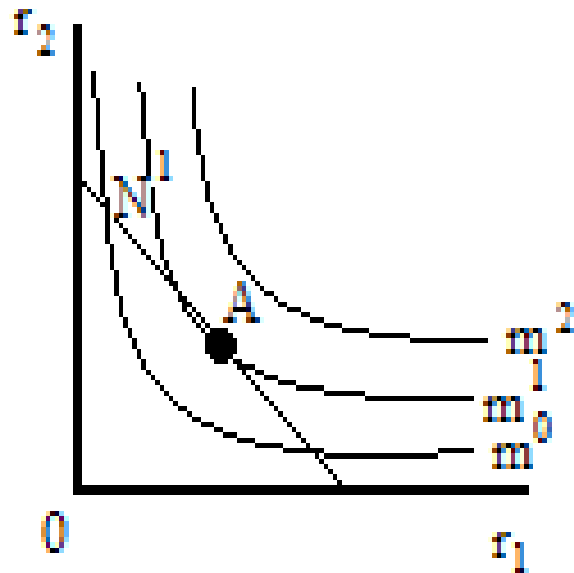


- pokud dáme obě izokvanty do jednoho grafu, dostaneme pro limitovanou produkční funkci:



- nákladové minimum leží v bodě, ve kterém se nákladová izokvanta v jediném bodě dotýká příslušné produkční izokvanty (A). Je jen jedna možnost kombinace VF, která je technicky efektivní. Existuje-li více možných kombinací VF, dosáhneme nákladového minima jestliže zvolíme výrobní proces, který při libovolném nákladovém rozpočtu umožňuje dosáhnout vyššího objemu produkce.

- pro substituční produkční funkci:
- - kombinace VF při níž se s daným nákladovým rozpočtem realizuje maximální objem výroby, leží v místě, kde se dotýká nákladová izokvanta  $N^1$  a výrobní izokvanty  $m^1$  (A).



# Typologie nákladů

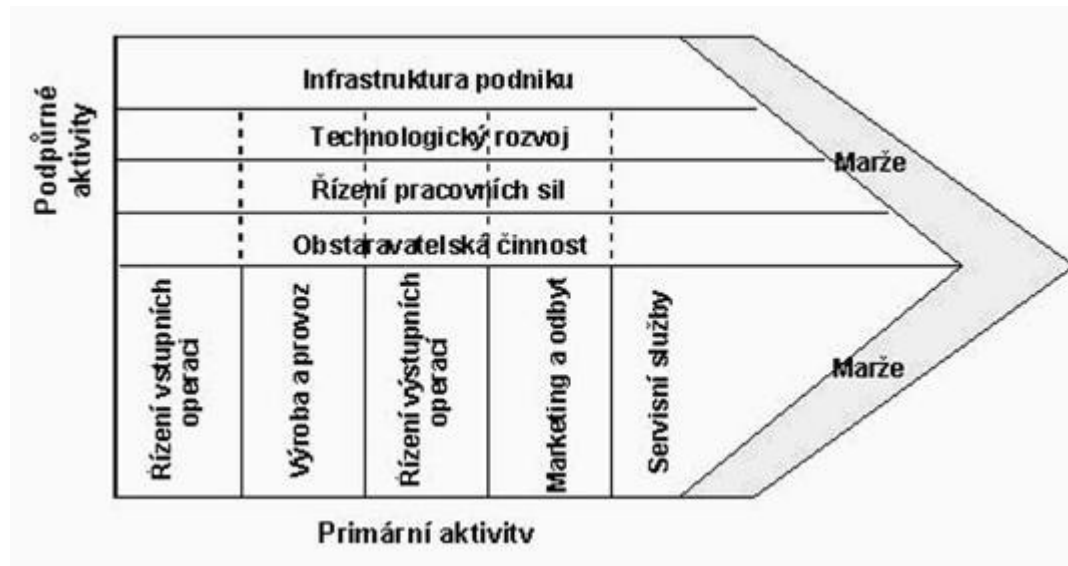
- Typologie nákladů (náklad = oceněná spotřeba VF)
- podle vztahu k velikosti produkce
  - **variabilní (proměnné) náklady** – mění se s objemem produkce, jsou závislé na objemu výroby (úkolové mzdy)
  - **Fixní (stálé) náklady** – jsou důsledek jednorázového vkladu nedělitelných VF, mění se skokem při produkci překračující současnou kapacitu, jsou závislé na čase a provozní pohotovosti, nereagují na změnu produkce
  - **celkové náklady** – veškeré náklady vynaložené na celkový objem produkce, skládají se z fixních ( $N_f$ ) a variabilních ( $N_v = \text{jednotlivé variabilní náklady} \cdot \text{velikost produkce}$ ) nákladů:  
$$N = N_f + N_v = N_f + n_v \cdot m$$
- podle tempa růstu
  - **proporcionální** – vyvíjejí se vzhledem k objemu výroby lineárně
  - **nadproporcionální (progresivní)** – náklady rostou rychleji než objem produkce
  - **podproporcionální (degresivní)** – náklady rostou pomaleji než objem výroby
- podle ovlivnitelnosti rozhodováním
  - **relevantní pro rozhodování** – lze je v rámci hospodářského období ovlivnit, liší se podle jednotlivých alternativ
  - **irelevantní pro rozhodnutí** – neovlivnitelné (fixní), nemění se s nějakým rozhodnutím

- **podle užitečnosti**
  - *užitečné* – jsou potřebné pro výrobní proces
  - *neužitečné (jalové)* – nepřináší žádný efekt (prostoje pracovníků)
- **ostatní členění**
  - *mezní (marginální, hraniční)* – přírůstek celkových nákladů, který je vyvolán poslední jednotkou objemu výroby
  - *celkové přírůstkové* – přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem objemu produkce  
 $\Delta N = N_1 - N_0$
  - *průměrné přírůstkové* – vydělení celkových přírůstkových nákladů jimi vyvolaným přírůstkem
  - *oportunitní (náklady příležitosti)* – jsou ztraceny, když zdroje nejsou použity na nejlepší možnou alternativu, ušlý výsledek příležitosti využití
  - *explicitní* – zřetelně sledované a evidované
  - *implicitní* – obtížně vyčíslitelné, skryté
  - *utopené* – byly vynaloženy a nepřináší efekt



- **Nákladové determinanty** – činitelé, kteří ovlivňují celkové náklady výroby
- ***Činitelé výrobní oblasti*** – ovlivňuje podnikatel přijímáním rozhodnutí ve výrobní oblasti podniku (velikost podniku, výrobní program, vytíženost, výrobní podmínky, kvalita VF, ceny VF)
- ***Činitelé v ostatních oblastech podniku*** – jsou ovlivnitelné podnikatele při přijetí rozhodnutí mimo výrobní oblast (odbytová politika, financování, výzkum a vývoj apod.)
- ***Činitelé generované vnějším okolím (data)*** – podnikatel je nemůže ovlivnit a přijímá je tedy jako data určovaná okolím podniku (ceny VF, daňové sazby, pracovní dny za období, vlastnosti VF, rámcové právní podmínky atd.)

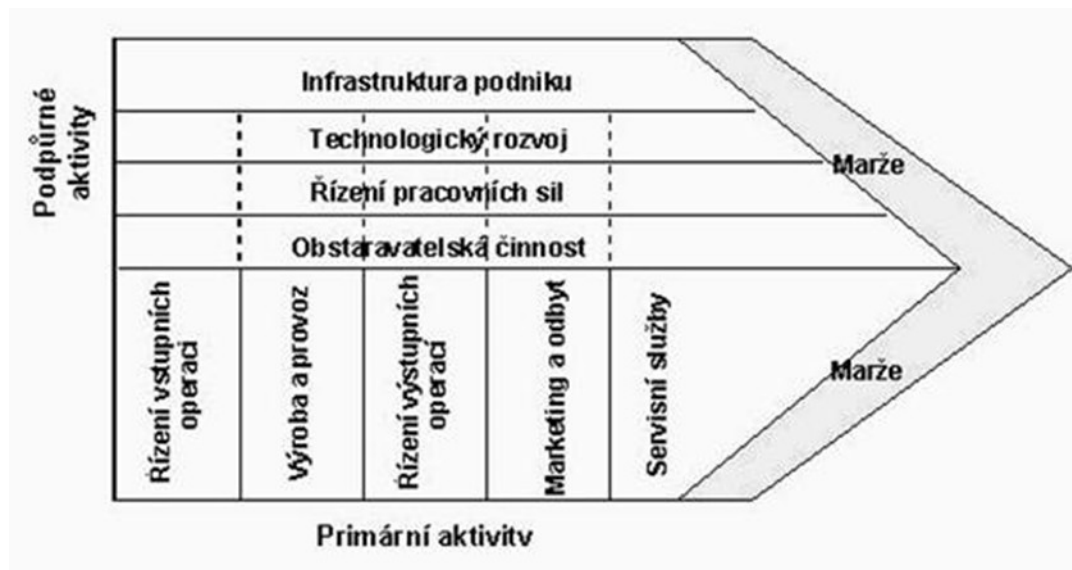
# Primární podnikové funkce



# Řízení vstupních operací

- Obecně „nákup“, dříve zásobování
- Nákup v moderním pojetí podniku v tržně orientovaných ekonomikách využívá tzv. **marketingových přístupů metod a technik**
- používá obdobné metody a techniky jako marketing počínaje výzkumem dodavatelského trhu, rozhodováním o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek a to jak cenových, dodacích, logistických atd., zásobách a logistickém zajištění nákupních procesů

Hmotný tok



Informační tok

# Nákupní marketingový mix

- Informační a komunikační mix
- Výrobní mix a mix služeb
- Cenový a kontraktační mix
- Logistický mix

## **Informační a komunikační mix**

- získávání informací a rozhodování o zdroji potenciálního uspokojování potřeb a komunikace se subjekty trhu (v oblasti: nakupovaných výrobků a služeb, vlastních vyráběných produktů a služeb, dodavatelů, cen, platebních, dodacích a logistických podmínek, atd. )
- Shromážděné informace musejí být dostatečně podrobné a aktuální
- Zdrojem výše uvedených informací jsou podnikové dokumenty jako např. účetnictví, statistika, operativní evidence samostatného nákupu, technických a výrobních útvarů a ostatních vnitropodnikových spotřebitelů nakupovaných materiálů

Komunikační mix a aktivity s ním spojené předpokládají dokonalou znalost dodavatelů a zahrnuje:

- Výzkum dodavatelů
- Volba dodavatele
- Komunikace v průběhu projednávání dodávek a kontraktace
- Komunikace od uzavření kontraktu do logistické realizace dodávky
- Komunikace po realizaci dodávky
- Hodnocení dodavatele a rozhodování o dalším odběratelsko – dodavatelském vztahu

## Výrobkový mix a mix služeb

- Výrobkový mix zahrnuje mj. rozhodování o :
- Kvalitativních parametrech každého jednotlivého výrobku, který se má stát předmětem nákupu včetně substitučních variant
- Šíři a hloubce nakupovaného sortimentu výrobků
- Nakupovaných službách, které získáme v souvislosti s dodávkou výrobků

Při výběru je nutné posoudit zda vlastnosti dodávaného materiálu jsou v souladu s normami požadovanými odběrateli finálních výrobků ( a to jak normy národní tak i mezinárodní).

Alternativy nákupu: vlastní výroba, kooperace nebo leasing.

## Cenový a kontraktační mix

- jde o zajištění optimálních podmínek, jejichž předpokladem jsou reálné a aktualizované informace o dodavatelích, kteří si vzájemně konkurují, o jejich nabízených **výrobcích, kvalitě, poskytovaných službách, platebních, cenových, dodacích i logistických podmínkách.**
- Kromě výše uvedených podmínek je třeba zvažovat i **srážky a slevy** ( při rychlé platbě, při daném množství atd.) a eventuálně i **přirážky** ( za nadstandardní dodávky atd.).
- **Kontraktační mix** zahrnuje např. rozhodování o **způsobu objednávání** dodávek a to buď objednávání *přímo podle vzorků* ( např. na veletrhu) nebo ve *standardní formě* při opakovaných objednávkách ( např. mezi dlouhodobými partnery)
- Forma objednávky má vliv na administrativní pracnost a náklady.



## Logistický a dodávkový mix

- souvisí s rozhodnutím jak realizovat vlastní hmotný nákup s finálním dovedením výrobku až na místo reálné spotřeby. Jedná se zejména o rozhodnutí o:
  - **Dodávkové cestě**, dodavatelských mezičláncích a způsobu realizace dodávek
  - Řešení dodávkového režimu tj. **velikost dodávek**, jejich periodicitě, řešení v případě výpadků dodávek
  - **Logistickém zabezpečení** dodávek vstupu výrobků do podniku a toku materiálu a výrobků uvnitř podniku tj. o dopravě, způsobu manipulace, balení, skladování, velikosti manipulačních jednotek a zásilek
  - **Technologii a organizaci** logistických procesů

# Aktivity marketingového nákupního procesu

- mají standardní obsah a posloupnost, často se ale vyskytují i modifikace uskutečněné podle toho zda jde o:
  - **Opakovaný nákup** beze změny, kde lze využít údaje a poznatky o minulém průběhu nákupního procesu
  - **Modifikovaný nákup**, kdy odběratel požaduje určité změny ve specifikaci výrobků či cenových platebních a dodacích podmínkách nebo dochází přímo ke změně dodavatele
  - **Novou nákupní úlohu**, kdy podnik nakupuje určitý materiál poprvé.

Nákupní proces se realizuje prostřednictvím několika fází a to :

- Identifikace potřeby – nákupní impulz, specifikace výrobku nebo služby
- Identifikace nezbytnosti, charakteru a rozsahu potřeby, nákupní rozhodnutí
- Výzkum nabídek – tj. výzkum trhu dodavatelů
- Volba dodavatele
- Rozhodnutí a formulace podmínek dodávek, zadání objednávky
- Logistické aktivity při vstupu dodávky do podniku
- Kvantitativní a kvalitativní přejímka dodávky, případná reklamace
- Finanční vypořádání, úhrada dodávky
- Hodnocení výkonu dodavatele

# Řízení zásob

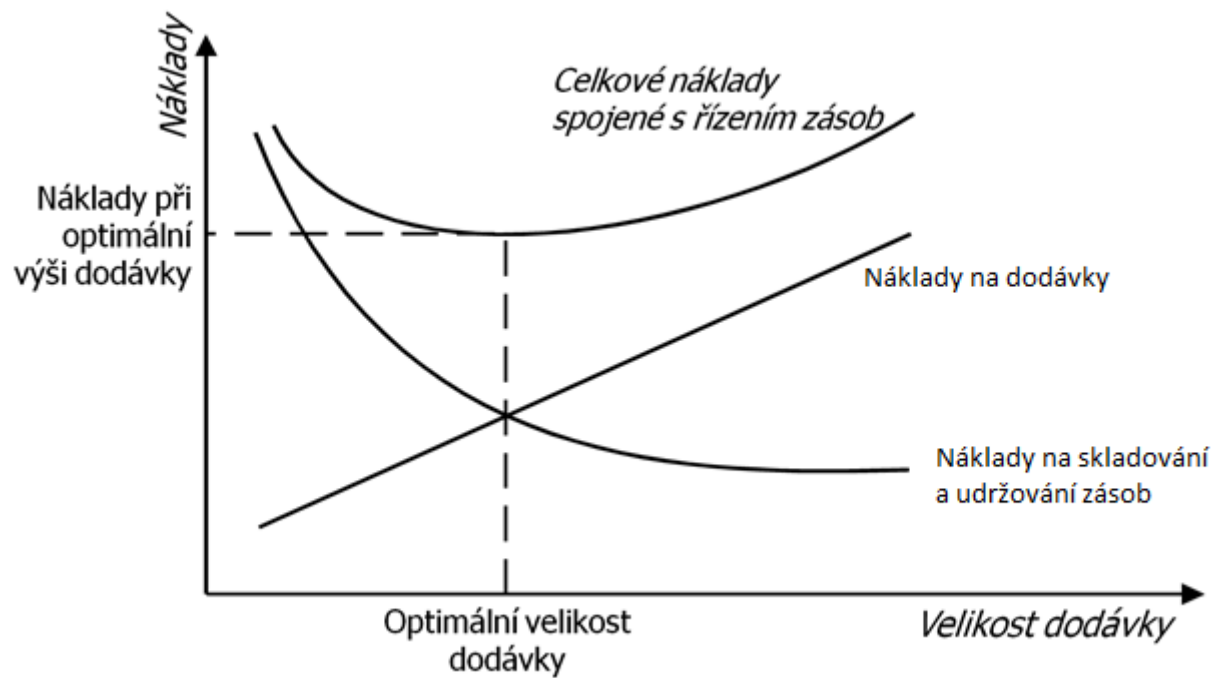
Za hlavní úkoly řízení zásob lze považovat ( Synek, Kislingerová, 2010)

- jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich **funkce vyrovnávat časový a množství nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a**
- **tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů** těchto navazujících procesů včetně jejich logistického propojení.

**Operativní řízení zásob** udržuje konkrétní druhy zásob materiálů v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám vnitropodnikových spotřebitelů a to s ohledem na to, aby náklady vynaložené na pořízení, doplnění, skladování, udržování a správu nákladů v důsledku neuspokojených náhodně kolísajících potřeb byly minimální.

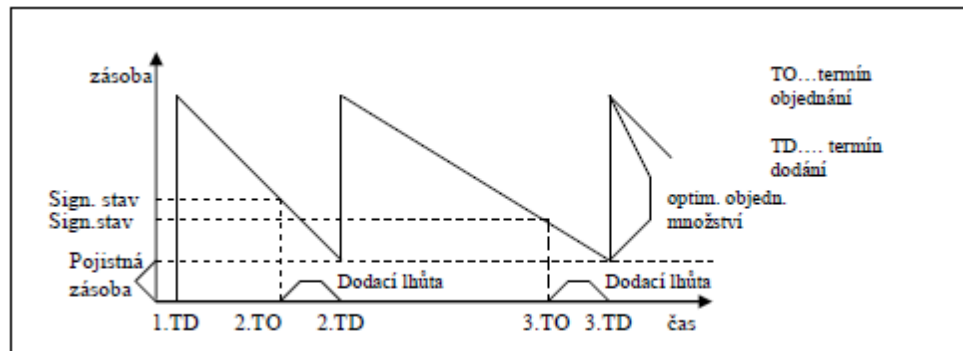
Za **strategické řízení zásob** lze považovat soubor rozhodnutí o množství finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů optimálně vyčlenit na jejich finanční krytí( také označováno jako finanční řízení zásob).

- K zajištění zásobování v podniku je využíváno tzv. **optimalizačního přístupu při řízení zásob**. Základním kritériem je minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržení zásob v nejširším slova smyslu, přičemž je respektován požadavek plného krytí předvídaných potřeb a s určitou mírou jistoty ( resp. Rizikem) i odchylek v průběhu dodávek a čerpání ze zásoby. Za základní optimalizační kritérium je považováno nákladové kritérium.
- **Běžná a pojistná zásoba** je udržována na takové úrovni, která vyvolá minimální náklady na pořízení, skladování a udržování zásob a náklady vyvolané při nekrytí či opožděném krytí potřeb ze zásoby.



# Doplnění zásob

- **System signální hladiny** je situace, kdy podnět k vystavení objednávky k doplnění zásoby je **signalizován při poklesu bilanční zásoby pod. tzv. objednací úroveň ( bod objednávky).**
- **Specifické systémy: JIT, JIS**



Objednacích množství lze objednávat v následujících variantách:

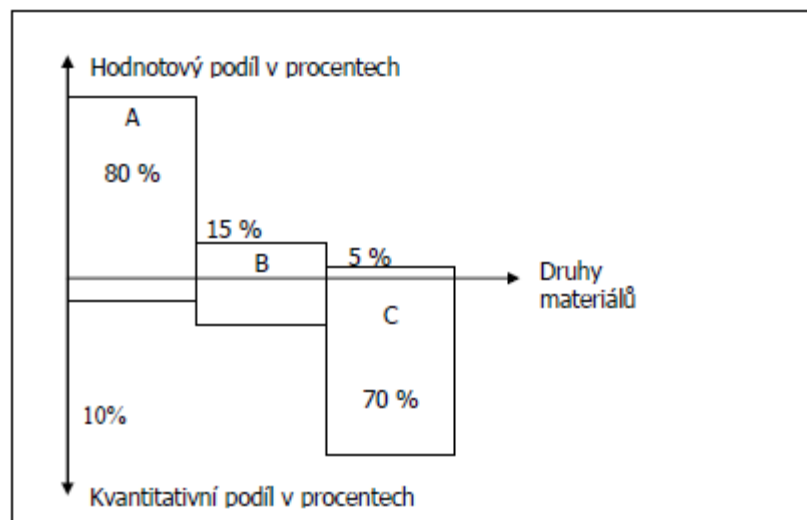
- **Předem určené standardní množství** ( popř. po dohodě s dodavatelem s ohledem na parametry přepravy, balící či manipulační jednotky.)
- **Proměnlivé množství**, které je dáno rozdílem mezi předem stanovenou velikostí maximální zásoby a stavem bilanční zásoby k bodu objednání
- **Propočtené optimální množství.**

V praxi je využíváno několik typů strategií doplňování zásoby:

- **Strategie s volnými objednacími termíny**, při které je signál k doplnění zásoby vyslán tehdy, kdy faktická nebo disponibilní zásoba klesne pod předem stanovenou hladinu.
- **Strategie s pevnými objednacími termíny, které se pravidelně opakují** po uplynutí určitého intervalu a kde velikost objednávky vyplývá z rozdílu mezi faktickým stavem a hladinou stanovenou pro maximální zásobu
- **Strategie s pevnými objednacími termíny, ale s nejistým doplňováním a čerpáním** ze zásoby v daném údobí, kdy se provádí tzv. klouzavé bilancování pohybu zásoby( neustále se sleduje doba krytí z bilančního stavu zásoby)

# ABC Klasifikace

- diferencované řízení zásob na základě, roztrídění sortimentu skladovaných a spotřebovávaných druhů materiálů v zásobách na tři až 4 skupiny podle jejich celoroční spotřeby a podle podílu na celkové spotřebě.



Obr.č.10. Zobrazení hodnotových a kvantitativních podílů



# NÁKUPNÍ LOGISTIKA A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NÁKUPU

- Úkolem nákupní logistiky je zabezpečit odpovídající disponibilitu potřebného materiálu v podobě potřeby s vynaložením co nejnižších nákladů a při optimální vázanosti prostředků v zásobách. Mezi hlavní logistické složky zahrnujeme ( Synek, Kislíngerová,2010):
  - dopravu,
  - překládku a manipulaci,
  - skladování,
  - balení,
  - vychystávání,
  - distribuci na místa potřeb,
  - přípravu, úpravu a kompletaci dodávaného materiálu,
  - zajišťování informací, které předcházejí, provázejí a následují po vlastním hmotném toku včetně evidence a kontroly.

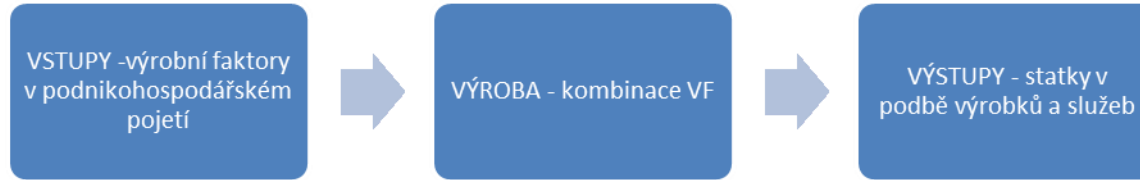
- Sledují se tzv. **logistické řetězce**, kterými se rozumí posloupnost navazujících, navzájem sladěných logistických systémů či podsystémů, kterými prochází **materiálový tok**.
- Rozhoduje se o optimálním řešení manipulačních a skladovacích systémů, což se týká materiálu ve **4 hlavních fázích**:
  - Ve vnější a meziobjektové dopravě
  - Ve vnitrozávodové manipulaci
  - Ve skladovém hospodářství
  - V obalovém hospodářství

# Marketingový strategický projekt nákupu

Východiskem takové strategie je situační analýza s navazující predikcí. Obsah strategického dokumentu se orientuje na stěžejní suroviny, materiály a výrobky a jejich dodavatele. Podle toho jaké cíle mají ve strategickém programu prioritu lze definovat následující strategické varianty:

- Strategie plného uspokojení potřeb
- Strategie minimálních nákladů
- Strategie zrychlení obrátky zásob
- Strategie maximální materiálové hospodárnosti
- Strategie minimalizace rizika nekrytí potřeb
- Strategie relativně vysokých pojistných zásob
- Strategie pružné kombinace více dodavatelských zdrojů

# HLAVNÍ PODNIKOVÉ FUNKCE - ZHOTOVENÍ PRODUKTU



Přeměnu surovin na výrobky lze definovat jako výrobní proces, jehož součástí jsou procesy (Synek a Kislingerová, 2010):

- **Pracovní**, kde je vyžadována přímá účast člověka
- **Automatické**, bez přímé účasti člověka
- **Přírodní**, samovolné procesy, pro které člověk pouze připravil vhodné podmínky ( kvašení)

Další členění procesů je podle použité technologie:

- **Mechanicko-fyzikální procesy**, kde zůstává zachována látková podstata suroviny- šití, řezání
- **Chemické** – kde se látková podstata mění - zpracování ropy
- **Biologické**, kdy surovina mění své vlastnosti – výroba piva, penicilinu

Samotnou výrobu v podniku dělíme na :

- **Hlavní výrobu**, jejíž výrobky tvoří hlavní náplň podniku
- **Vedlejší výrobu**, jako výroba polotovarů náhradních dílů atd.
- **Doplňkovou** , kdy dochází k využití a zpracování odpadu z hlavní a vedlejší výroby a využití volné kapacity a
- **Přidruženou výrobu.**

Kromě výše uvedených procesů je k zajištění hladkého chodu výroby zapotřebí řady **pomocných procesů** ( údržba strojů a zařízení, výroba energie) a **obslužných procesů** ( skladování, doprava, balení, kontrola).

Podle počtu vyráběných kusů lze výrobu dělit na:

- **Kusovou**
- **Sériovou** ( malo a velko sériovou)
- **Hromadnou**

Drucker uvádí 4 typy výrobních činností:

- **Výroba na zakázku** – custom-order production – výroba dle přání zákazníka většinou kusově
- **Vázaná** – pevná výroba – rigid mass production – vysoce standardizovaná hromadná výroba z hlediska jak technologie tak i produktu. Výrobky jsou určeny pro masovou potřebu
- **Pružná hromadná výroba** – flexible mass production – jeden druh výrobku je pružně přizpůsobován přání konkrétního zákazníka
- **Plynulá proudová výroba** – process or flow production – využití technologie umožňuje nepřetržitý plynulý proud zpracovávaných surovin i tím i plynulý proud hotových výrobků. Charakteristická je vysoká investiční náročnost.

# VÝROBNÍ PROGRAM

Plánování výroby zahrnuje dílčí oblasti:

- plánování výrobního programu,
- plánování výrobního procesu,
- plánování připravenosti výrobních faktorů

Výrobní program podniku zahrnuje **druhovou** (sortimentní) skladbu a **objem výroby**, které se mají v daném období vyrábět.

Základní informací o tom, co, kolik kdy a pro koho se má vyrábět poskytuje marketing, který prostřednictvím analýzy externího prostředí a analýzy poptávky hledá volná místa na trhu a další příležitosti.

Výrobní program je s ohledem na specifika plánovacího procesu rozlišen na :

- dlouhodobé plánování (a střednědobé plánování) a
- krátkodobé plánování.



# Dlouhodobé plánování

**Dlouhodobé plánování** (a střednědobé plánování) výrobního programu rozhoduje o

technicko-ekonomickém rozvoji podniku kdy je stanovena:

- základní struktura výrobního a odbytového programu,
- inovace a vývoj nových výrobků,
- výrobní postupy které je třeba použít při realizaci výrobního programu.

Pro účely zajištění výrobních postupů je třeba zajistit určitý:

- druh a rozsah hmotného investičního majetku (dlouhodobého hmotného majetku) resp. výrobního zařízení
- potřebný stav (počtu a kvalifikační struktury) pracovníků.

Dlouhodobé plánování výrobního programu má tedy spojitost s dlouhodobým plánováním výroby a odbytu i na plánování investic a financování.

# Krátkodobé plánování

**Krátkodobé plánování** představuje určitou specifikaci dlouhodobého plánu a je orientováno na:

- zavádění výrobních variant (změn konstrukce a designu výrobků základního výrobního programu)
- stanovení výrobních množství jednotlivých druhů výrobků.

Při plánování výrobního programu (krátkodobém i dlouhodobém) jde zejména o :

- co nejstálejšího využití kapacit hmotného investičního majetku a pracovních sil a
- udržení co nejnižšího stavu zásob

V praxi dochází i k situaci, kdy v průběhu hospodářského období poptávka po produktu kolísá a dochází k rozporu výše uvedených podmínek. Dochází tak k situaci kdy je (Wohe) :

- 1) **Odbyt produktu je konstantní**
- 2) **Odbyt produktu pravidelně sezónně kolísá** např. díky sezónním vlivům, nebo sociokulturním vlivům ( Vánoce, velikonoce)
- 3) **Změna struktury poptávky** jedná se např. o změnu spotřebitelských preferencí v důsledku n apř. technologického pokroku
- 4) **Konjunkturální výkyvy poptávky** – se týkají delších časových období např. v důsledku makroekonomické krize

Pokud odbyt kolísá sezónně je to vliv, který se dá do určité míry předvídat a řešit např:

- a) **Synchronizací** výrobního množství se sezónním kolísáním odbytu. Stav zásob se udržuje na nízké úrovni, ale využití produkčních kapacit je nerovnoměrné.
- b) **Emancipací**, kdy i přes sezónní kolísání odbytu, zůstává využití výrobních kapacit stálé.
- c) **Fázovým posunem**, kdy dosažení stálého využití produkčních kapacit dosahuje zařazením dalšího výrobku do výrobního programu. Nově zařazený výrobek se oproti původnímu produktu volí tak, aby u něj odbyt kulminoval tehdy kdy u původního produktu prodej dosahuje nejnižší úrovně
- d) **Práce ve mzdě** podnik v období kdy klesá prodej výrobků a dochází k nevyužití výrobních kapacit vyrábí pro jiné podniky.

# Výrobní proces

- V případě, že je znám výrobní program tedy co a kolik, je třeba identifikovat jakou technologii a z jakých surovin a materiálů v požadovaném množství vyrobit.
- Lean production - taková kombinace VF, která představuje nejnižší náklady
- Za tímto účelem jsou využívány různé metody síťové analýzy (PERT diagram), počítačové systémy (CAD/CAM systémy Computer Aided Design and Manufacture – počítačem podporované
- návrhy designu a výroby), reengineering (rekonstrukce podnikových procesů s cílem zvýšit výkonnost podniku)
- Sílící tlak na zvyšování ekologičnosti výroby pak vede k zavádění environmentálních manažerských systémů jako jsou EMAS, EMS – Environmental management systém a Environmental Management System and Audit Scheme zahrnují integraci požadavků ochrany životního prostředí do systému řízení podniků a tím omezení negativních vlivů výroby na životní prostředí.

- Velice důležitou součástí plánování výrobního procesu je:
- Stanovení velikosti výrobní dávky
- Sestavení lhůtového plánu
- Sestavení plánu výrobních kapacit.
- 
- **Výrobní dávka** = soubor výrobků vyráběných v těsném sledu za sebou s jednorázovým vynaložením nákladů na přípravu a zakončení příslušného procesu.
- **Potřeba optimalizace výrobní dávky** - Vzhledem k tomu, že náklady na přípravu a zakončení dávky jsou fixní, a s velikostí dávky na jednotku produkce klesají, zatímco ostatní náklady s velikostí dávky rostou.

# Dlouhodobé plánování výrobního procesu

- Má určit **výrobní postup**, podmíněný:
- nejnižšími náklady na výrobu,
- Vymezením potřebného HIM,
- Stanovením potřebných pracovníků

Obsahem dlouhodobého plánování výrobního procesu je stanovení :

- organizačních typů výroby a
- výrobních typů

# Organizační typy výroby

- jsou výsledkem členění výrobních postupů podle organizačního hlediska.

Kritériem je prostorové uspořádání hmotného investičního majetku, tedy strojních zařízení, resp. pracovišť, které tvoří pracovník a právě ono strojní zařízení (hmotný investiční majetek) využívaný pro přetváření materiálu ve výrobek.

- Podle způsobu zmíněného rozmístění strojů, které určuje tok produktů ve výrobním procesu

Organizační typy výroby:

- proudová výroba,
- dílenská výroba,
- skupinová výroba,
- výroba na stanovišti a
- výrobní hnízdo.



# Proudová výroba

- Uspořádání HIM a pracovišť je zde provedeno podle **předmětného principu**, to je podle sledu operací ve výrobním procesu daného výrobku.
- Tok materiálu od suroviny k hotovému výrobku probíhá mezi pracovišti bez přestávek, pracovní operace jsou časově sladěny a navazují na sebe. Vzhledem k využívání běžících pásů při propojování pracovišť, se zde hovoří také o pásové výrobě, či o tzv. výrobních linkách.

## **Výhodou proudové výroby:**

- zkrácení času průběžných dob obráběných kusů.
- nevznikají čekací doby a meziskladování
- Výrobní proces je zde snadno kontrolovatelný
- lze přesněji plánovat

## **Nevýhodou proudové výroby:**

- kapitálová náročnost zřízení výrobních linek
- dlouholetá vázanost kapitálu.
- Nutné kontinuální zabezpečení pracovišť pracovníky
- Výpadek 1 osoby naruší celý proces
- nízká schopnost přizpůsobení změněné situaci na trhu.
- vhodné tehdy, když je vyráběno méně typů ve velkých sériích.
- <https://www.youtube.com/watch?v=pag4dSBbqUc>

# Dílenská výroba

- uspořádání HIM a tedy i pracovišť na technologickém, tedy **funkčním principu**.
- Stroje a pracoviště se stejnými pracovními úkony s zde sdružují do jedné „dílny“ (např. soustružna, kovárna, frézárna, vrtárna, svařovna atd.).
- Prostorové uspořádání se uskutečňuje podle typů úkonů.

## **Výhodou dílenské výroby:**

- je větší pružnost v přizpůsobování se kolísání poptávky.
- Využití univerzálních strojů
- vyžaduje se vyšší kvalifikovanost a všestrannost pracovníků

## **Nevýhodou dílenské výroby :**

- dlouhé dopravní cesty po nichž putují obráběné kusy mezi jednotlivými dílnami, někdy i vícekrát.
- Tok obráběných kusů je pomalejší než u proudové výroby i kvůli dlouhým čekacím dobám v dílnách.
- Potřeba meziskladů a nákladů s nimi spojenými.

Dílenská výroba se využívá tehdy, jestliže nelze uspořádat stroje podle sledu úkonů výrobního procesu a není možná jejich přesná časová koordinace, vzhledem k vysokému počtu výrobků s různým výrobním chodem.

- optimální využití hmotného investičního majetku se zde řeší jen velmi obtížně.

<https://www.youtube.com/watch?v=Hr-ORULM5Po>

# Skupinová výroba

- Předpokladem je obsáhlý výrobní program a relativně malé série
- HIM resp. pracoviště potřebné pro určité výrobní operace, se sdruží do skupin a uvnitř každé skupiny uspořádají do proudu podle předmětného principu.

## **Výhody skupinové výroby:**

- zkracování dopravních cest,
- snižování nákladů na skladování a
- zvýšení přehlednosti výrobního procesu.

## **Nevýhodou skupinové výroby:**

- snížení pružnosti podniku v reagování na změny v poptávce,
- a ve vytíženosti kapacit.

# Výroba na stanovišti

- produkované výrobky jsou nehybné, potřebné VF se musí přemisťovat k nehybnému produktu
- Výrobu na stanovišti lze rozčlenit na:
  - mimopodnikovou (externí)
  - vnitropodnikovou (interní)
- **Mimopodnikovou výrobou na stanovišti** se rozumí řešení, kdy se potřebné výrobní faktory dopravují k výrobnímu místu, které leží mimo výrobní podnik. Jedná se například o výstavbu budov, mostů či jiných staveb vázaných k místu své realizace, které je zároveň místem jejich užívání.
- **Vnitropodniková výroba na stanovišti** je charakteristická tím, že výrobní faktory putují za vyráběným předmětem na stanoviště, které je uvnitř areálu podniku. Jedná se o produkci výrobků, které jsou příliš velké, než aby mohly putovat po pracovištích. Jedná se například o výrobu vagonů, letadel, námořních lodí apod.

# Výrobní hnízdo

- Vzniká prostorovým a organizačním sdružováním původně oddělených pracovišť nutných ke zpracovávání podobných součástí nebo výrobků.
- Tvorbou výrobně-organizační základny se podobá skupinové výrobě. Liší se pracovní-organizační strukturou.
- Kolektiv pracovníků výrobního hnízda tvoří autonomní pracovní skupinu, které jsou vedle

výkonných činností svěřeny dispoziční úkoly (plánování, řízení, kontrola). V pracovní skupině výrobního hnízda není přísná dělba práce. Je tvořena osmi až deseti pracovníky, kteří musí ovládat co nejvíce činností a být schopni pracovat na různých pracovištích.

## **Předností výrobního hnízda :**

- řízenou jednotkou výrobního procesu není jednotlivé pracoviště ale výrobní hnízdo.
- Jeho řídicí autonomie zvyšuje motivovanost pracovníků.

## **Nevýhodou výrobního hnízda:**

- jsou zvýšené nároky na znalosti a dovednosti členů pracovních skupin.

# Výrobní typy

- Výrobní typy jsou výsledkem členění výrobních postupů podle opakovanosti.
- Třídícím kritériem je zde hledisko, kolik výrobků stejného druhu se současně, nebo bezprostředně po sobě vyrábí.

Rozlišujeme výrobní typy:

- kusová výroba,
- opakovaná výroba:
  - hromadná výroba,
  - sériová výroba,
  - druhová výroba,
  - výroba v šaržích.

# Kusová výroba

- Produkce pouze jeden nebo několik málo kusů určitého druhu výrobku.
- Jestliže se vyrábí současně více kusů výrobku, jednotlivé kusy se od sebe liší.
- Podniky s tímto typem výroby pracují zpravidla na objednávku, nemají pevný výrobní program, ale vyrábějí vše, co lze s daným výrobním zařízením a pracovníky vyrábět.
- Příkladem kusové výroby je produkce atomových reaktorů, turbín, lodí, mostů, průmyslových a jiných staveb, ale i zakázková oděvní výroba apod.
- Kusová výroba je náročná na výrobní přípravu a organizaci výroby - výroba každého výrobku se musí připravovat zvlášť.
- Je využíván univerzální HIM, kvalifikované, široce využitelné pracovní síly, pořizování materiálu musí vycházet z jednotlivých zakázek.
- Při organizačním uspořádání výrobního procesu je obvykle třeba vycházet ze skutečnosti, že postup výroby je u jednotlivých výrobků rozdílný.

# Opakovaná výroba

- pravidelně vyráběno více kusů jednoho nebo více výrobků současně nebo bezprostředně za sebou.
- **Hromadná výroba** – stále stejný výrobek v neomezeném množství. Výrobní proces se opakuje aniž je stanoven jeho konec. Příkladem hromadné výroby je výroba cementu, cigaret, žárovek apod.
- **Sériová výroba** – na daném výrobním zařízení se v omezeném množství vyrábí několik druhů výrobků. Výrobky se skládají u sériové výroby z mnoha součástí, které mají vzhledem k rozdílné konstrukci rozdílný průběh výroby (např. obráběcí stroje, automobily apod.)
- **Druhovú výroba** – se podobá sériové výrobě tím, že počet jednotek jednotlivých druhů výrobků je omezen a že i zde dochází v průběhu sledovaného období k přestavbě zařízení na výrobu jiného druhu. Rozdíl je však v tom, že výrobky jsou způsobem své výroby a použitými surovinami úzce spjaty (např. výroba konfekce).
- **Výroba v šaržích** – je specifickou formou druhové výroby. Setkáváme se s ní především v chemickém a farmaceutickém průmyslu. Velikost výrobní dávky, šarže – je dána kapacitou výrobního zařízení (reaktor, nádrž na tekutiny, vypalovací pec...).



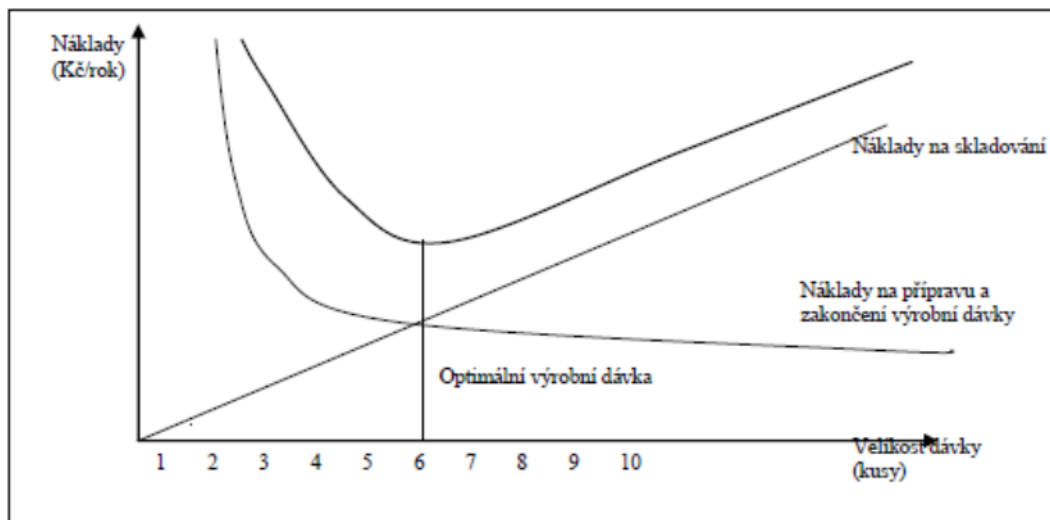
# Krátkodobé plánování výrobního procesu

- V rámci krátkodobého plánování výrobního procesu jsou předjímána rozhodnutí o vymezení výrobního procesu v množství a čase. Tento plánovací postup zahrnuje tři dílčí oblasti:
  - plánování velikosti výrobní dávky,
  - lhůtové plánování,
  - plánování výrobních kapacit.

# Plánování velikosti výrobní dávky

- Výrobní dávkou se rozumí množství výrobků (součástí) jednoho druhu, nebo série, vyráběných v těsném sledu za sebou, bez přestavby nebo přerušení výrobního procesu.
- Plánování velikosti výrobní dávky se využívá v podnicích, které na stejném výrobním zařízení vyrábí po sobě několik typů výrobků a řeší otázku, zda je výhodnější vyrobit celkové výrobní množství každého výrobku pro dané hospodářské období najednou, nebo je vyrábět postupně ve sledu dílčích množství- výrobních dávek.
- Náklady na přípravu a zakončení výrobní dávky (výpadek výroby, seřízení strojů, přestavba linky apod.) jsou nezávislé na její velikosti. Vzhledem k tomu, že jsou náklady ve vztahu k velikosti dávky fixní (**fixní náklady výrobní dávky**) s růstem velikosti dávky na jednotku produkce klesají. Ostatní náklady spojené s výrobní dávkou (náklady se skladováním a udržováním zásob, náklady z vázanosti kapitálu) s velikostí dávky rostou (**proporcionální náklady dávky**). Při plánování velikosti výrobní dávky vzniká potřeba její velikost optimalizovat.

- **Optimální velikost dávky** je takové výrobní množství u kterého vzhledem k fixním a variabilním nákladům vznikají nejnižší celkové jednotkové náklady. Princip zjišťování optimální výrobní dávky objasňuje následující grafické znázornění. Na osu x v grafu se nanáší počet výrobků ve výrobní dávce a na osu y náklady na jeden výrobek výrobní dávky. Ze zobrazení je patrné, že část nákladů s velikostí výrobní dávky klesá (fixní náklady výrobní dávky připadající na jeden kus) a část roste (skladovací náklady a náklady z vázanosti připadající na jeden kus). Souhrnně pak celkové průměrné náklady na jeden výrobek zpočátku klesají a po dosažení minima, určujícího optimální velikost výrobní dávky rostou.



- Vzorec pro výpočet optimální výrobní dávky má podle Wöheho následující tvar:
- $m_{opt}$  = optimální výrobní dávka v kusech
- $M$  = roční potřeba (plánovaný prodej)
- $N_f$  = fixní náklady výrobní dávky
- $N_l$  = náklady na skladování (skladovací náklady a náklady z vázanosti) na kus za rok

$$m_{opt} = \sqrt{\frac{2 * M * N_f}{N_l}}$$

# Lhůtové plánování

Úkolem lhůtového plánování je stanovení termínů:

- zahájení a
- Dokončení pracovních postupů spojených s jednotlivými výrobními zakázkami.

Vychází se z plánované produkce, technicko-hospodářských norem spotřeby času a výrobních kapacit. Využívá se výpočtů prováděných na počítačích, kde výsledkem je:

- přehled o termínech zahájení a ukončení jednotlivých zakázek a s nimi spojených pracovních postupů a
- přehled o vytížení výrobních zařízení a potřebě kapacit.

Základními charakteristikami zkoumání a popisu časového průběhu výroby je:

- **Průběžná doba výroby** = časové rozpětí mezi okamžikem přísunu materiálu k opracování na pracoviště plánované pro vykonání příslušného pracovního postupu, a okamžikem předání vyrobeného dílu na následující pracoviště k provedení následujícího pracovního postupu nebo do pohotovostního skladu.
- **Výrobním taktem** se rozumí časový interval mezi dvěma po sobě následujícími přísuny materiálu, resp. Předáními vyrobeného dílu.

# Plánování výrobních kapacit

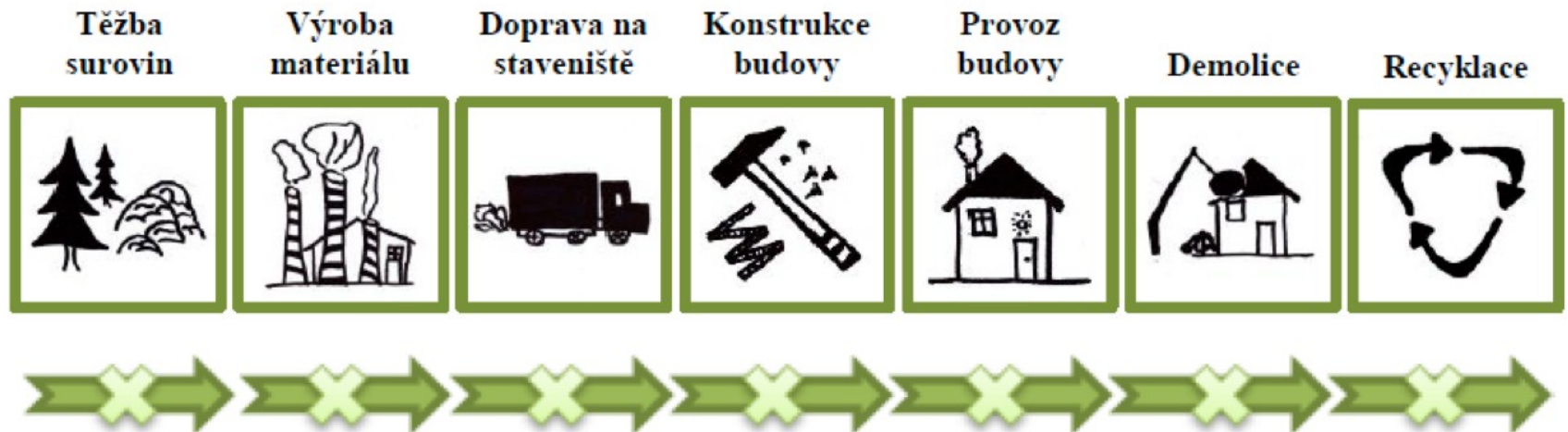
- Úkolem je sladit kapacitní nabídku a kapacitní poptávku.
- Navazuje na lhůtové plánování.
- Vychází z jeho výsledků při časovém vymezení pracovních postupů s ohledem na kapacitní omezení.

K vybilancování kapacit lze využít:

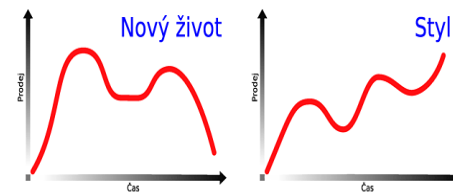
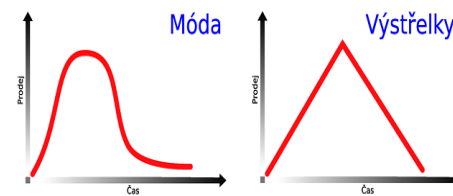
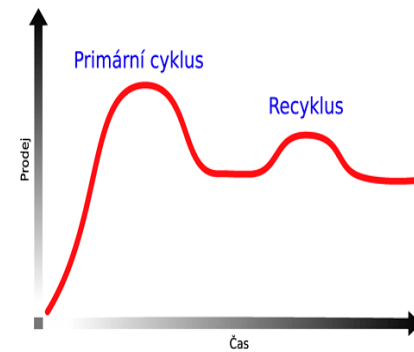
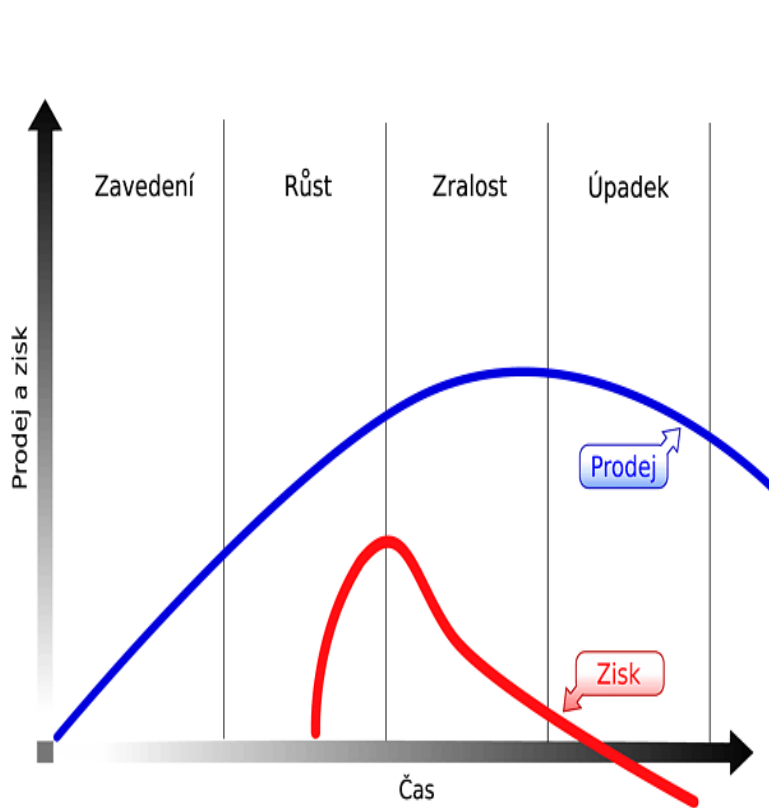
- **přizpůsobení kapacit** - zvýšení resp. snížení kapacit změnou směnnosti, změnou počtu personálu, zásahy do přesčasové práce, změnami ve vybavení hmotným investičním majetkem apod.
- **přizpůsobení vytíženosti** - se projevuje jejím zvýšením či snížením. (Zvýšení se dosahuje využitím rezervních pracovišť, racionalizací údržby a oprav, dodatečnými zakázkami apod. snížení vytíženosti pak využitím subdodávek, přesunem termínů apod.

# Životní cyklus produktu

- 2 výklady:



# Životní cyklus produktu



Zdroj:

<http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=08>



## Fáze životního cyklu výrobku

- Zavádění produktu
- Růst zájmu o produkt
- Kulminace zájmu a zralost produktu
- Útlum zájmu o produkt

- To jak bude životní cyklus produktu v průběhu času vypadat nelze říci dopředu, správné načasování aktivit vedoucí k zajištění co nejdelší fáze, která přináší nejvyšší zisky, je tedy velice náročné a vyžaduje získat prostřednictvím marketingového výzkumu co nejvíce aktuální informace. Životní cyklus produktů se liší podle charakteru produktů, takže např. módní výstřelky budou mít kratší životní cyklus než např. produkt v podobě osobního automobilu. Tomu podniky přizpůsobují celý marketingový mix[2].

V roce 1995 představila Škoda Auto v rámci fáze uvedení na trh výrazně inovovaný výrobek Škodu Felicii. Přestože koncepčně tento vůz vycházel z vozu Škoda Favorit, v rámci fáze růstu se komunikací a reklamou podařilo přesvědčit zákazníka, že se jedná o nový vůz. Byla rozšířena nabídka motorů a doplňků a výrobce také zásadně zlepšil bezpečnost svých vozů.

Ve fázi zralosti byly nabídnuty limitované série, které se často od standardního vozu lišily jen názvem a výbavou. Výrobci Škoda Auto, a.s. se podařilo vystihnout touhu zákazníků po odlišení se a tyto série byly velmi oblíbené (Atlanta, Color line, Green line, Magic line a další). Za pozornost stojí i verze Laurin a Klement, kde firma vstoupila do segmentu vozů s maximální výbavou s koženými sedačkami. I na tento trik zákazníci přistoupili a ještě před příchodem Octavie považovali tuto verzi za velmi luxusní a reprezentativní. Navíc byl u Felicie provedena změna designu a tím se prodloužila fáze zralosti a nasycení životního cyklu výrobku.



S příchodem Fabie bylo dlouho oddalováno rozhodnutí o zastavení výroby Felicie (fáze poklesu prodeje) a konzervativnější zákazníci preferovali Felici, přestože byla již konstrukčně a technicky zastaralá.

Zdroj: Marketingovenoviny.cz

# Fáze růstu

- První vývojovou fází produktu je fáze **uvedení na trh**, kdy tržby rostou pomalu, protože se zákazníci s produktem teprve seznamují. Zákazníky je třeba informovat o tom, že produkt existuje vhodnou reklamní kampaní, která je ovšem nákladná. Zisky z prodeje jsou minimální z důvodu vysokých výdajů na uvedení produktu na trh. Tržní podíl produktů je poměrně malý v BCG matici tyto produkty můžeme najít jako „otazníky“.

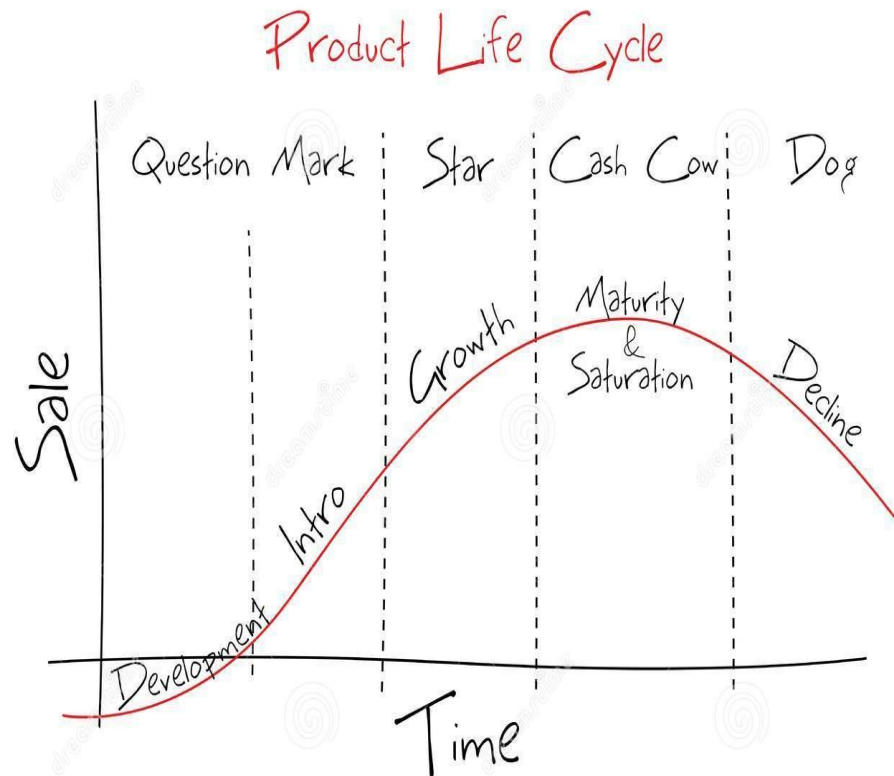


- Náklady převyšují výnosy, produkt lze umístit na trh následovně:
- **nízká zaváděcí cena versus vysoká zaváděcí cena:** při zavádění produktu na trh se musí prodávající rozhodnout, zda chce na trh uvést luxusní výrobek, prodávaný za vysokou zaváděcí cenu nebo výrobek masového charakteru s nízkou zaváděcí cenou,
- **cena při strategii rychlého sbírání versus penetrační cena:** každý výrobce má při zavádění nového produktu na trh teoreticky možnost volby, zda chce na trh vstoupit s vysokou cenou, malým množstvím a vysokými jednotkovými náklady nebo s nízkou cenou, větším objemem a nízkými jednotkovými náklady.

- V následující fázi dochází k **růstu** tržního podílu produktů, tržby z prodeje začínají rychle stoupat. Zákazníci projeví o produkt zájem a nakupují ho. Náklady na propagaci klesají, protože se rozpočítají na velké množství produktů uvedených na trh, které se dobře prodávají.
- Z „otazníků“ se postupně stávají „hvězdy“. V průběhu fáze růstu podniky dosahují poměrně vysokých zisků a chtějí, aby se produkt v této fázi udržel co nejdéle. V průběhu fáze růstu podniky zvyšují např. kvalitu produktů, doplňují produkty o nové prvky, vstupují do nových tržních segmentů, zvyšují distribuční pokrytí, zaměřují se na reklamy, které mají v zákaznících vzbudit preferenci jejich produkt. Často dochází i ke snížení ceny produktu ve snaze nalákat další zákazníky.

- Následuje fáze, kdy se růst tržeb postupně zpomalí, až postupně zastaví, tato fáze je nazývána jako **fáze zralosti**. Na fázi zralosti podniky mohou reagovat buď cestou modifikace trhu, cestou modifikace produktu nebo modifikací celého marketingového mixu. Modifikace trhu zahrnuje způsoby jak z neuživatelů udělat uživatele produktu a to buď rozšířením stávajících trhů zaměřením se na nové tržní segmenty popř. získání zákazníků konkurence. K rozšíření počtu zákazníků ať už na stávajících či nových trzích podniky vyžívají modifikaci produktu tzv. **inovace**.

# BCG matice a životní cyklus produktu

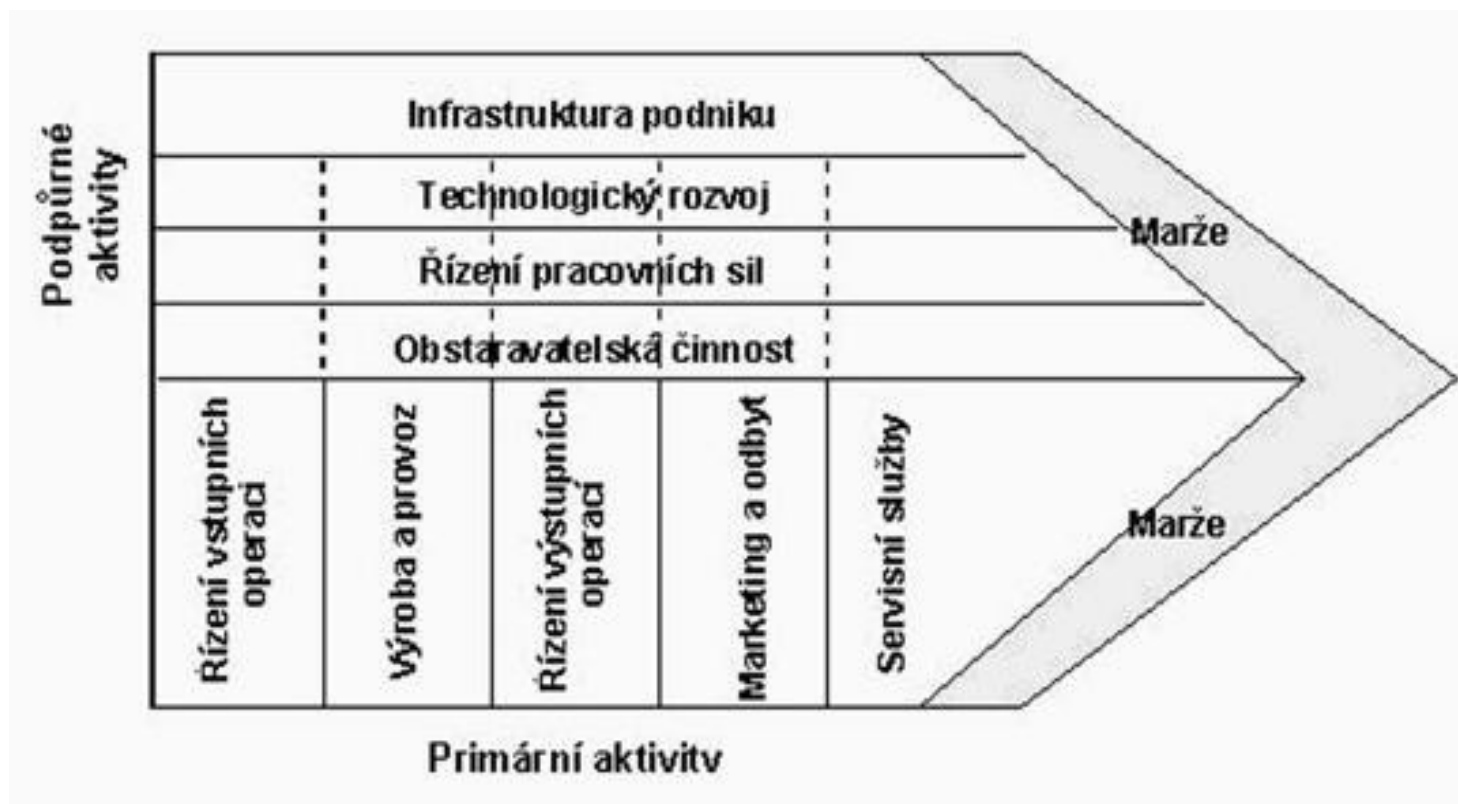




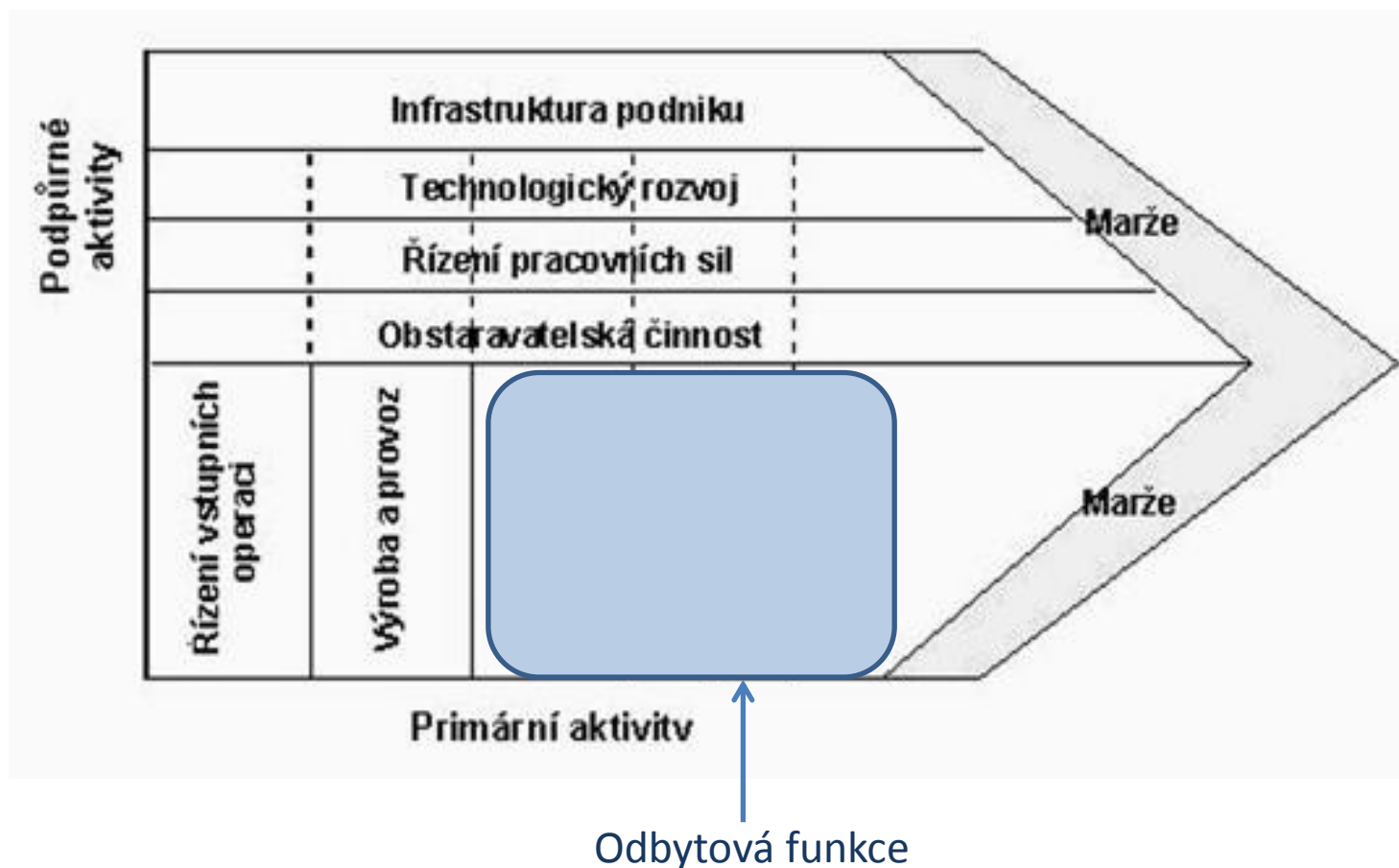
# Odbytová funkce

- dovršení podnikového reprodukčního procesu, zaměřeného na uspokojování cizích potřeb
- Co bude vyrábět?
- Za jakou cenu?
- V jakém množství?
- Komu to prodá?
- Odpovědi z hlediska **využívané strategie, technologie, podnikové kultury, velikosti podniku a teritoria.**

# Odbytová funkce v podniku



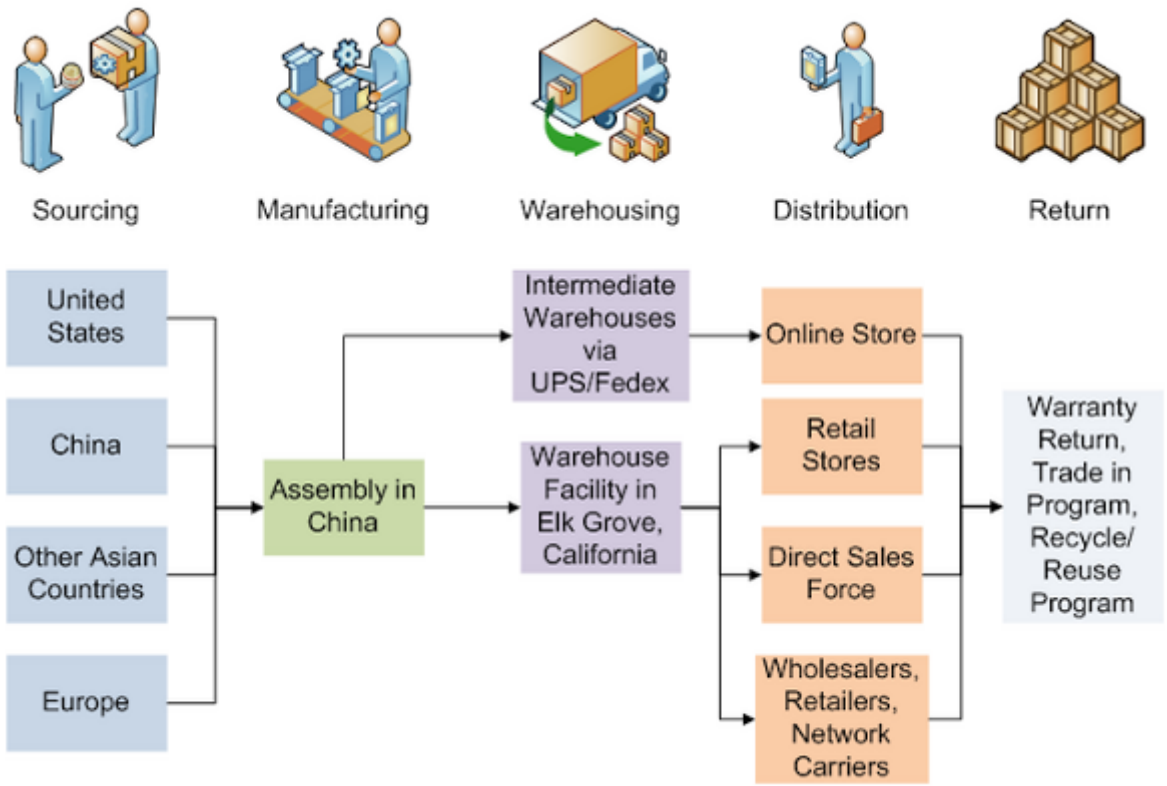
# Odbytová funkce v podniku



# Odbyt - primární aktivity

- V návaznosti na předchozí aktivity a za podmínek respektujících **využívané strategie, technologie, podnikovou kulturu, velikost podniku a teritorium.**
- Logistika – řízení výstupních operací, navazuje na výrobu - (kompletace a vychystávání produktů – balení, manipulace, nakládka, doprava, dokumenty)
- Marketing – 4P – hledání odbytových trhů, zákazníků, přesvědčování, tvorba nabídky atd.
- Služby – Instalace, Montáž, Doprava, Poradenství, Opravy, Vyřizování reklamací

# 2 Apple's supply-chain management



Zdroj: <http://www.supplychainopz.com/2013/01/is-apple-supply-chain-really-no-1-case.html>

# Informace k zajištění odbytové funkce

- Kde jsme byli – minulý stav
- Kde jsme – současný stav
- Kde budeme –budoucí stav prognózy

# Informace k zajištění odbytové funkce

## Analytická část

- Analýza faktorů vnějšího prostředí
- Analýza konkurence
- Analýza trhu
- Analýza prodejů

## Část prognostická

- Prognózy tržního podílu
- Prognózy prodejů
- Prognózy zisku

Situační  
analýza

# Úrovně v rámci odbytu

- **Strategické** - (návaznost na strategické cíle podniku) – tvorba strategických cílů a plánů odbytu (kdo, čím se podílí, na jak dlouhou dobu, na základě jakých informací od koho...)
- **Taktické** - (např. kdo se podílí na tvorbě ročního obchodního plánu, na základě jakých informací od koho, kdo kontroluje realizaci? Na základě jakých kritérií?, Kdo rozhoduje a na základě čeho o podmínkách smluv – rabatů, dodacích a platebních podmínek)
- **Operativní** - logistické, finanční, komunikační(+informační) + kontraktační (např. i výše uvedené podmínky smluv u některých typů prodeje ...)



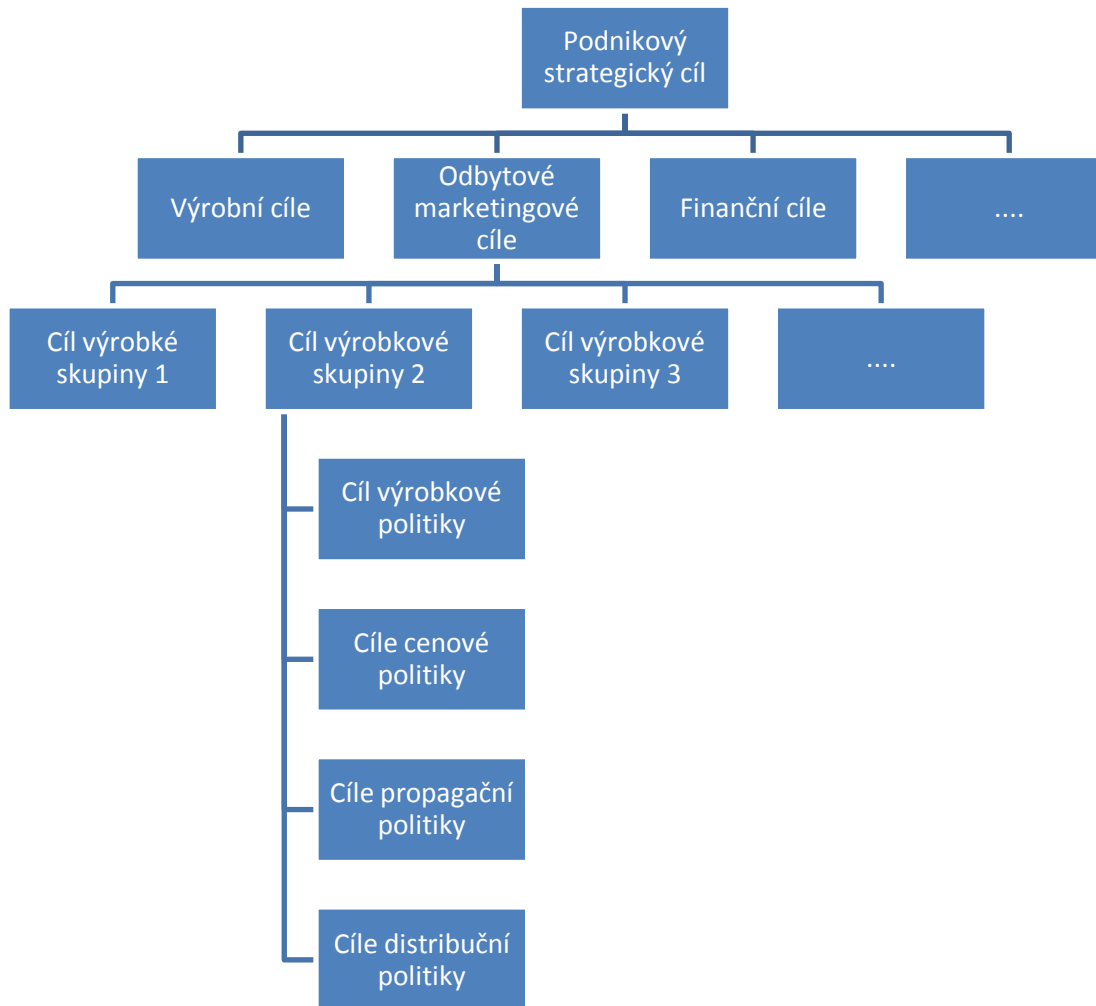
# Cíle v oblasti odbytu

- Kvantitativní – finanční a kvalitativní :
- Cílové trhy a účastníky trhů - Které trhy (části trhu, segmenty, cílové skupiny zákazníků) budou předmětem zájmu podniku.
- Obsah cílů - čeho má být na uvedených trzích dosaženo
- Cílový efekt – kolik můžeme získat
- Cílové období – kdy bude cíle dosaženo.

# Informace k zajištění odbytové funkce

- **Informace o vlastním podniku** – a to z oblastí systému cílů, účetnictví, oblast odbytu oblast výroby, používání nástrojů odbytové politiky, údaje o dosavadním obratu a odbytu, podíl jednotlivých výrobků na trhu a jejich postavení, finanční technické a lidské zdroje)
- **Informace o konkurentech** – jaké využívají nástroje, údaje o obratu a odbytu, podíl na trhu jejich výrobků, finančních, technických a lidských zdrojích konkurenčních podniků
- **Informace o obchodu jako zprostředkovateli odbytu** – utváření sortimentu opatření vedoucí k podpoře prodeje ze strany obchodníků, stávající propojení mezi obchodníky a výrobci.

# Cíle odbytu - hierarchie



# NÁSTROJE ODBYTOVÉ POLITIKY

- **Výrobní politika:** určení sortimentu, výrobní inovace, zajištění jakosti produkce, služby zákazníkům.
- **Komunikační politika:** reklama, podpora prodeje, public relations.
- **Distribuční politika:** odbytové cesty, prodávající organizace, fyzická distribuce.
- **Cenová politika:** postupy stanovení ceny, rabaty, platební podmínky.

# Výrobní politika

- Výrobní politika je často řešena v rámci výrobní funkce podniku.

<b>Výrobní politika</b>	
<b>jádro</b>	<b>okrajové oblasti</b>
Optimalizace technických vlastností výrobku prostřednictvím - výrobních inovací - variant výrobků	Optimalizace - programové a sortimentní politiky - značkové a obalové politiky - politiky v oblasti služeb pro zákazníky

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P., 2004

# Výrobní politika

- V rámci formulace marketingových strategií ve výrobní oblasti je nutné uvědomit si **odlišnosti mezi**:
  - Individuálním výrobkem
  - Výrobní řadou
  - Výrobním mixem
- Strategie pro individuální výrobky - dány životním cyklem výrobků
- **Životní cyklus výrobků** je založen na čtyřech klíčových předpokladech a to :
  - Výrobky mají omezenou životnost
  - Prodeje výrobků, které se uskutečňují v jednotlivých stadiích, jsou provázeny rozdílnými marketingovými jevy
  - Zisk se v jednotlivých fázích mění
  - Výrobky vyžadují v jednotlivých etapách rozdílné strategie

# Produkt a jeho úrovně

- Podniky ve snaze dosáhnout svého hlavního cíle dlouhodobého dosahování zisku nabízí svým zákazníkům určitý marketingový mix, kterým se podnik snaží vymezit vůči své konkurenci. Vše co podniky nabízí svým zákazníkům ke koupi a co uspokojuje jejich potřeby, nazýváme produkt. Může se jednat nejenom o výrobky, jako takové např. šampon, ale jedná se i o služby jako jsou kadeřnické či kosmetické služby, osoby jako např. najatí dělníci, místa jako je pronájem prostor, organizace př. cateringové služby atd.
- **Produkt** - vše co můžeme nabídnout našim zákazníkům k upoutání pozornosti, ke koupi či použití, vše co uspokojí jejich potřeby a touhy.

# Základní otázky produktu:

- Výrobek

Product

- **Co a komu**
- Co budeme na trhu nabízet a komu?

Price

- **Za kolik**
- Co je z pohledu zákazníka cena?

Place

- **Kde**
- Na jakém místě, jakými kanály budeme prodávat?

Promotion

- **Jak**
- Jak o tom, co nabízíme, dáme zákazníkům vědět?

- Služba
- **nehmotná povaha**
- **pomíjivost**
- **nedělitelnost**
- **proměnlivost kvality**



# Úrovně produktu

- Produkt, představuje pro zákazníka určitou hodnotu, za kterou je ochoten zaplatit. Hodnotu, kterou produkt zákazníkovi přináší, podnik vnímá ve třech úrovních. První úrovní je tzv. **jádro produktu**, které představuje základní přínos, který zákazník opravdu kupuje např. jádrem produktu – šampon, je umytí špinavých vlasů. Další přidanou hodnotu produktu tvoří základní užité vlastnosti, které zákazníci očekávají jako je **úroveň kvality produktu, jeho funkce, styl a design, značka a balení** tvoří tzv. **reálný produkt**.

- Společnost Head and Shoulders je od roku 1950 na předním místě v oblasti vědy, týkající se vlasů a pokožky hlavy. Jádrem jejich produktu je základní vlastnost, kterou je zbavit pokožku hlavy lupů. Reálný produkt tvoří kvalita - šampón, který opravdu vlasy umyje a zbaví lupů, funkce - přináší zákazníkům hodnotu tím, že pokožku hlavy zbaví lupů dlouhodobě. Balení – jehož hodnota je dána jeho praktičností, padne pohodlně do ruky a obsahuje odpovídající množství šampónu. Obal má působivý nezaměnitelný design. V rámci rozšířeného produktu nabízí společnost řadu šamponů, které se liší podle požadavků zákazníků na typ vlasů a pokožku hlavy. Hodnotou rozšířeného produktu je variabilita šampónů proti lupům - pro větší objem vlasů, pro regeneraci, pro citlivou pokožku, pro extrémně namáhané vlasy atd. Kromě toho společnost v rámci rozšířeného produktu také nabízí poradenství v oblasti péče o pokožku hlavy. Zdroj: [www.headandshoulders.cz](http://www.headandshoulders.cz)



- Hodnota reálného produktu je dána kombinací uvedených užitných vlastností.
- **Kvalita** je dána tím, jak dokáže produkt plnit své funkce- zahrnuje celkovou trvanlivost, spolehlivost ovládání, přesnost atd. Zákazník také posuzuje, zda kvalita odpovídá požadované úrovni.
- **Funkce** produktu je potřeba vybírat s ohledem na to, zda je zákazníci ocení či nikoliv.
- **Styl** se týká zejména vzhledu produktu,
- **Design** zvyšuje estetickou i funkční prospěšnost produktu.
- **Značka** je jednou z nejdůležitějších součástí produktu, která jej svým logem či názvem odlišuje od konkurence. Značka vypovídá o kvalitě, efektivitě produktu a její použití zvyšuje jeho hodnotu. Podniky využívají tzv. **brand**, souhrnné označení produktů, které produkty jasně identifikuje prostřednictvím jednotné image a odlišuje je od konkurence [3].

- Coca-cola jako jeden z nejpoblárnějších nealkoholických nápojů na světě vznikla v roce 1886. Dodnes společnost The Coca Cola Company těží zejména ze své značky, pro který je typický bílý nápis na červeném pozadí a specifický tvar láhve. Coca Cola k posílení svého brandu využívá známých vánočních reklamních kampaní. Ve 30. letech 20.stol. použila poprvé vyobrazení Santa Clause, který popíjí Coca Colu. Motiv Santa Clause se ujal natolik, že je užíván dodnes a Coca Cola je dnes v USA díky svému brandingu neodmyslitelnou součástí štědrovečerní tabule podobně jako pečený krocán.
- Zdroj: [wikipedia.org](http://wikipedia.org)



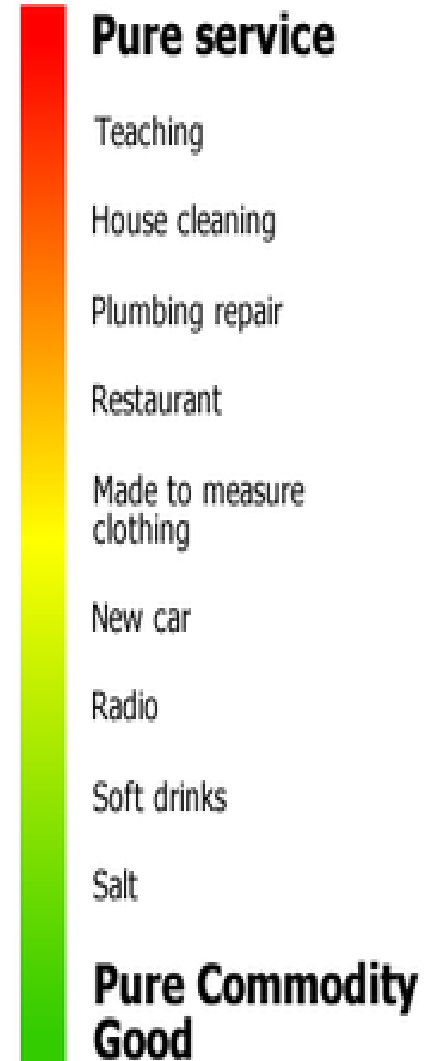
- **Balení** představuje kromě ochrany produktu také významný atribut prodeje. Vhodný obal dokáže zákazníka zaujmout a může být konkurenční výhodou.
- Hodnotu, kterou podniky zákazníkovi přináší, lze dále zvýšit např. prostřednictvím nabídky doplňkových služeb tzv. **rozšířený produkt**.
- Podniky tak hledají řešení na otázku, co víc může náš produkt zákazníkovi přinést? Jedná se např. o **servis, záruku či doplňkovou službu**, díky kterým podniky neztratí s e zákazníkem kontakt a mohou být využity pro zlepšení CRM. Samotným produktem se v případě podniků mohou stát i **služby**. V takovém případě se jedná o různé aktivity, výhody či uspokojení, které jsou na prodej, jsou v zásadě nehmotné a zákazníkům nepřinášejí žádné vlastnictví. Jedná se např. o bankovní služby, poradenské služby, kadeřnické, kosmetické či hotelové služby.

# Produkt vs. Služba

(zdroj: Kašparová, dle <http://www.youtube.com/watch?v=5KRNBxui-RI&feature=related>)

## Vlastnosti služeb:

- nehmotná povaha
- pomíjivost
- nedělitelnost
- proměnlivost kvality



# Spotřební zboží a kupní chování

	Druhy spotřebního zboží			
	Rychlo- obrátkové (FMCG)	Dlouhodobé spotřeby	Speciální	Neznámé a nevyhle- dávané
<b>Kupní chování spotřebi- telů</b>	Časté nákupy, impulzivně nakupovan é zboží	Méně časté, plánované nákupy, porovnávání značek	Loajální spotřebi- telé, malá cen. citlivost, porovná- vá se málo	Zboží málo známé n. neznámé n. záměrně nevyhle- dávané
<b>Ceny</b>	Nízké	Vyšší	Vysoké	Různé

# PRODUKTOVÝ MIX

- Podniky často nenabízejí pouze jeden produkt, ale např. několik produktových řad, které tvoří tzv. **produktový mix** neboli **sortiment**. Díky produktovému mixu mohou podniky ovlivnit svoji nabídku ve čtyřech oblastech a tím jsou **šíře, hloubka a konzistence produktového mixu**.
- **Produktový mix** – množina všech produktových řad, které podniky nabízejí zákazníkům ke koupi. Je dán šířkou, délkou hloubkou a konzistencí.
- Šířka produktového mixu udává, kolik má podnik produktových řad. Délka produktového mixu udává celkový počet položek v mixu[1]. Hloubka produktového mixu se týká počtu variant výrobku. Konzistence popisuje, jak jsou jednotlivé produktové řady úzce příbuzné např. způsobem používání, nároky na výrobu, distribučními kanály atd.
- Podniky mohou v těchto čtyřech dimenzích s produkty pracovat tak, aby dokázaly využít konkurenční výhody, a vhodným doplněním produktového mixu mohou výrobky udržet co nejdéle ve fázích životního cyklu, kdy přináší nejvyšší zisky. Doplnění produktového mixu ovšem znamená pro podnik další značné investice a k tomu, aby mělo doplnění produktového mixu smysl, je třeba znát obrat a zisky, které jednotlivé produkty přináší.



- Společnost Procter and Gamble byla založena v roce 1875. Do České republiky se PandG dostává v roce 1991, a na českém trhu nabízí celou řadu drogistických produktů. Příklady jejich produktového mixu ukazuje následující tabulka.
- Zdroj: <http://www.procter-gamble.cz/>
- 

### Product Mix Of Procter & Gamble's

Detergents	Toothpaste	Soap	Diapers	Paper Tissue
Ivory Snow	Gleem	Ivory	Pampers	Charmin
Dreft	Crest	Kirk's	Luvs	Puffs
Tide		Lava		Banner
Cheer		Camay		Summit
OxyDol		Zest		
Dash		Safeguard		
Bold		Coast		
Gain		Oil Of olay		
Era				

- Produkty s nejvyšším podílem obrátu a zisku, je třeba velice pečlivě monitorovat a hlídat před napadením ze strany konkurence, tak aby podnik o obrát a zisk z produktové řady nepřišel. Podniky mohou přidávat nové produkty a rozšiřovat tak svůj produkční mix, např. prodlužením stávající produktové řady a to jak nahoru, dolů, anebo jejím doplněním[2].



- *Automobilka BMW protáhla a doplnila svoji produktovou řadu a to směrem dolů díky modelům Mini-Cooper a kompaktní řadou<sup>1</sup>, ale i směrem nahoru prostřednictvím automobilu Rolls Royce. Mezery mezi řadami vyplnilo BMW modelem X3 a sportovním kupé řady 6. Společnost svoji nabídkou oslovila i další segmenty zákazníků, kterým doposud nedákazala nic nabídnout. Během čtyř let se tak automobilce BMW podařilo prodloužit svoji produktovou řadu natolik, že z výrobce jedné značky o třech modelech je dnes společnost vyrábějící tři značky s deseti modely aut. BMW tak patří k producentům tří nejluxusnějších značek, ročně prodá přes milion vozů a v roce 1992 byly vozy BMW označeny za nejoblíbenější na světě v oblasti luxusních vozů.*
- *Zdroj: novinky.cz*

- Mimo to, lze produktovou řadu i „prořezat“ tak, aby se podniky zbavily produktů, které jsou ztrátové a nacházejí se ve fázi úpadku. Kromě přidávání produktových řad, mohou podniky dále uvádět na trh další verze produktů a tím prohlubovat svůj sortiment[3]. Poslední možností je snaha o větší či menší konzistentnost produktového mixu v různých oblastech.



- Podniky kromě rozšíření samotného produktového mixu musí také brát v potaz, za jakou cenu bude jednotlivé prvky produktového mixu nabízet s tím, že je třeba najít soubor cen, který maximalizuje zisky celkového produktového mixu a to podle míry provázanosti nákladů a konkurenci jednotlivých produktů[4].
- **Proč mohou být tiskárny HP levnější než jejich konkurence ?**
- V roce 1996 společnost Hewlett Packard snížila ceny svých tiskáren až o 60%. Společnost HP si mohla snížení cen svých produktů dovolit, protože marketingový průzkum ukázal, že zákazníci obvykle utratí v průběhu životnosti výrobku několikanásobně víc peněz za výměnu cartridge, tonerů a speciálních papírů než za samotný přístroj. S poklesem cen tiskáren se zvedl jejich prodej, obdobně jako prodej doplňkového příslušenství. V současnosti tak HP vlastní okolo 40% celosvětového odvětví tiskáren. Její potřeby do inkoustových tiskáren přináší 35% zisků a v roce 2002 vytvořili zisk 2,2 miliardy dolarů což představuje více než 70% celkových zisků spc Packard.
- Zdroj: Kotler, Keller, 2007.



- Při rozhodování o produktovém mixu je třeba brát v potaz také označení produktů tzv. brand. Zda rozšířená produktová řada ponese název původního produktu a bude těžit z jeho dobrého jména jako např. vozy Hyundai řady i20, i30 atd., nebo naopak nová produktová řada ponese nový název jako např. počítač společnosti Apple Computer s názvem Macintosh, nebo vůz Lexus od společnosti

# Komunikační politika

Dílčí oblast	Účel (cíl) komunikace
Reklama (v médiích)	Zákazníci mají být povzbuzováni k nákupu intenzivním nasazením reklamních médií
Podpora prodeje	Zákazníci mají být povzbuzováni k nákupu cílenými opatřeními v místě prodeje
Public relations	Má docházet k pozitivnímu ovlivňování postojů veřejnosti k podniku
Osobní prodej	Zákazníky mají v přímém rozhovoru informovat a získávat pro uskutečnění nákupu důrazní externí prodavači

Z hlediska konkrétního výkonu procesů lze rozlišovat dvě základní formy:

- jejich realizaci zajišťují **pracovníci obchodního nebo marketingového oddělení**,
- jejich realizaci zajišťuje **externí firma** (zpravidla se jedná o různé marketingové agentury).

# Reklama

	Reklamní cíle	
Ekonomické	Mimoekonomické	
Cílová veličina: <ul style="list-style-type: none"><li>• Zisk</li><li>• Obrat</li><li>• Podíl na trhu</li></ul>	Psychologické: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pozornost</li><li>• Zapamatovatelnost</li><li>• Vytváření preferencí</li><li>• Působení na pocity</li></ul>	Šíře záběru: <ul style="list-style-type: none"><li>• Počet oslovených osob</li><li>• Počet uskutečněných informačních kontaktů</li></ul>

- Při plánování reklamní kampaně je třeba vzít v potaz: rozpočet na reklamu, výběr médií a vytvoření reklamního sdělení.

# Reklama

- Při stanovení rozpočtu na reklamu lze postupovat následovně:
- Dle vlastního obrátu ( bývá málo přesné, těžké stanovit procento výdajů)
- Rozpočet konkurence ( těžké zjistit)
- Finanční prostředky
- Operativní reklamní cíle ( dopad reklamy lze těžko předvídat)



# Selekce médií

- Značně nákladná
- Lze počítat podle návratnosti vložené investice
- Na základě marketingového průzkumu a analýzy trhu
- Možné variabilní přístupy ( př. nízkonákladový marketing)

# Účinnost sdělení

Ekonomická úspěšnost reklamy	Mimoekonomická úspěšnost reklamy
zjišťované veličiny: <ul style="list-style-type: none"><li>- obrat</li><li>- zisk</li><li>- tržní podíl</li></ul>	zjišťované veličiny: <ul style="list-style-type: none"><li>- šíře dosahu média</li><li>- vybavení si reklamního sdělení</li><li>- psychologická reakce na reklamní sdělení</li></ul>
měřicí postupy: <ul style="list-style-type: none"><li>- analýza časových řad</li><li>- průřezová analýza</li></ul>	měřicí postupy: <ul style="list-style-type: none"><li>- dotazování</li><li>- laboratorní test</li></ul>

# Cenová politika

- Ve spolupráci s ekonomickou funkcí podniku
- U cenové politiky podniku se zpravidla rozlišují její 2 základní složky:
  - postupy tvorby cen,
  - prodejní a platební podmínky.
- **Postupy tvorby cen** se uplatňují ve dvou základních situacích, a to jako:
- *změny cen*: ke změně cen dochází v důsledku
  - změny v nákladech,
  - posunu poptávky,
  - změny cen u konkurence;
- *stanovení cen*: ke stanovení cen dochází při uvádění nového produktu na trh.

# Cenová politika

- **Prodejní a platební podmínky:** Výše částky, kterou prodejce obdrží za své produkty, je – kromě ceny – určována i sjednanými prodejními, resp. platebními podmínkami, mezi které zejména patří:
  - rabaty (slevy),
  - dodací a platební podmínky,
  - poskytování obchodních úvěrů.

# Distribuční politika

- Prostorová, časová, kvantitativní či kvalitativní
- Intenzivní, selektivní či exkluzivní
- Problém volby dopravních prostředků, přepravních cest, (mezi) skladů a (mezi) skladovacích míst.

# Distribuce z hlediska výrobce

- **jaké** distribuční kanály (přímé nebo nepřímé),
- **kolik** distribučních subjektů (menší nebo větší množství zprostředkovatelů),
- **jaké formy** distribučních kanálů (maloobchod, velkoobchod apod.) bude podnik při transformaci produktů v rámci své distribuční politiky využívat

# Distribuce z hlediska zákazníků

Požadavky na distribuci	Podoby formy distribuce
<ul style="list-style-type: none"><li>• krátká vzdálenost</li></ul>	Obchůdky v místě bydliště (pro malé nákupy)
<ul style="list-style-type: none"><li>• rychlá dostupnost</li></ul>	Tržiště u dopravních uzlů (nákupy ve velkém)
<ul style="list-style-type: none"><li>• rychlý nákup</li></ul>	Samoobsluhy
<ul style="list-style-type: none"><li>• odborné poradenství</li></ul>	Obsluha ve specializovaných obchodech
<ul style="list-style-type: none"><li>• neustále k dispozici</li></ul>	Prodej prostřednictvím automatů
<ul style="list-style-type: none"><li>• levný nákup</li></ul>	Diskontní obchody
<ul style="list-style-type: none"><li>• rozhodování o nákupu doma</li></ul>	Podomní prodej, zasilatelské obchodní domy, e-shopy Obchodní domy
<ul style="list-style-type: none"><li>• nákup na jednom místě</li></ul>	Specializované prodejny
<ul style="list-style-type: none"><li>• velký výběr</li></ul>	Nákupní centra, velkoměstské pasáže
<ul style="list-style-type: none"><li>• nákup s dalšími prožitky</li></ul>	