

MASARYKOVA UNIVERZITA  
Pedagogická fakulta

**Definice stylu:** Styl Nadpis 2 + Zarovnat do bloku Před: 8505 b. Za: 31 b. Ř...: Mezera Před: 6 b.

# PODNIKOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ 2

Petr Suchánek

Brno 2012

Materiál byl zpracován v rámci projektu „Inovace akreditovaného bakalářského studijního oboru Učitelství praktického vyučování“.

Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Lektoroval: Ing. Mgr. Miroslava Černá

© doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D., 2012  
ISBN

# OBSAH

## Obsah

<b>1 VÝROBA JAKO HLAVNÍ PODNIKOVÁ FUNKCE (PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU A VÝROBNÍHO PROCESU)</b> .....	<b>86</b>
1.1 Výroba a její obsah.....	86
1.2 Vztah výroby k odbytu a financování .....	119
1.3 Plánování výroby .....	1344
1.4 Shrnutí kapitoly.....	2927
1.5 Kontrolní test .....	3028
<b>2 PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU, DOPRAVY A SKLADOVÁNÍ</b> .....	<b>3129</b>
2.1 Vymezení nákupu.....	3129
2.2 Vymezení skladování .....	3532
2.3 Plánování spotřeby a nákupu .....	3734
2.4 Plánování nákupu.....	4037
2.5 Plánování skladování .....	4239
2.6 Shrnutí kapitoly.....	4744
2.7 Kontrolní test .....	4845
<b>3 VĚDECKO-TECHNICKÝ ROZVOJ A INOVACE</b> .....	<b>4946</b>
3.1 Schumpeterova triáda, výrobkové a procesní inovace .....	4946
3.2 Inovační proces .....	5148
3.3 Kvantitativní a kvalitativní stránka inovačního procesu.....	5454
3.4 Shrnutí kapitoly.....	5855
3.5 Kontrolní test .....	5955
<b>4 ODBYT A ODBYTOVÁ POLITIKA</b> .....	<b>6056</b>
4.1 Odbyt jako podniková funkce.....	6056
4.2 Vztah odbytu a marketingu .....	6258
4.3 Cíle odbytové politiky.....	6460
4.4 Informace v oblasti odbytu.....	6460
4.5 Shrnutí kapitoly.....	6965
4.6 Kontrolní test .....	6965
<b>5 ČLENĚNÍ NÁSTROJŮ ODBYTOVÉ POLITIKY A VÝROBKOVÁ A CENOVÁ POLITIKA</b> .....	<b>7167</b>
5.1 Konkurence a konkurenční postavení.....	7167
5.2 Cíle a oblasti výrobkové politiky.....	7569
5.3 Cenové politika, cíle a oblasti .....	7973
5.4 Shrnutí kapitoly.....	8579
5.5 Kontrolní test .....	8680

<b>6</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ A DISTRIBUČNÍ POLITIKA</b>	<b>8784</b>
6.1	Cíle a oblasti komunikační politiky	8784
6.2	Cíle a oblasti distribuční politiky	9488
6.3	Shrnutí kapitoly	9993
6.4	Kontrolní test	10094
<b>7</b>	<b>INVESTICE A FINANCOVÁNÍ</b>	<b>10195</b>
7.1	Pojmy investice a financování	10195
7.2	Podnikový obrat	10296
7.3	Likvidita	10498
7.4	Druhy financování podniku	10498
7.5	Druhy investic	109403
7.6	Shrnutí kapitoly	111404
7.7	Kontrolní test	112405
<b>8</b>	<b>INVESTIČNÍ PLÁNOVÁNÍ A INVESTIČNÍ PROPOČTY</b>	<b>113406</b>
8.1	Investiční plán a investiční propočty	113406
8.2	Metody hodnocení investic	114407
8.3	Ekonomická životnost investice	121444
8.4	Oceňování podniku	121444
8.5	Shrnutí kapitoly	123446
8.6	Kontrolní test	123446
<b>9</b>	<b>MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ VÝSTAVBA PODNIKU</b>	<b>125448</b>
9.1	Majetková struktura podniku	126449
9.2	Pravidla financování a kapitálová struktura	128420
9.3	Zjištění kapitálové potřeby a jejího krytí	130423
9.4	Analýza cash flow	131424
9.5	Shrnutí kapitoly	132425
9.6	Kontrolní test	133425
<b>10</b>	<b>ÚČETNÍ ZÁVĚRKA</b>	<b>134427</b>
10.1	Rozvaha	135428
10.2	Výkaz zisku a ztrát	136429
10.3	Příloha a výroční zpráva	138434
10.4	Shrnutí kapitoly	140433
10.5	Kontrolní test	141434
	<b>SEZNAM LITERATURY</b>	<b>142435</b>
	<b>-1 VÝROBA JAKO HLAVNÍ PODNIKOVÁ FUNKCE (PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU A VÝROBNÍHO PROCESU)</b>	<b>6</b>
	-1.1 Výroba a její obsah	6
	-1.2 Vztah výroby k odbytí a financování	10

1.3 Plánování výroby.....	12
1.4 Shrnutí kapitoly.....	28
1.5 Kontrolní test.....	29
<b>2 PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU, DOPRAVY A SKLADOVÁNÍ.....</b>	<b>30</b>
2.1 Vymezení nákupu.....	30
2.2 Vymezení skladování.....	33
2.3 Plánování spotřeby a nákupu.....	35
2.4 Plánování nákupu.....	38
2.5 Plánování skladování.....	40
2.6 Shrnutí kapitoly.....	45
2.7 Kontrolní test.....	46
<b>3 VĚDECKO-TECHNICKÝ ROZVOJ A INOVACE.....</b>	<b>47</b>
3.1 Schumpeterova triáda, výrobní a procesní inovace.....	47
3.2 Inovační proces.....	49
3.3 Kvantitativní a kvalitativní stránka inovačního procesu.....	52
3.4 Shrnutí kapitoly.....	56
3.5 Kontrolní test.....	56
<b>4 ODBYT A ODBYTOVÁ POLITIKA.....</b>	<b>57</b>
4.1 Odbyt jako podniková funkce.....	57
4.2 Vztah odbytu a marketingu.....	58
4.3 Cíle odbytové politiky.....	60
4.4 Informace v oblasti odbytu.....	64
4.5 Shrnutí kapitoly.....	66
4.6 Kontrolní test.....	66
<b>5 ČLENĚNÍ NÁSTROJŮ ODBYTOVÉ POLITIKY A VÝROBKOVÁ A CENOVÁ POLITIKA.....</b>	<b>68</b>
5.1 Konkurence a konkurenční postavení.....	68
5.2 Cíle a oblasti výrobní politiky.....	71
5.3 Cenová politika, cíle a oblasti.....	75
5.4 Shrnutí kapitoly.....	81
5.5 Kontrolní test.....	82
<b>6 KOMUNIKAČNÍ A DISTRIBUČNÍ POLITIKA.....</b>	<b>83</b>
6.1 Cíle a oblasti komunikační politiky.....	83
6.2 Cíle a oblasti distribuční politiky.....	90
6.3 Shrnutí kapitoly.....	95
6.4 Kontrolní test.....	96
<b>7 INVESTICE A FINANCOVÁNÍ.....</b>	<b>97</b>
7.1 Pojmy investice a financování.....	97

7.2 Podnikový obrat .....	98
7.3 Likvidita .....	100
7.4 Druhy financování podniku .....	100
7.5 Druhy investic .....	105
7.6 Shrnutí kapitoly .....	106
7.7 Kontrolní test .....	107
<b>8 INVESTIČNÍ PLÁNOVÁNÍ A INVESTIČNÍ PROPOČTY .....</b>	<b>108</b>
8.1 Investiční plán a investiční propočty .....	108
8.2 Metody hodnocení investic .....	109
8.3 Ekonomická životnost investice .....	116
8.4 Oceňování podniku .....	116
8.5 Shrnutí kapitoly .....	118
8.6 Kontrolní test .....	118
<b>9 MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ VÝSTAVBA PODNIKU .....</b>	<b>120</b>
9.1 Majetková struktura podniku .....	121
9.2 Pravidla financování a kapitálová struktura .....	122
9.3 Zjištění kapitálové potřeby a jejího krytí .....	124
9.4 Analýza cash flow .....	126
9.5 Shrnutí kapitoly .....	127
9.6 Kontrolní test .....	127
<b>10 ÚČETNÍ ZÁVĚRKA .....</b>	<b>129</b>
10.1 Rozvaha .....	130
10.2 Výkaz zisku a ztrát .....	131
10.3 Příloha a výroční zpráva .....	133
10.4 Shrnutí kapitoly .....	135
10.5 Kontrolní test .....	136
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>137</b>

## Úvod

Hlavním cílem je další analýza problematiky podnikového hospodářství, poskytnutí základních poznatků o podnikových funkcích jako o základních charakteristikách podniku a o jejich vzájemných vazbách. Předmět navazuje zejména na výuku předmětů Podnikové hospodářství 1, ale má i další vazby na předměty z oblasti účetnictví, finančního řízení podniku a controllingu. Výklad je zaměřen na obecné otázky podnikového hospodaření a je prováděn na příkladech výrobního podniku, přestože je aplikovatelný také na jiné typy podniků a odvětví. Seznamuje studenty s různými nástroji používanými především v oblastech výroby, odbytu a financování. Vysvětluje jejich základní pojmy, jako jsou např. výrobní program, výrobní proces, skladování, doprava, nákup, náklady (fixní, variabilní, celkové, alternativní, mezní, průměrné ad.), produkt, propagace, distribuce, cena, investiční propočty, investice apod. Získané poznatky je potom možno dále uplatnit při zpracování závěrečné práce (bakalářské nebo diplomové), event. v dalších ekonomických předmětech (především v Ekonomice a finančním řízení podniku v magisterském studiu), neboť tento předmět je výchozím předmětem pro další (specializované) studium v oblasti podnikového hospodářství.

Kurz klade značnou náročnost na samostudium. Z celkového předpokládaného počtu 150 hodin, je pouze 10 hodin určeno pro pasivní účast ve výuce. Převážná část studia je tedy zaměřena na samostudium a konzultace problematiky s pedagogem a tvůrčí činnost studenta.

Účelem samostudia je naučit se pracovat s relevantními informačními zdroji, získat potřebný teoretický základ a na praktických úkolech se pokusit pochopit různé dimenze a podmínky chování podniku v produkčním procesu a na trhu z hmotného i finančního pohledu. Výklad je doplněn shrnutím a kontrolním testem z probraného učiva tak, aby si studenti byli schopni sami ověřit své znalosti studované problematiky. Kontrolní otázky přitom směřují jak do hospodářské praxe tak zejména do teorie podnikového hospodářství, aby student jednak nabyl jistotu, že správně pochopil příslušnou problematiku, a jednak aby měl představu o její uplatnění v praxi.

Na konci kurzu by tedy student měl umět samostatně analyzovat podnik z hlediska podnikových funkcí, měl by být schopen vyhledávat různé informace z různých zdrojů a měl by chápat podstatu a způsob fungování podniku v tržní ekonomice.

*Petr Suchánek*

## 4.1 VÝROBA JAKO HLAVNÍ PODNIKOVÁ FUNKCE (PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU A VÝROBNÍHO PROCESU)

*V této kapitole se naučíte definovat a charakterizovat výrobu (jako hlavní podnikovou funkci), její obsah a vztah k dalším hlavním podnikovým funkcím, kterými jsou odbyt financování a investování. Dále se naučíte výrobu plánovat, konkrétně se naučíte plánovat výrobní program (z dlouhodobého i krátkodobého hlediska) a výrobní proces (opět z dlouhodobého i krátkodobého hlediska). Také se naučíte (v rámci charakteristiky výrobního procesu) rozlišovat různé výrobní typy a různé organizační typy výroby.*

### 4.1.1.1 Výroba a její obsah

V podnikovém hospodářství se výrobou rozumí kombinace výrobních faktorů, která vede v přetváření těchto faktorů (vstupů, získaných na nákupních trzích) na produkty (výstupy, prodávané na odbytových trzích). Nakupovanými vstupy (jinak také inputy) jsou výrobní faktory (výkonná práce, dlouhodobý hmotný majetek, materiál a dispoziční – řídicí – práce, viz Podnikové hospodářství I). Výstup či produkt (output), který vzniká kombinací výrobních faktorů, přitom tvoří hmotné nebo nehmotné statky, tzn. výrobky nebo služby.

Obrázek 1: Obecný model výroby

Vstupy	Výroba	Výstupy
výrobní faktory: elementární: výkonná práce dlouhodobý hmotný majetek materiál dispoziční práce (řídicí práce managementu)	kombinace výrobních faktorů (přeměna vstupů ve výstupy)	hmotné statky (výrobky) nehmotné statky (služby)

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 18

V souladu s členěním Wöheho lze rozlišit tři různě široká vymezení pojmu výroba:

1. nejširší pojetí řadí pod pojem výroba **všechny podnikové funkce**, neboť každá z těchto funkcí vyžaduje kombinaci výrobních faktorů. Patří sem tedy pořizování - nákup (výrobních faktorů, ale také zboží, vlastního i cizího kapitálu), doprava, skladování, zhotovování výrobků a poskytování služeb, odbyt a veškerá kontrola těchto aktivit.



2. v užším pojetí zahrnuje pojem výroba pouze **podnikové výkony**, jimiž se rozumí:

- a) těžba surovin v těžebních podnicích
- b) zpracování a zušlechťení surovin ve zpracovatelských podnicích
- c) zhotovování výrobků ve výrobních podnicích
- d) poskytování služeb v podnicích služeb.

Pojem výroba v tomto pojetí tedy zahrnuje **základní funkce podniku**: nákup, dopravu, skladování, zhotovování a poskytování služeb, jejich správu a kontrolu. K pojmu výroba přitom nepatří odbyt a financování, které v tomto vymezení představují samostatné podnikové funkce.

3. Nejužší pojetí chápe pod pojmem výroba pouze **zhotovování výrobků**, tedy výrobu hmotných statků. Toto pojetí tak nezahrnuje výkony dosahované prostřednictvím podniků služeb.

#### **Příklad**

Rozhodněte, zda uvedené činnosti jsou nebo nejsou výrobou, a pokud jsou výrobou, pod jak široké vymezení tohoto pojmu uvedená činnost spadá.

Činnosti:

- a) práce na zahradě v domácnosti
- b) pečení dortu v cukrárně
- c) práce úředníka na finančním úřadu
- d) mytí nádobí v domácnosti
- e) práce na přepážce úředníka v bance
- f) práce prodavače v obchodě
- g) práce dělníka při výrobě talíře v porcelánce
- h) práce zemědělce na poli
- i) práce horníka v dole

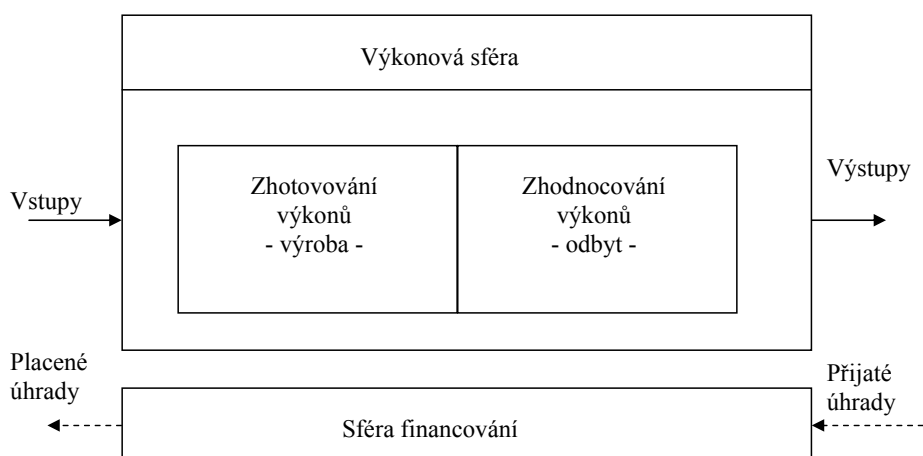
#### **Řešení**

- a) nejedná se o výrobu (ta se týká pouze podniků a domácnost není podnikem)
- b) jedná se o výrobu v nejužším pojetí (je zhotovován přímo konkrétní statek - dort)
- c) nejedná se o výrobu (ta se týká pouze podniků a organizace státní správy není v tomto smyslu podnikem)
- d) nejedná se o výrobu (ta se týká pouze podniků a domácnost není podnikem)
- e) jedná se u výrobu v užším smyslu (poskytování služby v podniku služeb – v bance)

- f) jedná se u výrobu v užším smyslu (poskytování služby v podniku služeb – v obchodě)
- g) jedná se o výrobu v nejužším pojetí (je zhotovován přímo konkrétní statek - talíř)
- h) jedná se u výrobu v užším smyslu (výroba potravin, která v tomto smyslu spadá do primárního sektoru, takže má zřejmě nejbliže k těžbě surovin – zde se samozřejmě jedná o výrobu surovin)
- i) jedná se u výrobu v užším smyslu (těžba surovin v těžebních podnicích)

V podnikovém hospodářství je s o hledem na charakter zaměření zkoumání (všechny typy podniků a zároveň rozdělení podnikových funkcí) nejbližší užší pojetí pojmu výroba, tzn. **vymezení výroby jako podnikových výkonů**, které vede k **rozdělení podnikových procesů** na tři hlavní funkce: **výroba** (zhotovení výkonů), **odbyt** (zhodnocení výkonů) a **financování** (zajištění finančních prostředků pro uskutečnění výroby).

Obrázek 2: Znázornění tří hlavních podnikových funkcí

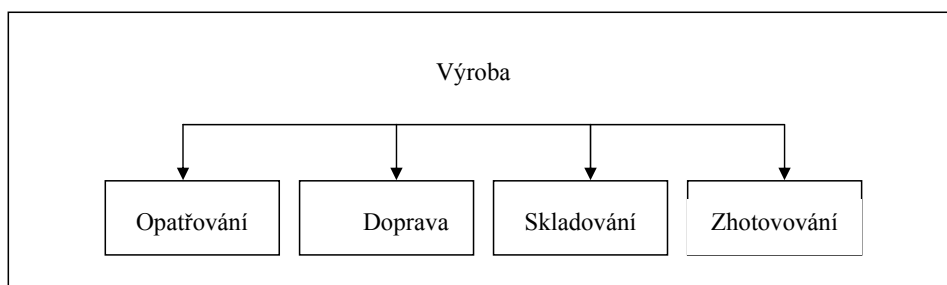


Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 19

**Výroba** (jako výkonová sféra podniku) zajišťuje **koordinaci toku statků** (přeměnu vstupů na výstupy), je tedy tvořena zhotovováním výkonů (výrobou) a doplněna o zhodnocování výkonů (odbyt). Úkolem **financování** je **koordinace toku úhrad** (tzn. na jedné straně zajištění plateb dodavatelům za poskytnuté vstupy a na druhé straně zajištění plateb za výstupy od zákazníků). Tok plateb má pro podnik existenční význam (zejména tok plateb od zákazníků) a představuje „krev“ podniku. Ztráta platební schopnosti (způsobená zastavením plateb dodavatelům) znamená ohrožení podnikatelské činnosti a může vést až k insolventnímu

řízení a zániku podniku. Výrobu lze z pohledu podnikových funkcí dále členit na dílčí funkce (blíže viz obr. 3).

Obrázek 3: Dílčí funkce výroby



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 19

**Nákupem** se rozumí zajištění výrobního faktoru **materiál** pro uskutečnění výroby. Principiálně lze pod tento pojem přiřadit i zajištění dlouhodobého majetku (především hmotného) a pracovních sil (výkonné a dispoziční práce). Výrobní faktor práce však s sebou nese zcela jiné problémy než faktor materiál, a proto je jeho zajištění v podnikovém hospodářství zkoumáno v rámci **personálních činností** (blíže viz Podnikové hospodářství 1). Podobné je to i u nákupu výrobního faktoru dlouhodobý majetek, který je zase zkoumán v rámci oblasti **investic** (blíže viz kap. 8).

Dílčí funkce **doprava** zahrnuje především překonávání prostorových vzdáleností uvnitř i vně podniku. Zabývá se ale i zajišťováním materiálu prostřednictvím nákupu. Mezi nákupem a zhotovováním dochází ke **skladování**, které řeší rozdíl mezi tempem dodávek materiálu a tempem jeho spotřeby. V rámci **zhotovování** je tak tok materiálu k jednotlivým výrobním jednotkám koordinován.

## ~~1.2~~ 1.2 Vztah výroby k odbytu a financování

Pojem výroba byl vymezen v rámci rozčlenění **podnikových procesů** na tři hlavní oblasti:

- výroba – ve smyslu zhotovování výkonů,
- odbyt – ve smyslu zhodnocování výkonů a
- financování (ve smyslu zajištění finančních toků v rámci výroby a odbytu).

Naformátováno: Odrážky a číslování

Stejně jako výroba, také i **odbyt** zahrnuje řadu dílčích funkcí. Mezi dílčí funkce odbytu tak patří:

- a) skladování,
- b) doprava,
- c) průzkum trhu,
- d) reklama ad.

Obdobně jako u výroby, také v případě odbytu je do této oblasti zahrnována ještě správa a kontrola těchto dílčích funkcí. Z porovnání mezi výrobou a odbytem plyne, že různé dílčí funkce se v obou oblastech překrývají.

**Skladování** se týká jak uskladňování vstupů výroby (v rámci materiálu, rozpracované výroby, polotovárů nebo hotových výrobků). Obdobně je to také u **funkce dopravy**. V oblasti výroby zahrnuje přemísťování materiálu i rozpracované výroby, v oblasti odbytu zahrnuje přemísťování hotových výrobků jak mezi sklady hotových výrobků, tak k odběratelům. Jak oblasti výroby, tak oblasti odbytu se týká také správa a kontrola činností.

Proces zhotovování a zhodnocování výkonů by nebylo možné realizovat, pokud by podnik neměl k dispozici odpovídající finanční prostředky. **Financování**, tj. získávání peněžních prostředků formou vlastního a cizího kapitálu, vytváří zbývající (třetí) oblast podnikového procesu. V jeho rámci se proces zhotovování a zhodnocování výkonů promítá do podoby procesu oběhu peněz. Ten zahrnuje především obstarávání finančních prostředků (ve formě získání zdrojů – vlastních nebo cizích), dále jejich vázání v hmotných statcích (v materiálu ale i v investicích), ale také zpětný příliv peněz v důsledku zhodnocení výkonů na odbytovém trhu (u zákazníka) a jejich opakované použití ve výkonové sféře podniku.

Dosahování vrcholového cíle podniku (dlouhodobé maximalizace zisku), vyžaduje, aby **všechny tyto tři oblasti byly navzájem koordinovány**. Výroba je účelná jen tehdy, jestliže je zajištěn odbyt vyprodukovaných výkonů, jejichž prodej přináší podniku zpětný tok vynaložených finančních prostředků (samozřejmě s co nejvyšším zhodnocením). Spolu s tím ale platí, že i ty nejlepší odbytové možnosti nelze využít, pokud nejsou k dispozici finance potřebné pro výrobu.

Koordinace oblastí zhotovování výkonů, zhodnocování výkonů a financování se dosahuje prostřednictvím koordinace plánů (výroby, odbytu a financování). Nástrojem koordinace je **vyrovnávací zákon plánování**, který určuje časové pořadí provádění krátkodobého plánování

v jednotlivých oblastech podnikového procesu tak, že nejprve se zpracovává plán pro tu oblast, která je úzkým místem (úzkým profilem) v podniku. **Úzkým místem** se rozumí ta oblast podniku, která svými možnostmi limituje využití hospodářského potenciálu zbývajících oblastí.

### **Příklad**

Podnik může od dodavatelů nakoupit a skladovat 20 000 tun materiálu, v rámci výroby je schopen zpracovat 15 000 tun materiálu a vyrobit 15 000 tun výrobku. Podnik je schopen přepravit 21 000 tun materiálu a 18 000 tun produktu. Zákazníci jsou ochotni zakoupit 12 000 tun produktu.

Identifikujte úzké místo podniku.

### **Řešení**

Při srovnání kapacit jednotlivých částí podniku, tzn. nákupu a skladování, výroby, dopravy materiálu, dopravy produktu a odbytu je zřejmé, že úzké místo leží v oblasti odbytu, neboť zákazníci jsou ochotni zakoupit nejmenší množství produktu, tzn. 12 000 tun. Plánování by tudíž v podniku mělo začít právě v oblasti odbytu a ostatní kapacity by se této oblasti měly přizpůsobit. V opačném případě hrozí, že velmi brzy dojde k zaplnění skladů (jak materiálem, tak hotovými výrobky).

Obecně nelze říci, na kterou oblast podniku lze pohlížet jako na úzkoprofilový sektor. Úzká místa v jednotlivých podnicích jsou výsledkem jejich konkrétní situace. Úzký profil přitom vzniká jen v rámci krátkodobého plánování, neboť v rámci dlouhodobého plánování umožňuje delší časový horizont předcházet vzniku úzkých míst. V rámci dlouhodobého plánování je tak nutné vzájemně sladit všechny kapacity dílčích procesů výroby odbytu i financování.

## ~~1.3~~ 1.3 Plánování výroby

Plánovat výrobu, odbyt a financování má za úkol dispoziční výrobní faktor (management). Účelem tohoto plánování je přitom koordinace výše uvedených tří oblastí podniku tak, aby bylo dosaženo, resp. v dlouhodobém horizontu dosahováno, maximalizace zisku, jako

Naformátováno: Odrážky a číslování

vrcholového cíle podniku. **Předmětem plánování výroby** je formování podnikového výrobního procesu tak, aby jeho realizace vedla k dosahování vrcholového cíle podniku.

Plánování výroby vždy zahrnuje tři dílčí oblasti:

- plánování výrobního programu,
- plánování výrobního procesu,
- plánování připravenosti výrobních faktorů (tzn. nákupu, dopravy a skladování).

Jednotlivé (dílčí) oblasti plánování výroby nefungují odděleně, ale existují mezi nimi vzájemné vazby, tzn. že se vzájemně ovlivňují (podnik od podniku přitom mohou být tyto vazby odlišné). Tak například určitý výrobní program může předurčovat příslušný výrobní proces (ve smyslu výrobních postupů, které jsou potřebné pro produkci příslušného druhu produktu). Přitom bude zřejmě také předurčovat nároky na připravenost výrobních faktorů, tzn. plánování nákupu, dopravy a skladování.

Na druhou stranu může být pro strukturu výrobního programu určující vybavení podniku dlouhodobým majetkem (především hmotným, tzn. stroji a zařízeními). Také kapacita skladů může (a bude) ovlivňovat nákup a jeho plánování apod. Vzájemné propojení dílčích oblastí výroby lze přitom doložit celou řadou dalších příkladů.

Díky tomu, že plánování výroby zahrnuje plánování tří dílčích oblastí, které se vzájemně ovlivňují, je nutné také tyto dílčí oblasti vzájemně koordinovat. Také v tomto případě lze přitom uplatnit vyrovnávací zákon plánování.

#### ~~4.3.4~~ **1.3.1 Plánování výrobního programu**

Při plánování výrobního programu je nutné určit:

- které druhy produktů je vhodné vyrobit (co)
- jaké množství produktů je vhodné vyrobit (kolik)
- v jakém období je vhodné produkty vyrobit (kdy).

Podkladem pro plánování výrobního programu jsou informace z ostatních oblastí podniku. Jedná se především o budoucí odhady a plány z oblasti **odbytu**, (tzn. např. objem prodeje, nebo výše ceny), z oblasti **výroby** (tzn. např. kapacita strojů, počet výkonných zaměstnanců), z oblasti **nákupu** (tzn. např. objem materiálu, kapacita skladů, přepravní možnosti) apod.

Naformátováno: Odrážky a číslování

Z hlediska časového horizontu, který je z pohledu plánování zřejmě nejdůležitějším kritériem, lze rozlišit:

- **dlouhodobé plánování** (včetně střednědobého) výrobního programu,
- **krátkodobé plánování** výrobního programu.

**Dlouhodobé plánování** výrobního programu rozhoduje především o technicko ekonomickém rozvoji podniku, resp. o jeho koncepci, takže je v jeho rámci nutné stanovit:

- **základní strukturu výrobního programu,**
- **koncepci inovací a vývoje** nových výrobků,
- **výrobní postupy,** které je nejvhodnější použít k realizaci výrobního programu, což zahrnuje:
  - **druh a rozsah dlouhodobého (především hmotného) majetku,** tzn. výrobního zařízení - strojů
  - **počet a kvalifikační strukturu zaměstnanců.**

**Krátkodobé plánování** výrobního programu konkretizuje a specifikuje plánování dlouhodobé. Vychází přitom z dostupného majetku i pracovních sil, takže se orientuje především na:

- **zavádění variant výrobků** (tzn. např. změna konstrukce, designu, barev apod. produktů)
- **stanovení výrobních množství** jednotlivých druhů produktů.

**Při plánování výrobního programu** (bez ohledu na časový horizont) **je nutné dosáhnout:**

- **co nejstabilnějšího využití kapacit dlouhodobého majetku a pracovních sil,**
- **co nejnižšího stavu zásob** (ať už materiálu nebo hotových výrobků).

Jestliže v průběhu sledovaného časového období (kalendářního roku) odbyt výrazně kolísá, jsou oba výše uvedené požadavky v rozporu. Podnik však musí hledat i v těchto podmínkách optimální řešení. Způsoby řešení časové a kvantitativní koordinace odbytu a výroby **při výrobě produktů hromadné spotřeby** jsou závislé na konkrétní situaci, přičemž lze rozlišit a modelově řešit pět základních situací:

- 1) **Velikost měsíčního odbytu je konstantní.** Jedná se o ideální případ, obvyklý u podniků vyrábějících produkt každodenní potřeby (např. pekárny). Odbytové množství je přejato do výrobního programu (odbyt určuje výrobu).

- 2) **Odbytové množství pravidelně sezónně kolísá.** Sezónní výkyvy přitom zpravidla vznikají buď jako důsledek klimatických vlivů (např. léto, zima a jejich vliv na spotřebu zmrzliny, nápojů nebo sezónních sportovních potřeb apod.), nebo společenských zvyklostí (např. vánoce, velikonoce apod.). Tuto situaci lze přitom řešit čtyřmi základními způsoby:
- a) **Synchronizace** – kdy se vyráběné množství přizpůsobuje sezónnímu kolísání odbytu. Stav zásob se udržuje na nízké úrovni, ale využití produkčních kapacit je nerovnoměrné.
  - b) **Emancipace** – kdy je zachováno stejné vyráběné množství i přes sezónní kolísání odbytu. Využití výrobních kapacit je tedy stálé (a vysoké), nicméně stav zásob kolísá, neboť výkyvy odbytu jsou vyrovnávány při sezónních výkyvech kolísáním skladových zásob (v sezóně, kdy roste odbyt, zásoby klesají, mimo sezónu, kdy klesá odbyt, zásoby rostou).
  - c) **Fázový posun** – mezi kulminací sezónně kolísajících odbytů různých produktů zařazených do výrobního programu. Dosažení stálého využití produkčních kapacit se řeší zařazením dalšího produktu do výrobního programu. Nově zařazený produkt se oproti původnímu produktu volí tak, aby u něj odbyt kulminoval tehdy, kdy u původního produktu prodej dosahuje nejnižší úrovně (např. výroba kol a výroba lyží).
  - d) **Práce ve mzdě** – která řeší dopady v kolísání odbytu tím, že podnik v období, kdy klesá prodej produktů pod úroveň umožňující plné kapacitní využití oblasti výroby, vyrábí pro jiné podniky. V případě svých odbytových špiček pak naopak může využívat v režimu práce ve mzdě spolupracující podnik.
- 3) **Sezónní výkyvy v nákupu** jsou dalším faktorem, který může významně ovlivnit využívání produkčních kapacit podniku. Například v zemědělství či potravinářském průmyslu jsou důvodem, kvůli kterému se zpravidla nelze zcela vyhnout nárazové výrobě.
- 4) **Změny struktury poptávky** (zjišťují se analýzou trhu), která je podkladem pro plánování odbytu, dávají podněty pro změny v plánování výroby. Plánování výrobního programu, má tedy za úkol (postupně) přizpůsobit plánovanou strukturu výroby požadavkům zákazníka (což se projeví také v požadavcích odbytu).
- 5) **Konjunkturální výkyvy poptávky** – týkají se zpravidla delších časových období (tzn. horizontu několika let, např. v ČR byl velký výkyv v letech 1997 a 1998 a další v roce 2009 a 2010). Na rozdíl od sezónních výkyvů neprobíhají pravidelně a mají také různou intenzitu. Kvantitativní přizpůsobení výrobního programu se dostává do pozadí, předmětem řešení je primárně časové přizpůsobení. Jedná se např. o snížení počtu směn,



počtu přesčasů, zvýšení zastoupení pracovních poměrů se zkrácenou pracovní dobou apod.

### **Příklad**

Odhadněte, jaký bude vztah výroby a odbytu v následujících situacích a následně navrhněte řešení:

- výroba cementu
- výroba jablečného moštu
- výroba sýra
- výroba pečiva
- výroba aut
- výroba hokejek na lední hokej

### **Řešení**

Ad 1) velikost měsíčního odbytu bude zřejmě konstantní, tzn. nebude sezónně kolísat a bude tedy nejvhodnější výrobu přizpůsobit odbytu. Mohlo by však dojít ke konjunkturálnímu výkyvu (viz pokles stavební výroby v letech 2009-2010, který v podstatě trvá do současnosti), který by bylo možné řešit dočasnou redukcí výroby.

Ad 2) pravděpodobně bude docházet k sezónním výkyvům v poptávce, které by však (s ohledem na podmínky obchodování v EU) zřejmě šlo řešit dovozem. Tím by bylo možné tento výkyv zcela eliminovat a přizpůsobit velikost výroby pouze odbytu jako v předchozím případě.

Ad 3) s ohledem na charakter výroby mléka, který probíhá celoročně a s ohledem na poptávku po tomto produktu, kdy se jedná o produkt každodenní potřeby, bude zřejmě opět nejvhodnější přizpůsobit výrobu odbytu.

Ad 4) velikost měsíčního odbytu lze považovat za konstantní, tzn. že bude vhodné přizpůsobit výrobu odbytu.

Ad 5) na první pohled se může zdát, že se jedná o produkci nepodléhající výkyvům, tzn. o případ, kdy se výroba přizpůsobí odbytu, nicméně díky charakteru produktu, kdy se jedná o produkt dlouhodobé potřeby, lze předpokládat konjunkturální výkyvy poptávky či změnu struktury poptávky. V tomto případě podniku nezbyvá než provádět podrobně a seriózně výzkum trhu (k zachycení nejmodernějších trendů – např. elektromobily) a reagovat na

výkyvy v ekonomice (např. lobování za tzv. šrotovné, omezení dovozu ojetých automobilů, ale také zkracování směn apod.).

Ad. 6) odbytové množství bude v tomto případě pravidelně sezóně kolísat, což by se nabízelo řešit fázovým posunem (kdy by podnik začal vyrábět např. hokejky na florbal nebo pozemní hokej apod.). Také ostatní způsoby řešení uvedené výše v textu by však byly použitelné (tzn. jak synchronizace, emancipace nebo práce ve mzdě).

### ~~1.3.2~~ **1.3.2 Plánování výrobního procesu**

Při plánování výrobního procesu je nutné určit:

- jakými výrobními postupy se bude vyrábět (jak)
- v jakém období se bude vyrábět (kdy)
- na jakém (pracovním) místě se bude vyrábět (kde).

Pracovní místo lze přitom chápat jako stanoviště, kde příslušný pracovník vykonává určenou činnost (v tomto případě činnost související s výrobou). Toto místo lze přitom chápat šířeji také jako několik pracovních míst (kdy můžeme hovořit o středisku, zpravidla nákladovém, nebo oddělení, v rámci výroby, v podniku)

V rámci plánování výrobního procesu se hledá taková (optimální) kombinace výrobních faktorů, která vede k nejnižším nákladům (tzv. lean production- štíhlá výroba). K optimalizaci výrobního procesu lze přitom využít matematických metod jako je např. lineární programování, síťová analýza, počítačové programy (CAD/CAM – Computer Aided Design and Manufacture – počítačem podporované návrhy designu a výroby), reengineering (zásadní a radikální přestavba podnikových procesů) atd. Sílicí tlak na zvyšování ekologičnosti výroby pak také vede k zavedení environmentálních manažerských systémů (např. v rámci certifikace ISO 14000).

V rámci plánování výrobního procesu lze také rozlišit (s ohledem na časový horizont) plánování:

- **dlouhodobé,**
- **krátkodobé.**

Obdobně jako v případě plánování výrobního programu je také v případě plánování výrobního procesu rozdílný časový prostor základem rozdílů ve východiscích a obsahu.

Naformátováno: Odrážky a číslování

### ~~1.3.2.1~~ **1.3.2.1 Dlouhodobé plánování výrobního procesu**

Dlouhodobé plánování výrobního procesu má za úkol určit výrobní postup, který umožní vyrábět s nejnižšími náklady, vymezit dlouhodobý hmotný majetek, který je proto vhodné pořídit a stanovit potřebu pracovníků, které je potřeba zajistit (najmout).

**Obsahem dlouhodobého plánování výrobního procesu je stanovení:**

- **organizačních typů výroby a**
- **výrobních typů.**

#### ~~1.3.2.1.1~~ **1.3.2.1.1 Organizační typy výroby**

Organizační typy výroby jsou výsledkem členění výrobních postupů podle organizačního hlediska. Kritériem je prostorové uspořádání dlouhodobého hmotného majetku (strojů), které tvoří pracovník a tento stroj. Pracovník a stroj přitom na pracovišti (pod dohledem manažera) přetváří materiál ve výsledný produkt.

Podle způsobu rozmístění strojů, které určuje tok produktů ve výrobním procesu, lze rozlišit **následující organizační typy výroby:**

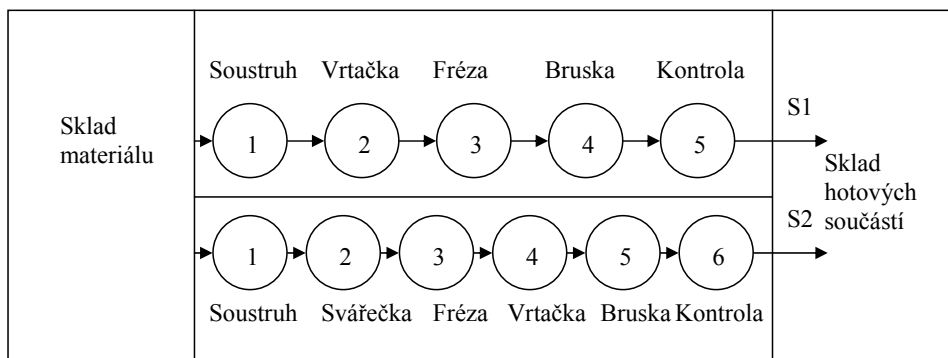
- **proudová výroba,**
- **dílenská výroba,**
- **skupinová výroba,**
- **výroba na stanovišti a**
- **výrobní hnízdo.**

V rámci **Proudové výroby** je uspořádání dlouhodobého hmotného majetku a pracovišť provedeno podle **předmětného principu** (blíže viz obr. 4), tzn. dle sledu operací ve výrobním procesu daného výrobku (dle technologického procesu). Tok materiálu od suroviny k hotovému výrobku probíhá mezi pracovišti bez přestávek, pracovní operace jsou časově sladěny a navazují na sebe. Vzhledem k možnosti využívat při propojování pracovišť běžících pásů lze hovořit také o pásové výrobě, či o tzv. výrobních linkách.

Naformátováno: Odrážky a číslování

Naformátováno: Odrážky a číslování

Obrázek 4: Uspořádání pracovišť v rámci proudové výroby



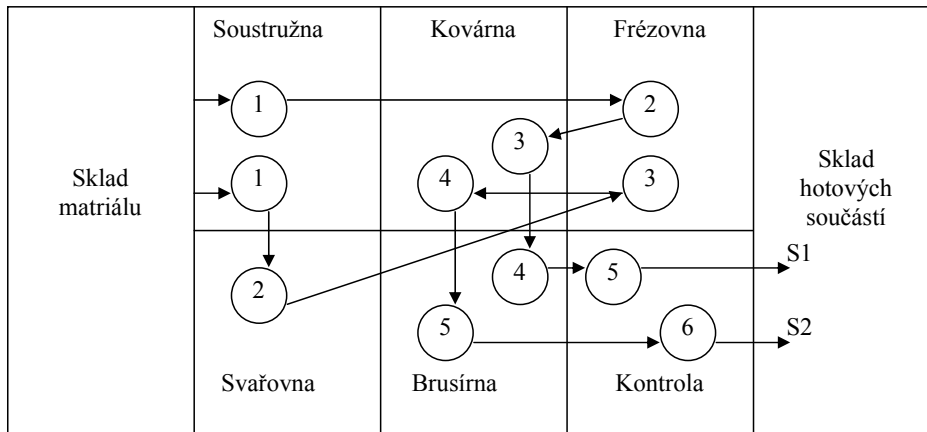
Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 25

**Výhodou proudové výroby** je zejména zkrácení času průběžných dob obráběných kusů. Vzhledem k časové koordinaci pracovních úkonů nevznikají čekací doby a není nutné ani meziskladování. Výrobní proces je snadno kontrolovatelný a lze jej i přesněji plánovat (na rozdíl od jiných organizačních typů výroby). Díky specializaci strojů a zařízení dochází ke specializaci pracovníků a k vyšší efektivitě výroby.

**Nevýhodou proudové výroby** je kapitálová náročnost zřízení výrobních linek (osazené zpravidla větším množstvím specializovaných strojů). Jednotlivá pracoviště musí být obsazena i při nízkém využití kapacit a i výpadek jediné osoby nebo stroje může narušit celý výrobní proces. Pro proudovou výrobu je typická také nízká schopnost přizpůsobení změněné situaci na trhu nebo sezónním a konjunkturálním výkyvům. Přílišná specializace práce a jednostranné využití pracovníků může vést k jejich frustraci a poklesu pracovního výkonu. Využití je proto vhodné zejména tehdy, jestliže je vyráběno méně druhů produktů ve velkých množstvích.

**Dílenská výroba** představuje uspořádání dlouhodobého hmotného majetku (strojů) a pracovišť na technologickém (funkčním) principu (blíže viz obr. 5). Stroje a pracoviště se stejnými pracovními úkony se zde sdružují do jedné „dílny“ (např. soustružna, kovárna, frézárna, vrtárna, svařovna atd.). Prostorové uspořádání je tedy závislé na typech jednotlivých pracovních úkonů.

Obrázek 5: Uspořádání pracovišť v rámci dílenské výroby



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 26

**Výhodou dílenské výroby** je větší pružnost v přizpůsobování kolísání poptávky. Využívá se zde obvykle menší množství univerzálních strojů, použitelných k nejrůznějším úkonům. Kapitálová náročnost tohoto způsobu uspořádání strojů je tedy nižší než v případě proudové výroby. Vzhledem k častým změnám vyráběné produkce na druhé straně vyžaduje od pracovníků vyšší kvalifikovanost a všestrannost.

**Nevýhodou dílenské výroby** jsou dlouhé přepravní cesty, po nichž putují obráběné kusy mezi jednotlivými dílnami, někdy i vícekrát. Tok obráběných kusů je výrazně pomalejší než u proudové výroby i kvůli možným čekacím dobám v dílnách. S tím je zpravidla spojena nutnost vybudovat mezisklady, což je spojeno s dalšími náklady.

Dílenská výroba se využívá tehdy, jestliže nelze uspořádat stroje podle sledu úkonů výrobního procesu a není možná jejich přesná časová koordinace, zpravidla vzhledem k vysokému počtu výrobků s různým výrobním chodem. To způsobuje, že optimální využití dlouhodobého hmotného majetku je nižší než v případě proudové výroby.

**Příklad**

Jaké přednosti má proudová výroba (proudová organizace výroby) oproti organizaci dílenské? Které z následujících odpovědí jsou správné?

- a) nižší dopravní náklady
- b) nižší náklady na kus
- c) vyšší kvalita produkce

- d) lepší pracovní podmínky
- e) nižší skladovací náklady
- f) lepší možnosti přizpůsobení kolísání počtu zaměstnanců
- g) vyšší produktivita práce

### Řešení

a), e), g)

Jestliže na jedné straně není kvůli obsáhlému výrobnímu programu a relativně malým sériím proudová výroba vhodná po celý výrobní proces, ale na druhé straně existuje řada (univerzálních) součástek potřebných pro výrobu všech nebo většiny výrobků výrobního programu, lze k uspořádání výrobního procesu využít **skupinovou výrobu**. U skupinové výroby je (proti dílenské výrobě) zrychlován výrobní proces tím, že se dlouhodobý hmotný majetek, resp. pracoviště potřebné pro určité výrobní operace, sdruží do skupin. Uvnitř každé skupiny se potom příslušné operace uspořádají do proudu podle předmětného principu.

**Výhodu skupinové výroby** je zkracování dopravních cest, snižování nákladů na skladování a zvýšení přehlednosti výrobního procesu. **Nevýhodou skupinové výroby** je snížení pružnosti podniku v reagování na změny v poptávce, případně módě a ve vytíženosti kapacit.

**Výroba na stanovišti** je organizačním typem výroby, ke kterému se přistupuje, když jsou produkované výrobky nehybné. Na rozdíl od proudové, dílenské či skupinové výroby (kde se pohybuje produkt a stroje i pracovníci stojí) se v případě výroby na stanovišti pohybují stroje a pracovníci, ale produkt stojí. Potřebné výrobní faktory se tedy přemísťují na stanoviště, kde je produkt vyráběn. 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.

Relativně novým, ale již v průmyslové praxi rozšířeným organizačním typem výroby, je **výrobní hnízdo**. Vzniká prostorovým a organizačním sdružováním původně oddělených pracovišť nutných ke zpracování podobných součástí nebo výrobků. Uspořádáním výrobního procesu se podobá skupinové výrobě, neboť výrobní proces je rozdělen do dílčích uzavřených celků, liší se však pracovní-organizační strukturou. Kolektiv pracovníků výrobního hnízda tvoří autonomní pracovní skupinu, které jsou vedle výkonných činností svěřeny také úkoly managementu, tzn. že výrobní hnízdo představuje autonomní organizační jednotku, která se do určité úrovně řídí samostatně. 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** je okolnost, že 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 včetně komunikace a týmové práce.

### Příklad

Odhadněte podle typů vyráběných produktů a obvyklého způsobu výroby o jaký organizační typ výroby se bude v níže uvedených konkrétních případech jednat:

- a) výroba osobních automobilů (Škoda auto, a.s.)
- b) výroba mostních konstrukcí
- c) stavba rodinných domků
- d) výroba pečiva
- e) ruční výroba skleněných produktů

### Řešení

- a) proudová výroba
- b) výroba na stanovišti (není zřejmé, zda interní v případě např. přenosných kovových mostků nebo externí v případě velkých mostních konstrukcí)

Naformátováno: Písmo: Tučné

Naformátováno: Nesvazovat s následujícím

- c) výroba na stanovišti – externí
- d) proudová výroba
- e) dílenská výroba

#### ~~1.3.2.1.2~~ 1.3.2.1.2 **Výrobní typy**

Výrobní typy jsou výsledkem členění výrobních postupů podle opakovanosti. Třídícím kritériem je počet výrobků stejného druhu vyrobených současně, event. bezprostředně po sobě. Lze rozlišit dva základní výrobní typy:

- **kusová výroba,**
- **opakovaná výroba,** v rámci opakované výroby lze následně rozlišit čtyři dílčí typy:
  - **hromadná výroba,**
  - **sériová výroba,**
  - **druhovú výroba,**
  - **výroba v šaržích.**

**Kusová výroba** je typická výrobou buď jednoho nebo několika málo kusů určitého druhu výrobku. Pokud podnik vyrábí současně více kusů výrobku, jednotlivé kusy se od sebe zpravidla liší (např. barvou nebo vybranými detaily). Podniky s tímto typem výroby pracují 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, ale také staveb, oděvů apod.

Kusová výroba je náročná na výrobní přípravu a organizaci výroby. Vzhledem k tomu, že nejde o opakovanou výrobu, musí se výroba každého výrobku připravovat zvlášť. Používaný dlouhodobý hmotný majetek je tedy zpravidla univerzální, pracovní síla kvalifikovaná a široce využitelná, materiál se zpravidla pořizuje v souladu s přijatou zakázkou, takže zásoby materiálu jsou zpravidla velmi malé (to však na druhou stranu prodlužuje čas výroby, neboť je nutné vyčkat na dodávku materiálu). Při organizačním uspořádání výrobního procesu je obvykle třeba vycházet ze skutečnosti, že postup výroby je u jednotlivých výrobků rozdílný. Proto je pro tento typ výroby typická spíše dílenská výroba.

Podniky s **opakovanou výrobou** se vyznačují tím, že je v nich pravidelně vyráběno více kusů jednoho nebo více výrobků současně nebo bezprostředně za sebou, přičemž výrobky jsou totožné.

Naformátováno: Odrážky a číslování



**Hromadná výroba** je výrobním typem, při němž je vyráběn stále stejný výrobek v neomezeném množství. Výrobní proces se tedy nepřetržitě opakuje, aniž je stanoven jeho konec. Příkladem hromadné výroby je výroba cementu, cigaret, žárovek apod.

**Sériová výroba** je charakteristická tím, že se na daném výrobním zařízení 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.). Pokud chce podnik vyrábět různé série, zpravidla se to neobejde bez větších úprav výrobních linek (což zpravidla vede k tomu, že má podnik několik specializovaných výrobních linek).

**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). V tomto případě tak stačí stroje (linky) relativně snadno přednastavit a není tak nutné mít několik výrobních linek. Díky postupující automatizaci výroby se však rozdíly mezi sériovou a druhovou výrobou stírají.

**Výroba v šaržích** je specifickou formou druhové výroby. Lze se s ní setkat především v chemickém a farmaceutickém průmyslu. Velikost výrobní dávky, šarže je dána kapacitou výrobního zařízení (reaktor, nádrž na tekutiny, vypalovací pec apod.). Na jednou je tedy možné vyrábět vždy jen jeden produkt v omezeném množství.

### **Příklad**

V předchozím textu jste se seznámili se základními výrobními typy:

- a) kusová výroba,
- b) hromadná výroba,
- c) druhová výroba,
- d) sériová výroba.

Přiřaďte těmto výrobním typům následující produkty (resp. výrobu produktů):

- (1) betonové směsi s rozdílným obsahem cementu,
- (2) rodinné domky,
- (3) elektřina,

- (4) pamětní mince,
- (5) knihy,
- (6) koberce,
- (7) kobercovina (polotovar, ze kterého se vyrábí koberce),
- (8) námořní tanker,
- (9) nafta,
- (10) ocelový plech různé síly,
- (11) mosty,
- (12) auta.

### Řešení

1c, 2a, 3b, 4d (a), 5d, 6c (a), 7b, 8a, 9b, 10c, 11a, 12d (a)

### ~~1.3.2.2~~ **1.3.2.2** Krátkodobé plánování výrobního procesu

V rámci krátkodobého plánování výrobního procesu se plánuje výrobní proces v množství a čase daném dlouhodobým nastavením výroby (výrobního procesu). Toto plánování zahrnuje tři dílčí oblasti:

- plánování velikosti výrobní dávky,
- lhůtové plánování,
- plánování výrobních kapacit.

### ~~1.3.2.2.1~~ **1.3.2.2.1** Plánování velikosti výrobní dávky

Výrobní dávka je definována jako množství výrobků (produktů) jednoho druhu nebo série, která je vyráběna v těsném sledu za sebou, bez přestavby nebo přerušení výrobního procesu. Plánovat velikost výrobní dávky je vhodné a nutné v podnicích, které vyrábí po sobě několik typů (druhů) výrobků na (jednom) stejném výrobním zařízení a musí tedy řešit problém, zda je výhodnější vyrobit celkové výrobní množství každého výrobku pro dané hospodářské období najednou, nebo je vyrábět postupně ve sledu dílčích množství- výrobních dávek.

Každá výrobní dávka je spojena s náklady, které mohou být jak fixní, tak variabilní. Náklady na přípravu a zakončení výrobní dávky (tzn. např. náklady spojené s výpadkem výroby, seřizením strojů, přestavbou linky apod.) jsou nezávislé na velikosti (objemu) této dávky, tzn.

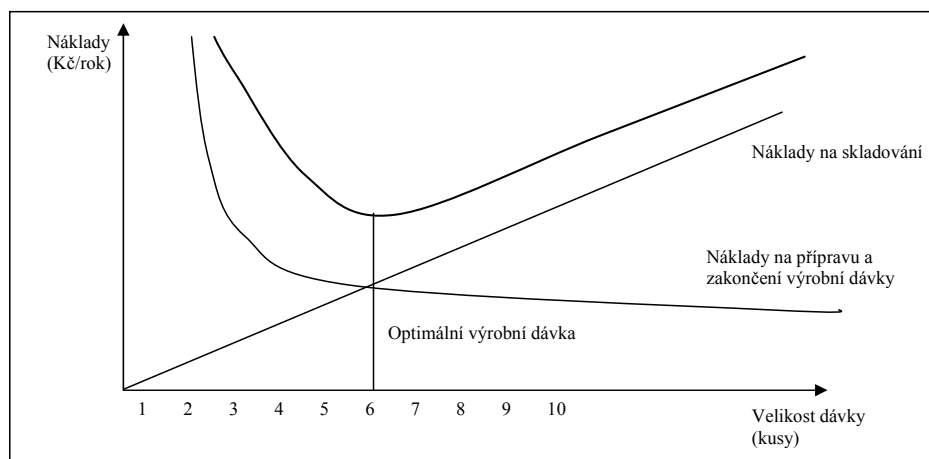
Naformátováno: Odrážky a číslování

Naformátováno: Odrážky a číslování

se jedná o náklady fixní. 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 (tzn. např. náklady na skladování a udržování zásob, náklady spojené s vázaností kapitálu) s velikostí dávky rostou (**variabilní náklady výrobní dávky**). Při plánování velikosti výrobní dávky je vhodné celkové náklady výrobní dávky minimalizovat. Potom lze hovořit o optimální velikosti dávky. **Optimální velikost dávky** je tedy takové výrobní množství, u kterého vzhledem k fixním a variabilním nákladům vznikají nejnižší celkové průměrné náklady dávky.

Princip výpočtu optimální výrobní dávky objasňuje následující obrázek 6. Na ose x se do grafu vynese počet výrobků ve výrobní dávce a na osu y se vynesou náklady na jeden výrobek (produkt) výrobní dávky. Ze zobrazení je patrné, že část nákladů s velikostí výrobní dávky klesá (jedná se o již zmiňované průměrné fixní náklady výrobní dávky) a část roste (skladovací náklady a náklady z vázanosti kapitálu připadající na jeden kus – tzn. průměrné variabilní náklady výrobní dávky). Souhrnně pak celkové průměrné náklady na jeden výrobek zpočátku klesají a po dosažení minima, určujícího optimální velikost výrobní dávky, následně rostou.

Obrázek 6: Stanovení optimální výrobní dávky jako minima průměrných nákladů dávky



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 30

Optimální výrobní dávku lze samozřejmě také spočítat jako minimum funkce průměrných nákladů výrobní dávky. Vzorec pro výpočet optimální výrobní dávky má pak dle Wöheho následující tvar:

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

a v kusech

$M$  = roční potřeba výrobku (plánovaný prodej)

$N_f$  = fixní náklady výrobní dávky

$N_l$  = variabilní náklady výrobní dávky (náklady na skladování = skladovací náklady a náklady z vázanosti na kus za rok)

#### ~~1.3.2.2.2~~ 1.3.2.2.2 **Lhůtové plánování**

V rámci lhůtového plánování je nutné stanovit termíny zahájení a dokončení pracovních postupů spojených s jednotlivými výrobními zakázkami. Přitom se vychází z plánované výroby (produkce), technicko hospodářských norem spotřeby času a výrobních kapacit. Ke správnému stanovení lhůt jednotlivých zdrojů (lidí a zařízení) se využívá počítačových výpočtů, jejichž 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 charakteristiky časového průběhu výroby je průběžná doba výroby a výrobní takt. **Průběžná doba výroby** vyjadřuje 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 takt**em se rozumí časový interval mezi dvěma po sobě následujícími přísuny materiálu, resp. předáními vyrobeného produktu.

#### ~~1.3.2.2.3~~ 1.3.2.2.3 **Plánování výrobních kapacit**

Úkolem plánování výrobních kapacit je sladění kapacitní nabídky a poptávky. Plánování kapacit tak navazuje na lhůtové plánování. Vychází z jeho výsledků při časovém vymezení pracovních postupů, přičemž zohledňuje kapacitní omezení. Správně vybilancovat dostupné kapacity lze dvojím způsobem:

- přizpůsobit kapacity,
- přizpůsobit vytíženost.

Naformátováno: Odrážky a číslování

Naformátováno: Odrážky a číslování

**Přizpůsobit kapacity** lze zvýšením nebo snížením kapacit např. změnou počtu nebo délky směn, počtu zaměstnanců, práce přesčas, změnami ve vybavení dlouhodobým hmotným majetkem apod.

**Přizpůsobit vytíženost** lze zvýšením či snížením využitosti např. změnou využití rezervních pracovišť, racionalizací údržby nebo oprav, dodatečnými zakázkami apod. Snížení využitosti lze dále dosahovat např. využitím subdodávek, přesunem termínů, outsourcingem apod.

Při plánování kapacit je vhodné dosahovat plného využití disponibilních kapacit. Na jedné straně by tak nemělo docházet ke vzniku úzkých profilů, na druhé straně by nemělo docházet k chodu na prázdno.

#### **Příklad**

Výrobní linka v pivovaru naplní za hodinu 500 lahví. Je v provozu celoročně (360 dní) na 3 směny. 1% minimálního časového fondu se plánuje na prostoje. Vypočtete výrobní kapacitu a zhodnoťte její využití v roce 2012, kdy podnik prodal 3 mil. lahví piva.

#### **Řešení**

$$\begin{aligned} \text{Výrobní kapacita} &= 3 * 8 * 360 = 8\,640 \text{ h} \\ &\quad - 1\% (86,4) \\ &= 8\,553,6 * 500 = 4\,276\,800 \text{ lahví} \end{aligned}$$

$$\text{Využití kapacity} = 3\,000\,000 / 4\,276\,800 = 0,7 = 70\%$$

### **~~1.4~~ 1.4 Shrnutí kapitoly**

Výrobou se rozumí produkce výrobků a služeb (souhrnně produktů), která je definičním znakem (a základní funkcí) podniku. V podnikovém hospodářství se výroba vymezuje jako souhrn podnikových výkonů, který zahrnuje dvě základní podnikové funkce (výrobu a odbyt), které lze dále podrobněji členit na nákup, dopravu a skladování, zhotovování produktů (zpracovatelský průmysl) a poskytování služeb (banky, obchod, pojišťovny, přeprava apod.) a správu a kontrolu těchto činností. Pokud chce podnik dosáhnout zisku, musí obě tyto hlavní oblasti podniku koordinovat. Pro správný chod podniku je však nezbytné také financování, které lze zařadit k výrobě a odbytu jako třetí hlavní funkci podniku. Jestliže výroba a odbyt

Naformátováno: Odrážky a číslování

zajišťují především hmotné toky v podniku, financování zajišťuje především toky peněžní. Také finance je tak nutné koordinovat v souladu s výrobou i odbytem. Plánování výroby, jako cílené formování podnikového procesu výroby zahrnuje plánování výrobního programu, výrobního procesu a připravenosti výrobních faktorů (nákup, doprava, skladování). Důležitým hlediskem pro členění plánování výroby je čas, kdy lze rozlišit plánování krátkodobé a dlouhodobé. U dlouhodobého plánování výrobního procesu je významné členění na organizační typy výroby a výrobní typy. Při krátkodobém plánování výrobního procesu je důležité plánování velikosti výrobní dávky, plánování lhůt a kapacit.

### ~~1.5~~ 1.5 Kontrolní test

**Mezi charakteristické znaky proudové výroby patří:**

- a) vysoké přepravní náklady
- b) dlouhé čekací doby
- c) schopnost přizpůsobit se módním změnám
- d) použití speciálních strojů

**Při plánování výrobního programu se neurčuje:**

- a) jaké výrobky vyrábět
- b) jakým způsobem vyrábět výrobky
- c) v jakém období vyrábět výrobky
- d) kolik výrobků vyrábět

**Mezi charakteristické znaky kusové výroby patří:**

- a) hromadná výroba
- b) výroba na objednávku
- c) sériová výroba
- d) trvalé vysoké vytížení kapacit

**V rámci krátkodobého plánování výrobního programu se rozhoduje o:**

- a) designu výrobků
- b) strukturu výrobního programu
- c) výrobních postupech
- d) konstrukci výrobků

*Odpovědi: 1d, 2b, 3b, 4a*

Naformátováno: Odrážky a číslování

## 2 PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU, DOPRAVY A SKLADOVÁNÍ

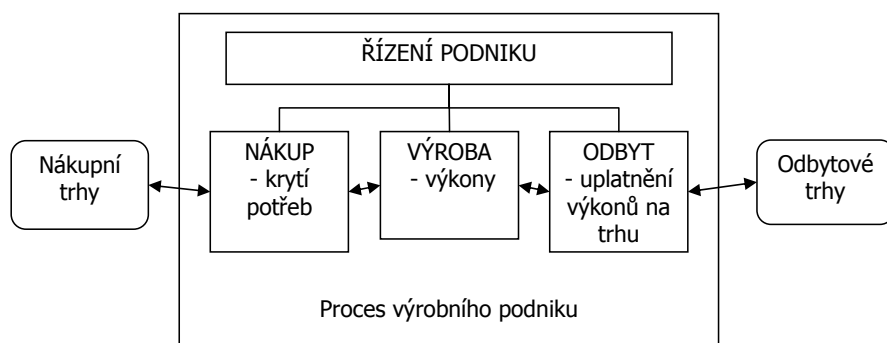
V této kapitole se dozvíte, co je to plánování nákupu, dopravy a skladování, tzn. připravenosti výrobních faktorů, co je jejich obsahem a jaký je jejich vzájemný vztah. Konkrétně se dozvíte informace o oblastech a úkolech nákupu včetně jeho vlastního plánování, o skladování a jeho úkolech, o plánování spotřeby a nákupu.

### 2.1 Vymezení nákupu

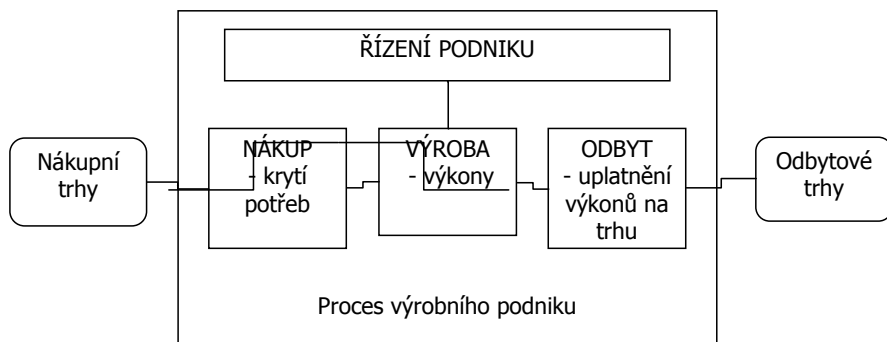
Podnik je spojen se svým hospodářským okolím prostřednictvím dvou trhů:

- **trhu nákupu** (výrobních faktorů)
- **trhu odbytu** (výrobků a služeb)

Obrázek 7: Základní funkce podniku a jejich vazba



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 34



Na **trhu nákupu** podnik poptává výrobní faktory:

- práce (výkonná i dispozitivní),
- dlouhodobý majetek (především hmotný),
- materiál.

Na nákupním trhu navíc podnik poptává finanční majetek, který sice není výrobním faktorem, nicméně je zvláštním zbožím (prostředkem směny) prostřednictvím něhož lze obstarat (nakoupit) ostatní výrobní faktory.

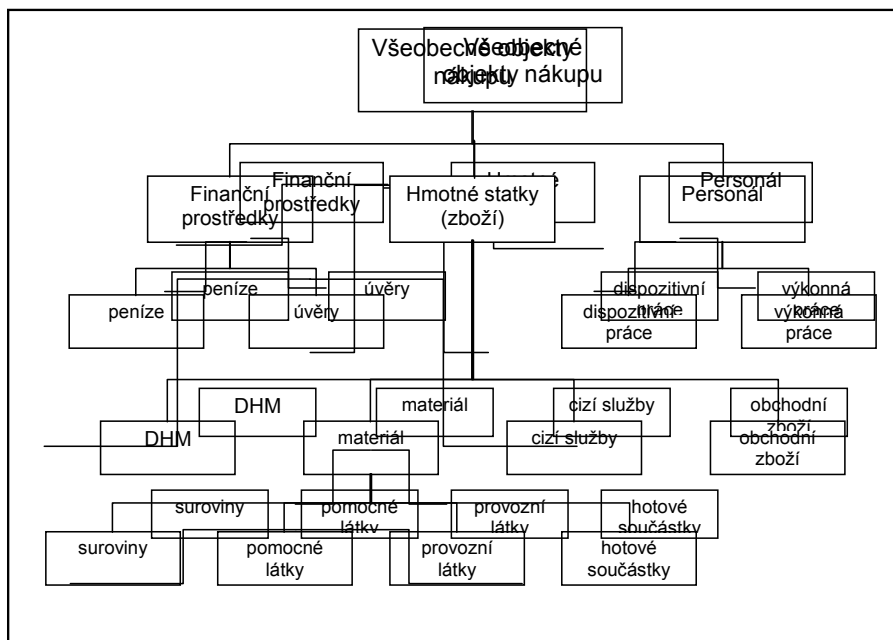
Na **trhu odbytu** podnik nabízí produkty:

- výrobky (výrobní podnik),
- zboží (obchodní podnik),
- služby (podniky služeb).

Nákupem se rozumí taková činnost podniku, která má za cíl získat prostředky (hmotné, nehmotné i peněžní), jež následně může podnik využít k dosahování svých cílů.

Obrázek 8: Objekty nákupu podniku





Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 35

V každém podniku jsou zpravidla tři místa, kde dochází k nákupu:

- **Personální oddělení,**
- **Finanční oddělení,**
- **Nákupní oddělení.**

**Personální oddělení** podniku je místem nákupu výrobního faktoru práce (v tomto smyslu je nutné chápat pojem nákup širěji, neboť se v podstatě jedná o nájem tohoto výrobního faktoru). Úkolem tohoto oddělení (pracovníka) je přijímání a příprava zaměstnanců na příslušnou práci. O těchto aspektech a dalších problémech týkajících se zaměstnanců bylo pojednáno v příslušné kapitole v Podnikovém hospodářství 1, takže tomuto tématu nebude dále věnován větší prostor.

**Finanční oddělení** podniku je místem nákupu finančních prostředků (peněz) z různých zdrojů. Problémy spojené s financováním přitom budou probírány v příslušné kapitole této publikace.

**Nákupní oddělení** podniku je místem pořizování materiálu (tzn. surovin, pomocného a provozního materiálu a hotových součástek), dlouhodobého majetku (nástrojů, strojů apod.) a zboží. Rozhodování o pořízení dlouhodobého hmotného majetku, který je nákladný a dlouhodobě váže kapitál a u něž s délkou jeho životnosti roste v důsledku nejistoty budoucího vývoje riziko chybného rozhodnutí, obvykle náleží **vedení podniku**. Šířeji bylo o dlouhodobém majetku pojednáno v příslušné kapitole Podnikového hospodářství 1, přičemž problematika investic a jejich pořizování (což se dlouhodobého majetku bezprostředně týká) bude dále rozebrána v příslušných kapitolách této publikace.

**Nákup je užší pojem než pořizování.** Nákup zahrnuje obstarávání materiálu a zboží a částečně i dlouhodobého hmotného majetku (drobného, tzn. nástrojů jako je např. vrtačka, kladivo apod.). K pořízení dlouhodobého hmotného majetku (tzn. např. strojů a zařízení, budov apod.) může dojít nákupem, ale také výrobou přímo v podniku.

**Pořizování dlouhodobého hmotného majetku** se uskutečňuje na základě plánování:

- **obnovovacích investic,**
- **racionalizačních investic,**
- **rozšiřovacích investic.**

**Obnovovacími investicemi** se rozumí pořizování takových složek dlouhodobého hmotného majetku, které nahrazují ty složky, jež byly vyřazeny z používání. Jejich pořízení tedy vede k zachování (obnově) původní produkční kapacity. Obnovovacími investicemi jsou např. investice ve výši odpisů příslušného majetku.

**Racionalizační investice** je označení pro obnovování složek dlouhodobého hmotného majetku, jejichž zavedením do provozu dojde ke zvýšení hospodárnosti výroby (tzn. buď k poklesu nákladů při stejném objemu výroby nebo ke zvýšení objemu výroby při stejných nákladech výroby).

**Rozšiřovací investice** je označení pro pořízení složek dlouhodobého hmotného majetku, které vedou k rozšíření výrobní kapacity (tzn. ke zvýšení výroby). Rozšiřovací investice jsou obvykle spojeny s racionalizačním efektem (tzn. že s rozšířením výroby nedojde ke zvýšení nákladů nebo je zvýšení nákladů menší než je zvýšení výroby).

#### **Příklad**

Na základě rozdělení investic na obnovovací, racionalizační a rozšiřovací přiřaďte následující příklady jednotlivým typům investic v podniku, pokud víte, že podnik vlastní jedno nákladní auto s přepravním prostorem 6t a náklady na 1 km provozu 10 Kč:

- a) výměna ojetých pneumatik
- b) nákup dalšího (nového) nákladního automobilu se stejnými parametry
- c) prodej stávajícího nákladního automobilu a nákup nového nákladního automobilu s přepravním prostorem 6t a s náklady provozu 8 Kč
- d) prodej stávajícího nákladního automobilu a nákup nového nákladního automobilu s přepravním prostorem 12t a s náklady provozu 20 Kč
- e) prodej stávajícího nákladního automobilu a nákup nového nákladního automobilu s přepravním prostorem 12t a s náklady provozu 12 Kč

#### Řešení

- a) obnovovací investice
- b) rozšiřovací investice
- c) racionalizační investice
- d) rozšiřovací investice
- e) rozšiřovací investice s racionalizačním efektem

## 2.2 Vymezení skladování

Plynulý a hospodárný výrobní proces vyžaduje koordinaci všech tří složek, které vymezují připravenost výrobních faktorů pro výrobu, tzn. nákupu, dopravy i skladování. Bohužel nelze u každého nákupu (ani u nákupu materiálu) vždy využít konceptu just-in-time, nebo pořizování s okamžitou spotřebou, které umožňují náklady spojené se skladováním zcela odstranit (nebo alespoň snížit na naprosté minimum).

**Koncept just-in-time** (právě včas) znamená, že materiál je přijímán od dodavatele bezprostředně před začátkem výroby. Nákup materiálu je tak co do množství a času přizpůsoben spotřebě ve výrobě, takže potřeba skladování odpadá. Je však zřejmé, že tento

koncept vytváří jeden tlak na dokonalé plánování spotřeby v rámci výroby, jednak tlak na bezchybnost dodávky dodavatelem co do místa, objemu, druhu a času dodání.

**Pořizování s okamžitou spotřebou** je způsob nákupu, kdy obstarávaný materiál (zpravidla energie) je ihned spotřebován ve výrobním procesu. Jedná se o materiál, který je dopravován systémem vedení a potrubí, tzn. voda, elektřina, plyn apod.

Ve většině případů je však využívání skladování u dodávek materiálu nutné, neboť plný (kvantitativní, kvalitativní i časový) soulad mezi nákupem a spotřebou není zpravidla hospodářsky účelný a organizačně možný. **Skladování zde plní dvě základní funkce:**

- **vyrovnávací funkci a**
- **zabezpečovací funkci.**

**Vyrovnávací funkce skladování** spočívá v překonávání rozdílů mezi tempem a velikostí dodávek nakupovaných materiálu a tempem a velikostí spotřeby materiálu ve výrobě. Skladování tak umožňuje podniku řešit problém s přísunem materiálu, který probíhá obvykle v dávkách, a jeho spotřebou, která probíhá obvykle plynule.

**Zabezpečovací funkce skladování** je dána úkolem vytvářet zásoby materiálu pro překlenutí eventuálních výpadků v nákupním procesu, překonávání důsledků chyb v plánování nákupu a spotřeby apod. Zabezpečovací funkcí se tedy rozumí zachování plynulosti výrobního procesu v podniku.

Skladování může mít také spekulativní nebo výrobní charakter. **Spekulativním skladováním** se rozumí vytváření zásob materiálů, u nichž se buď očekává růst cen, anebo zásob úzkoprofilových materiálů, tedy statků, které se jen obtížně získávají. **Výrobním skladováním** se rozumí činnost, kdy je skladování součástí výrobního procesu (tzn. např. kvašení vína, zelí, piva, zrání sýrů, sušení dřeva ze kterého se následně vyrábí hudební nástroje apod.).

**Z hlediska materiálových toků v podniku** se sklady člení na :

- **Vstupní sklady** – kde se přijímá nakoupený materiál a následně je připraven pro vydání do výrobního procesu.
- **Pohotovostní (příruční) sklady** – které se zřizují u určitých pracovišť (např. u běžícího pásu). V případě přísunu vadného předmětu linkou je tento nahrazen bezvadným výrobkem z pohotovostního skladu a nedochází tak k výpadku ve využití kapacit.

- **Mezisklady** – které se zřizují mezi různými výrobními stupni pro polotovary různého stupně zpracování, jestliže výrobní proces u jednotlivých stupňů výroby není synchronizován.
- **Expediční sklady** – uzavírají hmotný tok v podniku. Zde se uskladňují hotové výrobky, dokud nedojde k jejich prodeji a přepravě k zákazníkovi (odběrateli). Tyto sklady lze přiřadit k odbytové oblasti podniku.

Na rozdíl od výrobních podniků u obchodních podniků výše uvedené členění skladů obvyklé není. V obchodních podnicích je provozován většinou jen jeden sklad – **sklad zboží**, který je kombinací vstupního a expedičního skladu ve výrobním podniku.

## 2.3 Plánování spotřeby a nákupu

Plánování je předjímání budoucích rozhodnutí, které povedou k dosažení stanovených cílů, což znamená získat a uspořádat údaje o budoucích situacích a dějích. U plánování spotřeby a nákupu je tedy nutné získat údaje o očekávané spotřebě materiálu ve výrobě a návazně pak o postupech při jeho nákupu.

**Plánování spotřeby** tvoří získávání údajů o očekávané spotřebě materiálu v plánovacím období, přičemž zahrnuje zjišťování:

- druhu,
- množství a
- termínu spotřeby materiálu.

V rámci plánování spotřeby jsou ale stanoveny pouze termíny, v nichž je třeba, aby byly k dispozici stanovená množství materiálu. Potřebné materiálové vstupy jsou navíc obvykle získávány v odlišných množstvích a termínech. Příčinou jsou například dodací množství, skladovací kapacita, skladové náklady apod. Proto v rámci plánovacího procesu provést další krok – plánování nákupu.

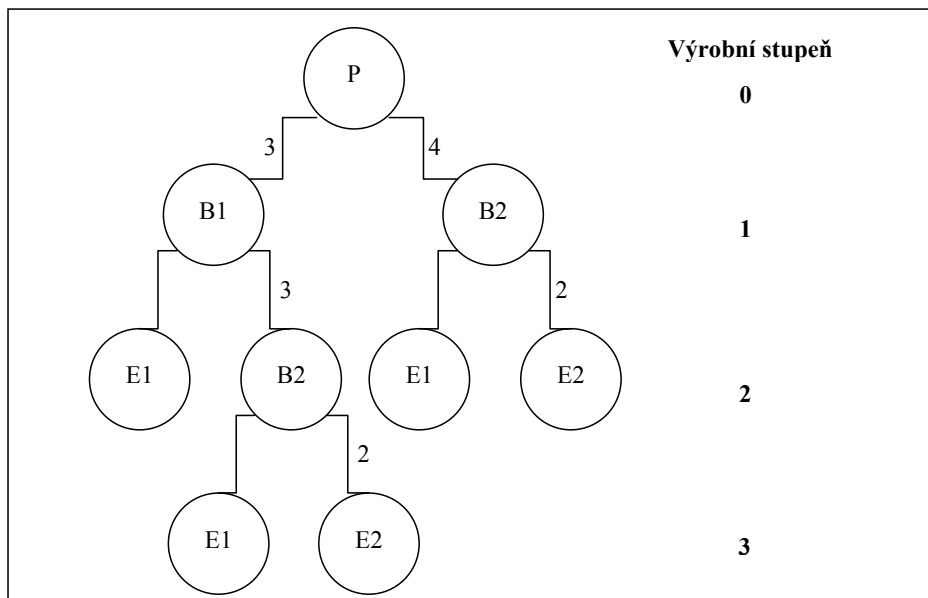
**Plánování nákupu** má za úkol (v souladu s plánem spotřeby) stanovit pro daný druh vstupů:

- objednáací množství (velikost dodávky),
- objednáací dobu (termín dodávky),
- výběr dodavatelů.

Důležitým zdrojem dat v materiálovém hospodaření výrobního podniku jsou rozpisky. Slouží k plánování spotřeby a návazně tedy i nákupu, ale i při plánování výroby a v účetnictví jako podklad pro kalkulace a rozpočty.

**Rozpiska** je komplexním souhrnem všech surovin, součástí a sestav potřebných pro výrobu určitého výrobku. Je podle ní možné zjistit jak strukturální tak i kvantitativní složení výrobku. Východiskem pro sestavení rozpisek je výrobková struktura členěná podle výrobních stupňů (blíže viz obrázek 9).

Obrázek 9: Struktura výrobku P podle výrobních stupňů



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 38

Na obrázku 9 je ve znázorněné struktuře finálního výrobku P sestavy označeny B a součásti E. Na ramenech označujících vstup komponenty z nižšího výrobního stupně do komponenty produkované na vyšším výrobním stupni (vyšším stupni výrobní finalizace) je číselně vyznačeno kolik komponent z nižšího výrobního stupně vstupuje do komponenty výrobně navazující.

**Rozpisky se rozlišují podle účelu**, jak je to patrné z jejich názvu, na tři základní druhy:

- **Kvantitativní rozpiska** – je nejjednodušší forma rozpisky. Uvádí souhrnně všechny sestavy a součásti, které vstupují do finálního výrobku.

- **Strukturní rozpiska** – obsahuje informace o všech sestavách a součástech a uvádí vždy podrobné množství. Zobrazuje strukturu výrobku (viz obrázek 9).
- **Montážní rozpiska** – je jednostupňová rozpiska, která obsahuje pro každý finální výrobek a pro každou sestavu vždy jen komponenty nejbližšího výrobního stupně.

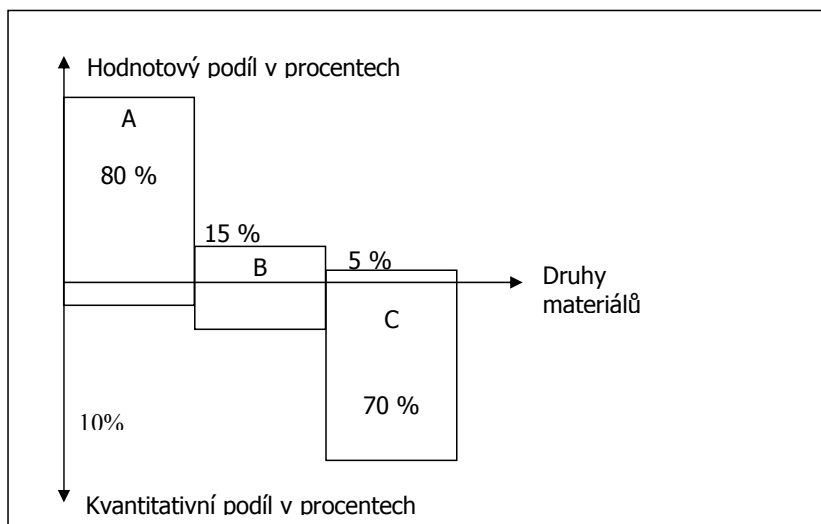
V rámci plánování materiálového hospodářství je nutné vyřešit významný rozpor mezi přesností a nákladností plánování. Přesnost plánování vyžaduje obsáhlost a detailnost shromažďování informací, ale tato vzrůstající přesnost vyvolává vyšší náklady a větší zatížení pracovníků. Tento rozpor umožňuje vyřešit ABC-analýza, která klasifikuje materiálové vstupy.

**ABC-analýza** je metoda založená na empiricky podloženém poznatku, že relativně malá část nakupovaných druhů materiálu tvoří podstatný hodnotový podíl pořizovaných materiálových vstupů. Pomocí této metody se rozdělují jednotlivé materiálové druhy do skupin A, B a C, podle jejich relativního podílu na celkové hodnotě nakupovaných materiálů. Při plánování nákupu jednotlivých materiálových druhů se pak největší pozornost věnuje materiálovým vstupům zařazeným do kategorie A, nižší vstupům začleněným do skupiny B a relativně nejnižší pak položkám tvořícím kategorii C (blíže viz níže a obrázek 10).

Postup při rozčleňování jednotlivých materiálových druhů do příslušných skupin se provádí v postupných krocích. Nejprve se vypočte pro každý druh materiálu hodnota jeho spotřeby za hospodářské období (spotřeba za období v peněžních jednotkách). Následně se jednotlivé materiálové položky sestaví sestupně podle výše své spotřeby za období, vyjádřené v penězích (hodnotově) a stanoví se jejich individuální procentní podíl na úhrnu hodnotově vyjádřené materiálové spotřeby celkem. Na závěr se vypočítávají kumulované procentní podíly hodnoty materiálových vstupů skupin A, B, a C a procentní podíl počtu materiálových vstupů v jednotlivých skupinách na jejich celkovém počtu.

Zařazení materiálových druhů do skupin závisí na stanovení mezních hodnot hodnotové spotřeby. S ohledem na sestupné seřazení materiálových položek podle výše jejich hodnoty, skupina A zahrnuje cca 80% celkové hodnoty materiálových vstupů, přičemž počet materiálových položek je zde jen cca 10%. Skupina B pokrývá cca 15% hodnoty materiálové spotřeby a zahrnuje cca 20% materiálových druhů. Skupina C se podílí na úhrnu peněžně vyjádřené spotřeby jen ca 5%, zato na celkovém počtu materiálových položek cca 70%.

Obrázek 10: Zobrazení hodnotových a kvantitativních podílů materiálu v rámci ABC-analýzy



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 39

## 2.4 Plánování nákupu

Úkolem plánování nákupu je určení objemu dodávek materiálu a zboží k pokrytí zjištěné spotřeby. Údaje pro plánování nákupu se čerpají z plánů spotřeby materiálu ve výrobě, v jehož rámci se určuje především, druh, množství a čas spotřeby každého materiálového vstupu. Spotřeba podniku v plánovacím období obvykle není pokryta jednou dodávkou ale více dílčími dodávkami. Plánování nákupu tak zahrnuje stanovení:

- **dodacích lhůt,**
- **dodacího množství a**
- **dodavatelů.**

Základním typologickým hlediskem při členění nákupu materiálu a zboží jsou **druhy nákupu**, přičemž lze rozlišit tři základní druhy nákupu:

- **Příležitostný nákup**, kdy objednávku vyvolává bezprostřední potřeba. Je charakteristický pro zakázkovou výrobu.
- **Výrobně synchronizovaný nákup**, který je v množství i kvalitě plně orientován na spotřebu a skladování je tedy zbytečné, např. při uplatňování konceptu just-in-time.



- **Nákup do zásoby**, který je bez přímé vazby mezi nákupem a průběhem spotřeby (výroby). Tento způsob nákupu materiálu převažuje v průmyslových podnicích a je pro ně typický.

**Výběr dodavatelů** je důležitou součástí plánování nákupu. Jedním z nejdůležitějších parametrů při výběru dodavatele je jeho **spolehlivost**, která může odsunout do pozadí i cenové výhody méně spolehlivých dodavatelů. Významný je i **počet** dodavatelů. Při orientaci na jediného dodavatele si podnik může do jisté míry diktovat podmínky, event. získat různé množstevní slevy. V případě využití více dodavatelů se zase snižuje nebezpečí výpadku v dodávkách v případě, že se dodavatel dostal do potíží, tzn. se snižuje riziko nedodání. Podnik tedy musí vážit rizika nedodání na jedné straně a množstevní slevy na straně druhé, přičemž rozhodujícím kritériem jsou náklady spojené s dodáním zboží. Každý podnik si tedy musí stanovit takový dodavatelský mix, při kterém budou celkové náklady spojené s dodáním materiálu nejnižší.

**Plánování dopravy** zahrnuje rozhodnutí o využití dopravních prostředků k přepravě osob, zboží a zejména materiálu z výchozího do cílového místa. Plánování nákupu a dopravy spolu úzce souvisí. Při stanovení objednaného množství, dodavatele a dodacích lhůt se zároveň určuje dopravní prostředek a dopravní cesta.

Materiál může být dodáván dodavatelem **vyplaceně do domu** (tzn. že dopravu zajišťuje dodavatel), nebo lze využít vlastní dopravu. K dopravě lze také využít třetí osobu (speditéra, resp. přepravce). Také zde je východiskem úvah velikost nákladů. Vlastní doprava dlouhodobě váže velké množství kapitálu, přičemž je nutné zajistit také (vysoké) vytížení této dopravy. Dalšími důležitými parametry při volbě dopravy jsou **dopravní riziko** a **časové dopravní riziko**. Dopravní riziko se týká nebezpečí zkrávy nebo poškození dopravou, resp. dodání nekvalitního materiálu či zboží. Časové dopravní riziko zase představuje nebezpečí, že se zboží nebo materiál nedostanou do podniku (a do spotřeby) včas. Obě rizika přitom představují náklady, přičemž podnik musí v souvislosti s dopravou řešit, zda tato rizika (a náklady z nich plynoucí) může přenést na dodavatele (event. přepravce) – z části či zcela a zda ho (event. kolik) bude tento přenos rizik stát. Rozhodnutí podniku pak opět musí směřovat k takovému zajištění dopravy, které bude spojeno s nejnižšími náklady.

#### **Příklad**

Podnik zvažuje, zda zajistit dopravu vlastním dopravním prostředkem (nákladním autem) nebo využít přepravních služeb dodavatele. Vlastní automobil by podnik stál 3 mil. Kč. (s dobou životnosti 6 let), podnik by přepravou vlastních dodávek vytížil toto auto na 60% a roční provozní náklady by činili 750 tis. Kč. Podnik by zároveň nesl dopravní riziko ve výši 100 tis. ročně a časové dopravní riziko ve výši 50 tis. ročně. Pokud by podnik využil služby dodavatele, zaplatil by za přepravu ročně 1 mil. Kč, přičemž veškerá rizika by nesl dodavatel. Určete, která varianta bude pro podnik z nákladového hlediska výhodnější.

### Řešení

Náklady spojené s přepravou dodavatelem jsou 1 mil. Kč a v tomto směru není nutné nic dále zjišťovat.

Tyto náklady je nutné porovnat s ročními přepravními náklady vlastní dopravy, kterou činí část pořizovací ceny automobilu (za rok), provozní náklady a náklady spojené s riziky, tzn.:

$500 \text{ tis.} + 750 \text{ tis.} + 100 \text{ tis.} + 50 \text{ tis.} = 1,4 \text{ mil. Kč.}$

Ze srovnání je zřejmé, že výhodnější je zajistit dopravu dodavatelem. Je však možné vzít v potaz pouze 60% vytížení vlastního dopravního prostředku, přičemž pokud by se podařilo vytížení zvýšit ke 100% (například zajištěním přepravy externím podnikům) nejen že by klesly provozní náklady spojené s dodávkami vlastního materiálu, ale ještě by bylo nutné zohlednit (odpočítat) zisky spojené s přepravou externím subjektům. Potom by bylo možné výše uvedené rozhodnutí revidovat. Na druhou stranu by to pro podnik jistě představovalo další zátěž, neboť by de facto došlo k rozšíření (výrobní) činnosti podniku.

## 2.5 Plánování skladování

Skladování je součástí procesu nákupu materiálu na jedné straně a procesu distribuce (odbytu) na straně druhé. Plánování skladování lze rozlišit z časového hlediska na dlouhodobé a krátkodobé.

**Dlouhodobé plánování** se v oblasti skladování týká především **umístění skladu**, jeho **vybavení a organizace**. Mají dlouhodobou působnost, tzn. že je nelze v krátkodobém horizontu měnit

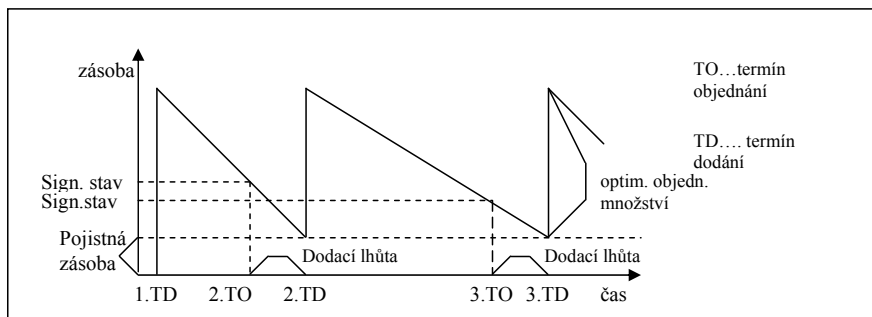
**Krátkodobá rozhodnutí** se v oblasti skladování týkají reakce na měnící se podmínky. Týkají se především využití kapacity skladu a souvisí s uplatňovanými systémy nákupu a řízení skladového hospodářství.

Hlavními systémy nákupu materiálu jsou:

- **systém signální hladiny zásob a**
- **systém dodávkového cyklu.**

**Systém signální hladiny zásob** je založen na pevném (konstantním) objednacím množství, proměnlivých dodávkových intervalech (určeném zpravidla tempem spotřeby materiálu v rámci výrobního cyklu) a diferencovaných velikostech signální hladiny zásob pro jednotlivé objednávkové intervaly. Signálním stavem zásob pro daný objednávkový interval se rozumí stav, při němž je třeba vystavit novou objednávku, aby se zabránilo zvýšení nákladů v důsledku předčasného vyčerpání zásob, neboť od okamžiku objednání materiálu do okamžiku jeho dodání do podniku ještě uběhne nějaká doba (tuto dobu však podnik přesně zná). Systém řízení zásob a jejich nákupu prostřednictvím systému signální hladiny zásob znázorňuje obrázek 11.

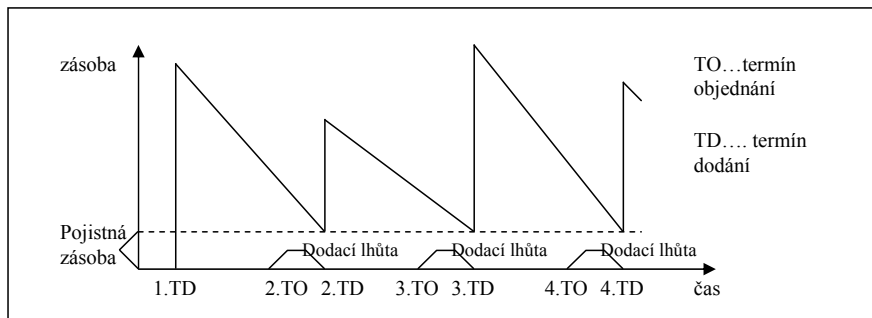
Obrázek 11: Řízení nákupu prostřednictvím systému signální hladiny zásob



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. *Nauka o podniku II*, s. 41

**Systém dodávkového cyklu** charakterizují pevné (konstantní) dodávkové intervaly a proměnlivá objednávková množství podle velikosti spotřeby (v příslušném výrobním cyklu). Nejprve se stanovuje cílový stav zásob pro dodávkový interval (maximální zásoba) tak, aby bylo zajištěno pokrytí spotřeby v průběhu výrobního cyklu (při zachování pojistné zásoby). Výši objednávkového množství pak tvoří rozdíl mezi maximální zásobou stanovenou pro příslušný interval a pojistnou zásobou. Systém dodávkového cyklu přibližuje obrázek 12.

Obrázek 12: Řízení nákupu prostřednictvím systému dodávkového cyklu

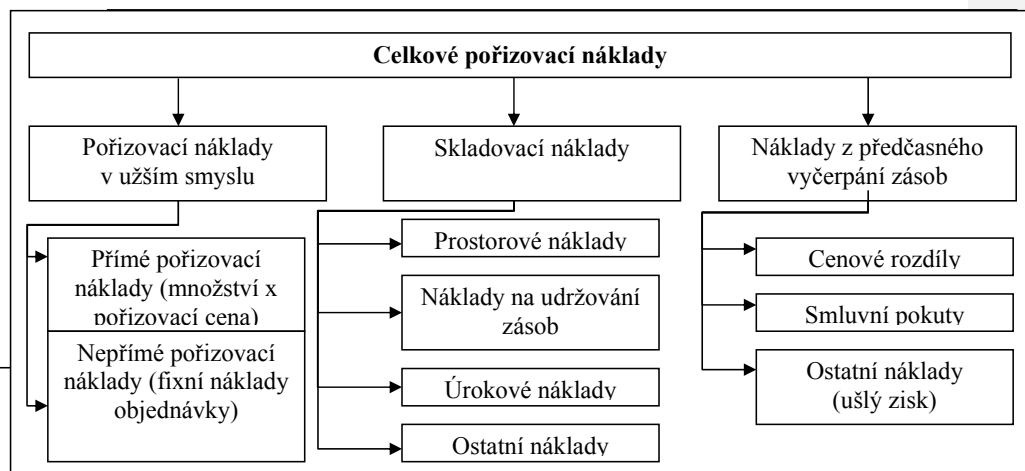


Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 41

V praxi průmyslových podniků se při uskutečňování nákupu nejčastěji používá systém signální hladiny zásob. Pro bezproblémový průběh výroby musí podnik mít v záloze **pojistnou**, neboli **minimální zásobu**, kterou tvoří množství zásob, pod které se podnik za normálních okolností nesmí dostat. Pojistná zásoba tak slouží k překlenutí neočekávaných událostí, tzn. výpadků dodávek z důvodu např. živelné pohromy, válečného konfliktu apod. Její výše se odhaduje na základě zkušenosti. Při jejím stanovení je ale třeba dbát na to, aby nebyla příliš vysoká a zbytečně nevázala kapitál a skladovací kapacity. Důležitou složkou zásob je zásoba potřebná pro překlenutí **dobu pořízení**, což je doba mezi termínem objednání a termínem dodání materiálu resp. zboží. Tento **signální**, nebo **objednávkový stav** zásob musí být tak velký, aby dodávka došla do skladu dříve, než se začne čerpat pojistná zásoba.

**Zjištění optimálního objednávkového množství** znamená hledat takovou velikost objednávky, při níž celkové pořizovací náklady dosahují minima. Celkové náklady dodávky se skládají z **vlastních pořizovacích nákladů**, **skladovacích nákladů** a **nákladů z předčasného vyčerpání zásob**. Jejich strukturu přibližuje obrázek 13.

Obrázek 13: Struktura nákladů dodávky materiálu (zboží)



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 42

Minimalizace pořizovacích nákladů vzhledem k množstevním slevám (rabatům), stejně jako nákladů z předčasného vyčerpání zásob směřují k vysokému objednávacímu množství. Minimalizace skladovacích nákladů, naopak směřují nízkému objednávacímu množství.

Tento rozpor lze řešit obdobně jako v případě optimalizace výrobní dávky (bliže viz předchozí kapitola) minimalizací celkových pořizovacích nákladů:

$$m_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{2 * B * N_f}{N_v}}$$

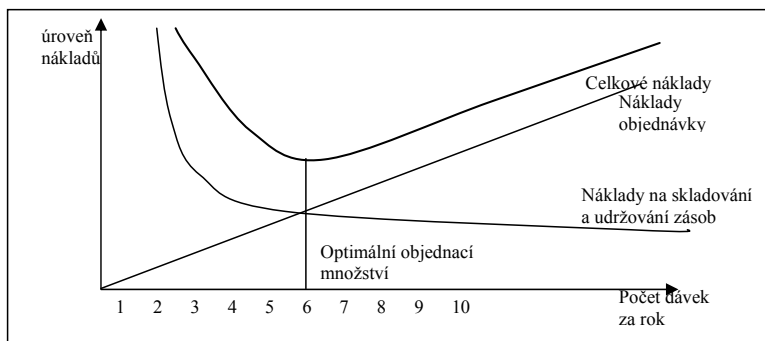
kde:  $m_{\text{opt}}$  ..... optimální objednávací množství,

$B$  ..... roční spotřeba v naturálních jednotkách

$N_f$  ..... fixní náklady objednávky

$N_v$  ..... skladovací náklady na jednotku za rok

Obrázek 14: Zjišťování optimálního objednáčního množství



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 43

Vypočtené optimální objednáací množství v praxi splňuje podmínku nejnižších pořizovacích nákladů jen ve výjimečných případech. Je tomu tak proto, že výpočet je založen na určitých zjednodušeníh a předpokladech a že kromě pořizovacích a skladovacích nákladů zde působí řada dalších faktorů (viz obrázek 13).

### Příklad

Podle průzkumu trhu bude podnik schopen prodat v příštím roce 540 000 kusů výrobku A, což je o 10% více než letos. Výrobní kapacita mu umožňuje tento objem zajistit, a proto plánuje výrobu výši očekávané poptávky. Podle normy se na jeden výrobek spotřebuje 20 kg suroviny S. Cena 1 tuny této suroviny je 10 000 Kč.

Skutečná zásoba k 1.7., tj. ke dni sestavování bilance je 1 200 tun. Předpokládaná spotřeba do konce roku je 5 100 tun, očekávaná hodnota dodávek materiálu ve III. a IV. Čtvrtletí je 4 800 tun, celková spotřeba za rok 9.818 tun. Norma zásob je 45 dní. Spotřeba materiálu je proporcionálně závislá na objemu výroby.

Vypočítejte očekávanou spotřebu suroviny S, sestavte bilanční rovnici a určete potřebu dodávek této suroviny v příštím roce. Kolik dodávek objednáte, když fixní náklady objednávky činí 200 000,- Kč, úroková sazba 15%, sazba skladovacích nákladů 5%. Dodavatel nabízí zajistit objednané množství suroviny v jedné, dvou nebo čtyřech dodávkách ročně.

Při výpočtech využijte vzorce optimálního objednáčního množství a bilanční rovnice:

$$Z_p + D = M + Z_k$$

Kde:  $Z_p$  je počáteční zásoba suroviny S

D – dodávka suroviny S

M – spotřeba suroviny S

$Z_k$  – konečná zásoba suroviny S

### Řešení

Očekávaná spotřeba příští rok:  $20 \text{ kg} * 540\,000 \text{ ks} = 10\,800 \text{ t}$

Skutečná zásoba letos:  $1\,200 + 4\,800 = 6\,000 \text{ t}$

- spotřeba (ještě letos) 5 100 t

900 t (k dispozici na konci tohoto roku)

Dodávka suroviny:  $m_{opt.} = ((2 * 10\,800 * 200\,000) / (10\,000 * 0,2))^{1/2} = 1\,469,7 = 1\,470$

Je zřejmé, že podnik zvolí 4 dodávky suroviny. Je však také zřejmé, že optimální počet dodávek by byl vyšší než čtyři, tzn. 7 nebo 8. Je zde tedy celá varianta různých řešení příkladu.

Pokud nebudeme respektovat 4 dodávky, potom:  $D = 7 * 1\,470 = 10\,290 + 900 = 11\,190$  (množství suroviny, které bude skutečně během roku ve skladu) –  $10\,800$  (předpokládaná spotřeba) =  $390 \text{ Zk}$

Bilanční rovnice pak bude vypadat:  $Z_p = 900, M = 10\,800, D = 10\,290, Z_k = 390$

Pokud budeme respektovat počet 4 dodávek, potom:  $10\,800 / 4 = 2\,700 \Rightarrow D = 10\,800$

Bilanční rovnice pak bude vypadat:  $Z_p = 900, M = 10\,800, D = 10\,800, Z_k = 900$

Další varianty ponecháme na tvůrčích schopnostech a fantazii čtenáře.

## 2.6 Shrnutí kapitoly

Podnik je spojen se svým okolím trhem nákupu a trhem odbytu. Na trhu nákupu pořizuje své výrobní faktory. Pojem nákup je přitom užší než pojem pořízení, který se týká především dlouhodobého hmotného majetku. Nákup se vztahuje na pořízení materiálu a zboží. Pořizování dlouhodobého hmotného majetku souvisí s dlouhodobým plánováním výroby a nazývá se investice. Tyto investice lze členit na obnovovací, racionalizační a rozšiřovací

investice. Hlavním předmětem nákupu je materiál a zboží. Plynulý a hospodárný výrobní proces vyžaduje koordinaci nákupu, dopravy a skladování materiálu (zboží). Díky tomu, že ne všechny dodávky je možné pořídit systémem s okamžitou spotřebou nebo just-in-time, je nutné tyto dodávky skladovat. Při plánování spotřeby se zjišťuje druh, množství a okamžik spotřeby požadovaného materiálu (zboží). Při plánování nákupu se ve vazbě na plán spotřeby stanovuje pro daný druh materiálu (zboží) objednávací množství a objednávací doba a provádí se výběr dodavatelů. Východiskem plánování spotřeby ve výrobních podnicích jsou rozpisky (kvantitativní, strukturální, montážní). Plánování nákupu je proces náročný na zpracování informací. Jeho racionalizaci ulehčuje metoda ABC. Z hlediska druhů nákupu lze rozlišit příležitostný nákup, výrobně synchronizovaný nákup a nákup do zásoby. U nákupu do zásoby (na sklad) lze rozlišit dva základní systémy nákupu: systém signální hladiny zásob a systém dodávkového cyklu. Při úvahách o velikosti objednávaného množství materiálu (zboží) je nutné brát v potaz celkové pořizovací náklady, které se skládají z pořizovacích nákladů v užším smyslu, skladovacích nákladů a nákladů z předčasného vyčerpání zásob. Tyto náklady je nutné minimalizovat.

## 2.7 Kontrolní test

**Systém signální hladiny zásob je charakteristický:**

- a) pevnými objednávkovými intervaly
- b) proměnlivým objednávacím množstvím
- c) pevně stanoveným dodavatelem
- d) pevně stanoveným signálním stavem zásob

**Z hlediska materiálových toků mezi druhy skladů patří:**

- a) zabezpečovací sklad
- b) příruční sklad
- c) expediční sklad
- d) výrobní sklad

**ABC analýzu v materiálovém hospodářství lze využít při rozhodování o výběru:**

- a) dlouhodobého majetku
- b) plánovacího postupu
- c) odběratelů
- d) pracovních sil

**Mezi druhy nákupu nepatří:**

- a) příležitostný nákup
- b) výrobně synchronní nákup
- c) opakovaný nákup
- d) nákup do zásoby

**Mezi skladovací náklady patří:**

- a) cenové rozdíly
- b) smluvní pokuty
- c) přímé pořizovací náklady
- d) prostorové náklady

*Odpovědi: 1d, 2c, 3b, 4c, 5d*



### 3 VĚDECKO-TECHNICKÝ ROZVOJ A INOVACE

*V této kapitole se dozvíte, co je to Schumpeterova triáda, co jsou to inovace, jaké existují druhy inovací, jaký je mezi nimi rozdíl a vzájemný vztah. Dále se naučíte, co je to inovační proces a jaké kroky je nutné provést v rámci inovačního procesu. Také se dozvíte informace o kvantitativní a kvalitativní stránce inovačního procesu.*

#### 3.1 Schumpeterova triáda, výrobní a procesní inovace

Podnik jako podnikatelský subjekt usiluje o udržení a upevnění svého postavení na trhu. Díky tomu, že podnik a jeho okolí nejsou statické, ale neustále se vyvíjí a mění, musí se také podnik těmto změnám přizpůsobovat, resp. je předvídat. V rámci těchto změn se tedy podnik musí rozvíjet a díky tomu je nedílnou součástí podnikatelské koncepce a podniku vědecko-technický rozvoj. Ten lze charakterizovat jako změnu ve výrobě (event. ostatních funkčních částech podniku), která vede ke změnám v uspokojení potřeb zákazníka (a následně také podniku) na základě vlastních nebo externích vědeckých a technických poznatků. V rámci vědecko-technického rozvoje je tak možné provádět dva základní druhy inovací:

- zdokonalovat vyráběné výrobky a poskytované služby (**výrobní inovace**),
- zlevňovat a zproduktivňovat používané výrobní (technologické), řídicí a správní postupy (**procesní inovace**).

Zakladatelem teorie inovací byl Joseph A. Schumpeter (1883-1950). Ten se jako jeden z prvních systematicky zabýval inovacemi, které považoval za hnací motor podnikatelské činnosti. Schumpeter inovace charakterizoval jako:

- nové kombinace výrobních faktorů,
- hlavní prostředek, který:
  - uvádí do chodu podnikatelský stroj,
  - je zdrojem získávání:
    - nových výrobků,
    - nových trhů,
    - nových forem organizace průmyslu.

Schumpeter za **inovace** považoval pouze první uvedení na trh nového výrobku, nové suroviny, nového technologického postupu apod., tj. první materializaci určité myšlenky – **invence**. Všechny další výrobce, které přišli s příslušným (novým) produktem jako druzí, třetí

apod. nazýval **imitátory**. Schumpeter tak vymezil sekvenci tří na sebe navazujících dějů, nazývanou **Schumpeterova triáda: invence – inovace- imitace**.

V současné hospodářské praxi se od vymezování inovací prostřednictvím Schumpeterovy triády ustupuje. Za inovaci se u současných podnikatelských subjektů považuje všechno, co se pozorovateli jeví jako nové, tedy výrobek, služba, proces apod. nový z hlediska příslušného podniku. Není tedy důležité, zda je produkt či proces (obecně změna v podniku) zaveden jako první, podstatné je, že je v podniku vůbec zaveden.

**Inovace** lze členit z **věcného hlediska** (tedy z pohledu toho, čeho se inovace týká) na inovace:

- **Výrobní,**
- **Procesní,**
- **Kombinované.**

**Výrobní inovace** jsou zaměřeny na vytváření zcela nových výrobků, založených na nových konstrukčních koncepcích a principech (diferenciace) nebo uspokojujících zcela nové potřeby (diverzifikace). Cílem těchto inovací je především:

- náhrada zastaralých výrobků,
- snaha o zachování tržního podílu,
- získání nových trhů.

**Procesní inovace** zahrnují zavádění a využívání nových technologií ve výrobě (technologické inovace) a nových postupů v řízení a správě podniku (inovace v řízení a správě). Cílem procesních inovací je nejčastěji:

- snížení materiálové spotřeby, mzdových nákladů, spotřeby energie, zmetkovitosti, zatížení životního prostředí,
- zlepšení pracovních podmínek,

Zvláště u výrobků založených na nových technologických koncepcích a principech může být pokles nákladů značný. Jako příklad lze uvést mnohonásobné snížení výrobních nákladů u elektronických výrobků, které přináší jak růst zisku výrobců tak i snižování cen pro konečného spotřebitele.

**Kombinované inovace** jsou souběžně uplatňované výrobní a procesní inovace. Tyto inovace jsou zpravidla způsobeny tím, že zavádění nových výrobků je provázeno využitím nových technologických postupů.

Z hlediska životního cyklu výrobku je třeba oddělit výrobkové inovace od výrobních variant a vyřazování výrobku. **Výrobkové inovace** předcházejí uvedení výrobku do výroby a jsou tedy spojeny s počáteční fází životního cyklu – uvedení na trh. **Výrobkové varianty** představují změny (úpravy) stávajícího (úspěšného) produktu na trhu a jsou uváděny do výroby zpravidla ve fázi zralosti (nasycení). **Vyřazování výrobku** pak uzavírá životní cyklus produktu a přistupuje se k němu obvykle ve fázi poklesu (degenerace).

Inovaci musí předcházet invence, tzn. vynaložení tvůrčí aktivity, tj. schopnosti odpoutat se od dosavadního stavu vnitřní struktury výroby, využití fantazie a tvořivé schopnosti. Invence je tak z tohoto pohledu tvůrčí aktivita vedoucí ke změně ve struktuře vědění. Na druhou stranu je však nutné zdůraznit, že ne všechny nové poznatky (invence) přerostou až do fáze realizace, tzn. že ne všechny invence se stanou inovacemi a ne všechny inovace přinesou podniku komerční úspěch a zisk.

### 3.2 Inovační proces

Vývoj a zavádění nových produktů (výrobků či služeb) je velmi nákladné, i když pro podnik nezbytné. Úspěšná inovace totiž zpravidla znamená náskok před konkurencí. Neúspěšná inovace může naopak znamenat vyčerpání finančních zdrojů a následné zruinování podniku. Podnik se tak bez inovací neobejde, ale proto, aby byly inovace úspěšné, musí být pečlivě připraveny. Východiskem pro správnou přípravu inovací je jejich umístění na trhu (resp. produktů, kterých s inovací týká).

Tabulka 1: Umístění produktu na trhu s ohledem na poptávku a konkurenci

Poptávka \ Konkurence	Silná	Slabá
Silná	<b>masové trhy</b> - vysoké obraty - nízké ziskové marže	<b>smršťující se trhy</b> - nadbytečné kapacity - klesající obraty - (značné) ztráty
Slabá	<b>trhy budoucnosti</b> - chybějící technická řešení	<b>výklenky trhu</b> - nízké obraty - vysoké ziskové marže

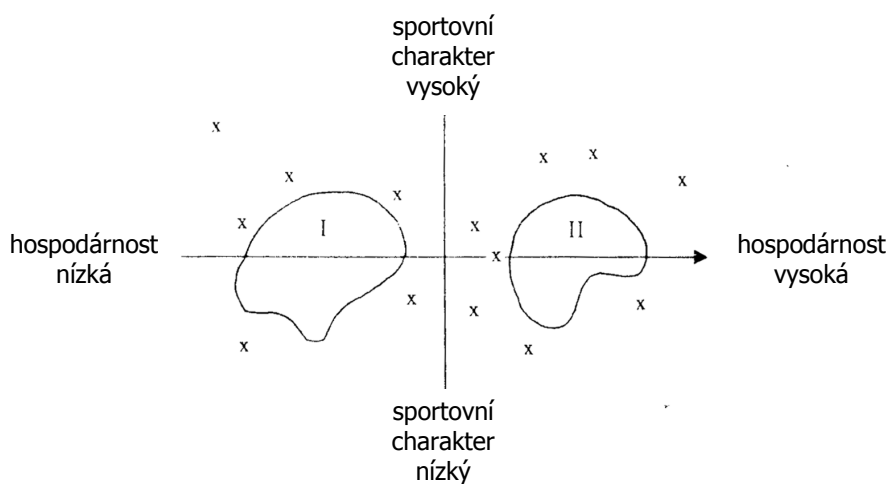
Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 70

Výrobek by měl být umístěn na takovém tržním segmentu, kde je **velká poptávka a malá konkurence**. Tak lze charakterizovat ideální stav, který je ale v realitě jen obtížně dosažitelný a předpokládá, že podnik přišel s technickým řešením problému, který dosud řešit nešlo. Příkladem takového produktu je lék proti AIDS, rakovině apod. trh, na který lze umístit takový produkt, se nazývá **trh budoucnosti**. Pro umístění výrobků proto přichází v úvahu zpravidla jiné trhy:

- **masové trhy**, kde existuje prudký konkurenční boj a kam vstupují zpravidla jen podniky kapitálově silné,
- **výklenky trhu**, kde existující poptávka není uspokojena, díky tomu, že je poměrně malá a pro velké podniky nezajímavá. To vytváří naopak šanci pro malé a střední podniky
- **smršťující se trhy**, kde existují nevyužité kapacity, díky převisu nabídky nad poptávkou. Takové trhy jsou zpravidla pro investory nezajímavé.

V marketingové literatuře jsou používány různé modely k nalezení tržních výklenků, nicméně základní princip zůstává stejný. V rámci stanovení tržního výklenku je nutné stanovit poptávku a nabídku daného produktu, přičemž produkt je nutné vymezit základními charakteristikami (např. dvěma). Stanovení tržní mezery a výklenku trhu popisuje další text s využitím obrázků 15 a 16.

Obrázek 15: Identifikace tržní mezery v případě automobilu a jeho dvou charakteristik

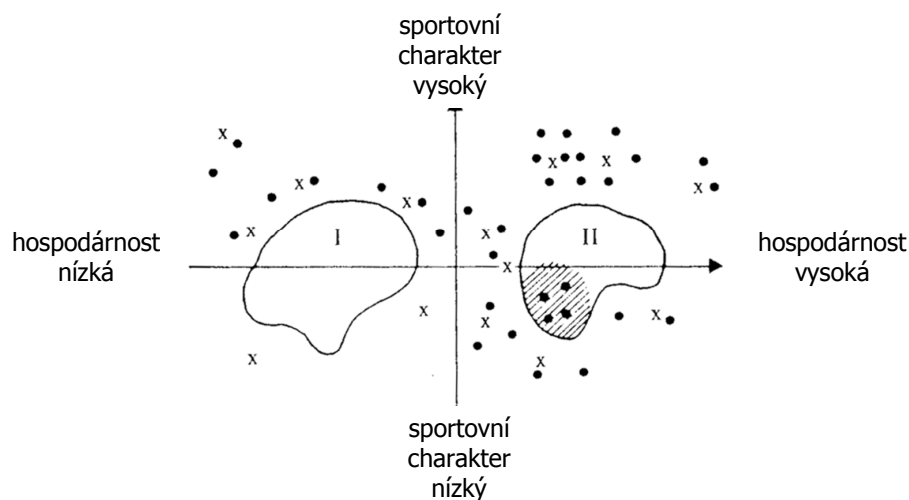


Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 71

Prvním krokem je grafické vymezení hodnotícího kříže (v závislosti na zvolených charakteristikách - parametrech – v tomto případě sportovní charakter a hospodárnost). S jeho pomocí se na ploše grafu zleva doprava a zdola nahoru posuzuje a znázorňuje nízká až vysoká úroveň hospodárnosti provozu a sportovního charakteru vozů na trhu. Stávající hodnocení nabídky automobilových značek zjištěné dotazováním reprezentativního vzorku spotřebitelů se označuje prostřednictvím značek X. Volné plochy nezaplněné stávající nabídkou automobilových značek (I. a II.) se označují jako tržní mezery. **Tržní mezera** je tedy taková část trhu, kde neexistuje (nebo je velmi slabá) nabídka.

Obsahem druhého kroku je dotazování spotřebitelů jaký by měl být ideální výrobek (automobil) z hlediska požadovaných charakteristik. Zjištění se do grafu zobrazují prostřednictvím plných bodů (●). Část tržní mezery (mezery II.) kterou vyplňují body ideálních výrobků (aut) se označuje jako tržní výklenek. **Tržní výklenek** je tedy taková část tržní mezery, kde existuje neuspokojená poptávka.

Obrázek 16: Identifikace tržního výklenku v případě automobilu a jeho dvou charakteristik



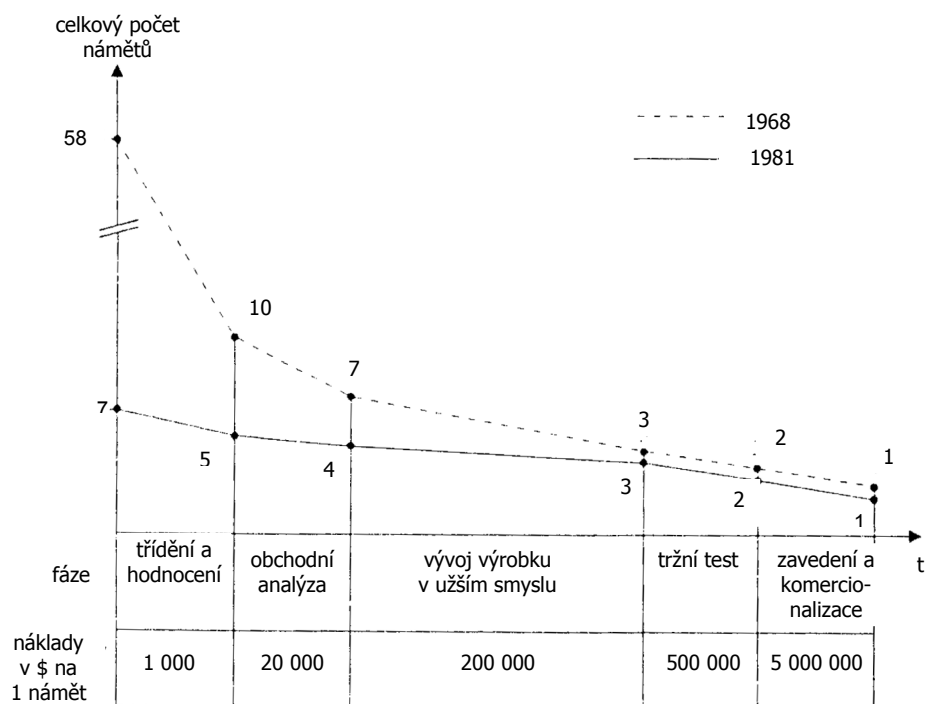
Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 71

**Výrobní inovace** jsou nutné z hlediska budoucího růstu a rozvoje podniku, ale současně jsou **realizačně obtížné, nákladné a časově náročné**. Inovační proces výrobku je možné rozdělit do následujících šesti fází (bližší viz obrázek 17):

- 1) Tvorba námětů
- 2) Třídění a hodnocení námětů

- 3) Obchodní analýza námětů
- 4) Vývoj výrobků v užším slova smyslu
- 5) Tržní test
- 6) Zavedení a komercializace

Obrázek 17: Schematické vyjádření procesu výrobkové inovace



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 72

Z údajů obsažených obrázku 17 je zřejmé, že na počátku úvah o inovaci je celá řada námětů, jejichž počet v průběhu jednotlivých kroků realizace inovace klesá. Nutnost postupně redukovat počet variant inovace naznačují údaje o nákladnosti jednotlivých kroků.

### 3.3 Kvantitativní a kvalitativní stránka inovačního procesu

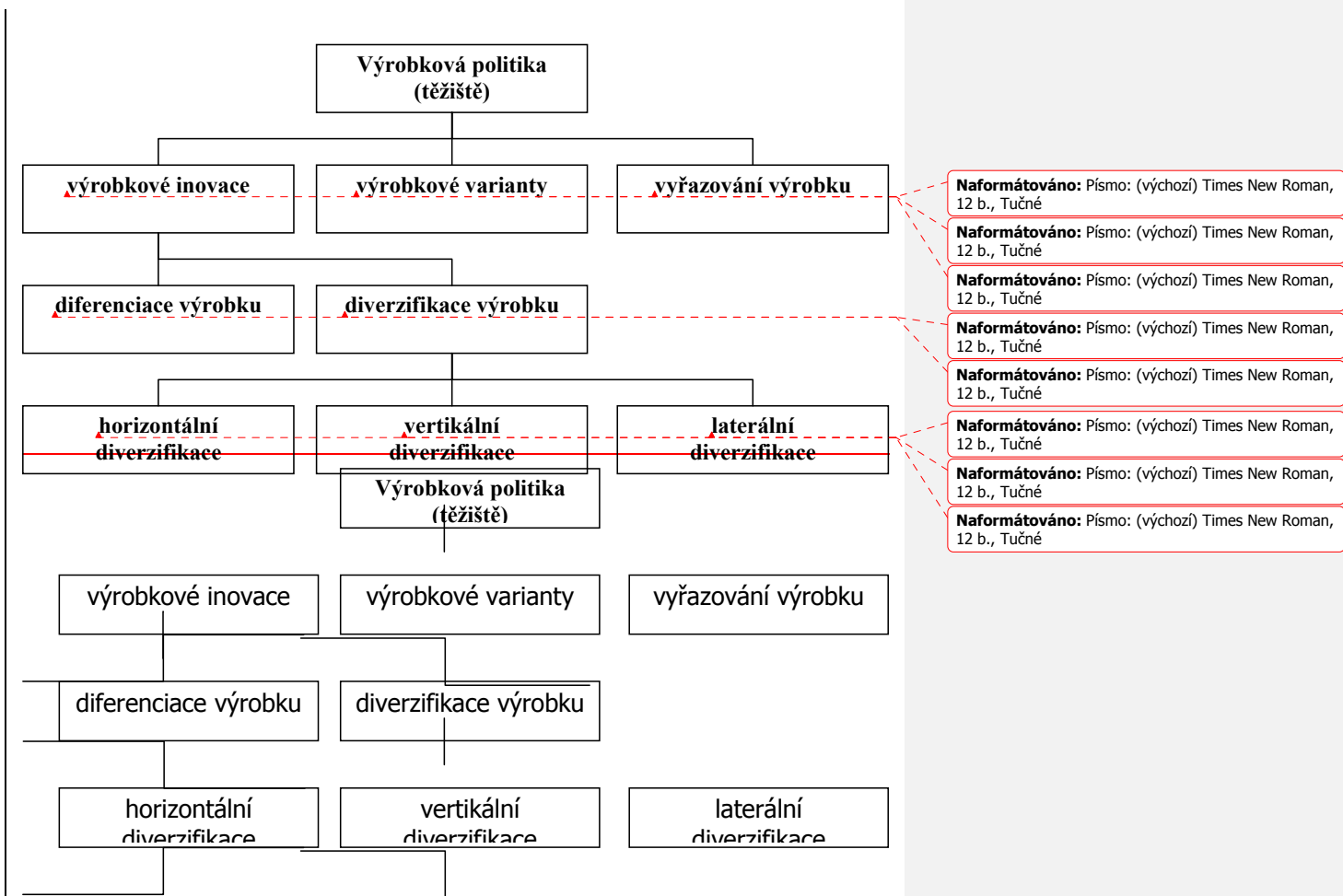
Výrobek představuje komplex hmotných i nehmotných znaků, kterými je schopen uspokojovat určitou potřebu. Znakem (atributem) výrobku rozumíme příznačnou užitečnou vlastnost. Čím lépe výrobek uspokojuje určitou potřebu, tzn. čím má výrobek více znaků,

kteřé spotřebitel vyžaduje, tím je kvalitnější. Mezi nejdůležitější atributy výrobku lze zahrnout:

- Funkčnost,
- Trvanlivost,
- Ovladatelnost,
- Hygieničnost,
- Bezpečnost užití,
- Estetická působivost,
- Ekologická nezávadnost apod.

**Výrobnkové inovace** jsou výsledkem vědecko-technického pokroku nebo posunu v potřebách zákazníků, které vedou k vývoji zcela nových výrobků. **Výrobnkové varianty** nejsou inovacemi v pravém slova smyslu. Představují jen technická zlepšení již existujících výrobků (např. tvar, design, materiál). Vztah mezi výrobnkovými inovacemi a variantami je patrný z obrázku 18.

Obrázek 18: Těžišťe rozhodování v oblasti výrobnkové politiky



Naformátováno: Písmo: (výchozí) Times New Roman, 12 b., Tučné

Naformátováno: Písmo: (výchozí) Times New Roman, 12 b., Tučné

Naformátováno: Písmo: (výchozí) Times New Roman, 12 b., Tučné

Naformátováno: Písmo: (výchozí) Times New Roman, 12 b., Tučné

Naformátováno: Písmo: (výchozí) Times New Roman, 12 b., Tučné

Naformátováno: Písmo: (výchozí) Times New Roman, 12 b., Tučné

Naformátováno: Písmo: (výchozí) Times New Roman, 12 b., Tučné

Naformátováno: Písmo: (výchozí) Times New Roman, 12 b., Tučné

Naformátováno: Písmo: (výchozí) Times New Roman, 12 b., Tučné

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 73

Jak je zřejmé z výše uvedeného obrázku 18, lze výrobní inovace členit na dva základní typy podle toho, zda se mění **šířka** nebo **hloubka** nabízeného **sortimentu**:

- **diferenciace výrobků**, tzn. doplnění výrobní linie o nový typ výrobku (např. zavedení výroby vícestupňového piva v pivovaru) – dochází ke změně hloubky sortimentu.
- **diverzifikace výrobků**, tzn. zavedení nové výrobní linie (kdy se mění šířka sortimentu):
  - **horizontální** – zavedení výrobku na stejném výrobním stupni (zavedení výroby limonád v pivovaru)



- **vertikální** – zavedení výrobku odpovídající následné nebo předcházející etapě výroby (zavedení výroby kvasnic v pivovaru)
- **laterální** – zavedení výrobku zcela rozdílného typu (pivovar zavede výrobu plastových obalů pro své výrobky).

### **Příklad**

Rozhodněte u následujících příkladů, zda se v jednotlivých případech jedná o výrobové varianty či výrobové inovace a v případě výrobových inovací o jaký druh inovace se jedná:

- (1) Podnik produkující cigarety začal vyrábět žvýkací gumu.
- (2) Výrobce nákladních automobilů se rozhodl dodávat vznětové motory výrobcí zvedacích zařízení.
- (3) Výrobce dřevotřískových desek vyvinul lepidlo, které významně zvýšilo nosnost jím vyráběných produktů.
- (4) Pivovar začal vyrábět vícestupňové pivo.
- (5) Pivovar začal vyrábět limonádu.

### **Řešení**

- (1) laterální diverzifikace
- (2) vertikální diverzifikace
- (3) výrobová varianta
- (4) diferenciací výrobku
- (5) horizontální diverzifikace

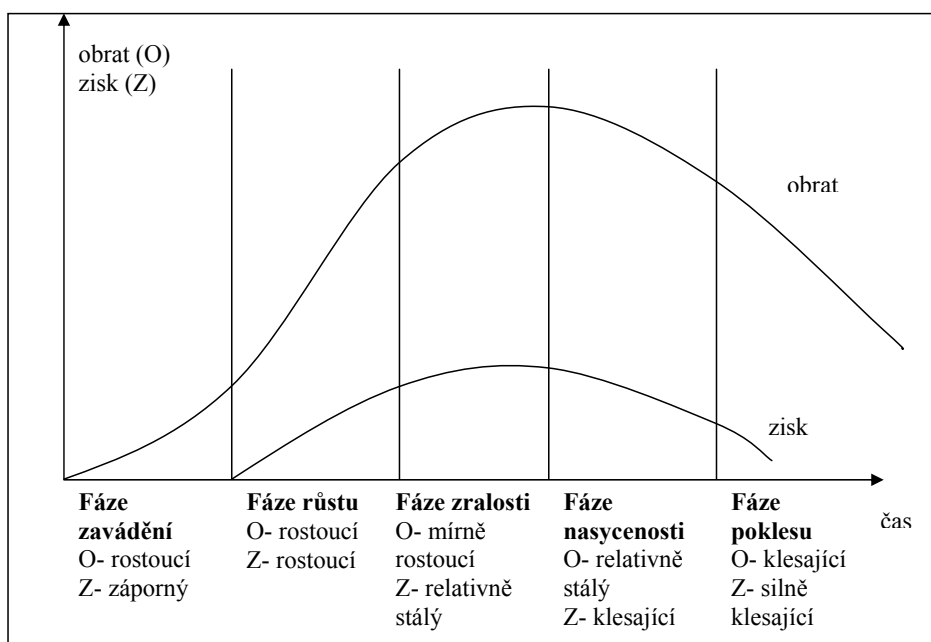
### **3.3.1 Strategie zavádění nových výrobků**

Rozhodnutí o zavedení nového výrobku má dlouhodobý dopad a zásadní význam pro podnik, včetně dopadů na sociální stránku podnikatelských aktivit. Zavádění nových výrobků je tedy výsledkem strategického rozhodování. Podle způsobu zavádění nových výrobků lze přitom rozlišit následující strategie:

- **napodobovací varianta**, kdy se inovace uskutečňuje zavedením nového produktu do výroby, který je napodobeninou konkurenčního výrobku,

- **inovační varianta**, kdy podnik zavádí do výroby (zpravidla zcela) nový produkt, který si sám vyvinul
- **nákupní varianta**, kdy velký a ekonomicky silný podnik inovuje svůj výrobní program nákupem slabšího konkurenta (nebo jeho produktu, patentu apod.) s inovativním výrobním programem.

Obrázek 19 Životní cyklus výrobku



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 75

**Životní cyklus produktu** umožňuje znázornit vývoj produkce daného výrobku v čase. K jeho vyjádření se obvykle využívá údajů o obratu (úhrnu tržeb z prodeje) a zisku daného výrobku v jednotlivých obdobích (zpravidla udávaná v letech). Období resp. fáze, na které se doba životního cyklu člení, umožňuje identifikovat etapy života výrobku se specifickým průběhem sledovaných charakteristik (obratu, zisku a objemu prodeje) a předjímat následující vývoj.

### 3.4 Shrnutí kapitoly

Podnik, který usiluje o udržení a upevnění svého postavení na trhu musí jako součást své podnikatelské koncepce uskutečňovat vědecko technický rozvoj, tzn. zdokonalovat vyráběné výrobky a služby (výrobní inovace) a zlevňovat a zefektivňovat používané technologické,

řídící a správní postupy (procesní inovace). Schumpeter, jako zakladatel teorie inovace, inovace definoval jako nové kombinace výrobních faktorů. Proces prosazování inovací vyjádřil prostřednictvím triády: invence (tvůrčí myšlenka) – inovace (první fyzické ztvárnění myšlenky prvním výrobcem) – imitace (uplatnění inovace dalšími výrobci). V současnosti se za inovace považují všechny případy, kdy výrobek či proces je z hlediska výrobce nový. Z hlediska životního cyklu výrobku je třeba oddělit výrobkové inovace od výrobních variant a vyřazování výrobků (ukončení výroby). Výrobní inovace mohou být diferenciací nebo diverzifikací v závislosti na tom, jak ovlivňují šířku nebo hloubku vyráběného sortimentu. Inovace jsou z hlediska realizace značně obtížné, nákladné a náročné na čas a vyžadují tudíž pečlivou přípravu v rámci inovačního procesu.

### 3.5 Kontrolní test

**Vysoký obrat a nízká zisková marže je typická pro:**

- a) trh budoucnosti
- b) tržní výklenek
- c) masový trh
- d) smršťující se trh

**Jestliže podnik prodávající televize začne prodávat pračky, jedná se o:**

- a) diferenciací
- b) horizontální diverzifikací
- c) vertikální diverzifikací
- d) laterální diverzifikací

**Rostoucí obrat a rostoucí zisk jsou z hlediska životního cyklu výrobku charakteristiky fáze:**

- a) zavádění
- b) růstu
- c) zralosti
- d) poklesu

**Zavedení nového produktu druhým výrobcem považoval Schumpeter za:**

- a) inovaci
- b) imitaci
- c) invenci
- d) nepovažoval za inovaci

*Odpovědi: 1c, 2b, 3b, 4d*

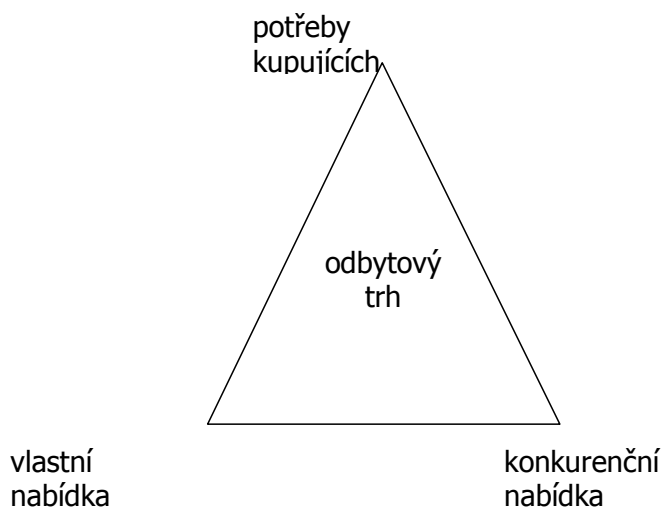
## 4 ODBYT A ODBYTOVÁ POLITIKA

*V této kapitole se dozvíte, co je to odbyt, co je jeho obsahem a jaký je jeho vztah k ostatním podnikovým funkcím. Také se dozvíte, jaký je vztah odbytu a marketingu, kdy lze oba pojmy považovat za totožné a kdy je jeden podmnožinou druhého. Dále se dozvíte, jaké jsou cíle odbytové politiky a jaké oblasti v podniku odbyt ovlivňuje.*

### 4.1 Odbyt jako podniková funkce

Jak již bylo zmíněno v kapitole věnované výrobě, patří odbyt mezi tři hlavní podnikové funkce. **Odbyt** lze vymezit jako **zhodnocování výkonů**, tzn. že prostřednictvím odbytu se do podniku vrací finanční prostředky spotřebované v rámci výroby spolu se ziskem, který představuje prémii podnikatele za podstoupenou újmu – riziko. **Odbyt představuje vyhledávání odběratelů a fyzickou distribuci produktů podniku.** Obecně lze říci. Že obsahem odbytové funkce podniku je zhodnocování výkonu na odbytových trzích.

Obrázek 20: Vymezení odbytového trhu



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 78

Potřeby kupujících a konkurenční nabídka body, které slouží k orientaci a začlenění vlastní nabídky podniku na odbytovém trhu. Odbytový trh přitom funguje tak, že se neustále opakuje proces tvorby a zhodnocování výkonů. Po realizaci (prodeji) zboží a služeb na odbytovém trhu plynou do podniku nazpět peněžní prostředky k novému pořízení výrobních faktorů. Vzniká tak **hodnotový koloběh**:

peníze → výrobní faktory → výrobky → peníze

V rámci tržního hospodářského systému se podnik zcela svobodně rozhoduje, co bude komu a v jakém čase objemu a kvalitě prodávat. Na druhou stranu také zákazník (kupující) se bude zcela svobodně rozhodovat, co bude od koho v jakém objemu, kvalitě a čase kupovat. K tomu, aby se poptávka kupujícího a nabídka prodávajícího v příslušných parametrech potkali, musí prodávající samostatně zjišťovat informace na nákupních a odbytových trzích a na jejich základě si musí následně sestavit plán výroby a odbytu. To znamená, že si sám stanoví:

- co
- za jakou cenu
- v jakém množství
- a komu prodá

Díky tomu, že neexistuje záruka odbytu, musí být zákazník získáván. Uspokojování potřeb kupujících na vysoké úrovni v tržním systému není cílem ale výsledkem podnikatelského jednání. Zisk zde dosahuje ten, kdo přesně plní přání (potřeby) zákazníků a kdo vyjde těmto potřebám vstříc lepší nabídkou než konkurence. Proto musí úspěšný podnik tato přání a potřeby zjišťovat a analyzovat.

Stejně jako každé podnikatelské jednání se také plánování odbytu v tržním systému orientuje na podnikatelské cíle, které se zase orientují na zisk. Úspěšné plány v oblasti odbytu předpokládají podrobnou **znalost odbytového trhu**, tj. zákazníků a jejich přání, ale také konkurentů a jejich nabídky.

Postavení podniku na trhu není trvalé, tzn. že podnik musí trhy nejprve získat a a následně své postavení obhajovat, event. zlepšovat. K tomu podnik využívá **nástroje odbytové politiky**, jimiž jsou:

- **výrobová politika,**
- **cenová politika,**
- **komunikační politika,**
- **distribuční politika.**

## 4.2 Vztah odbytu a marketingu

Podnikatelské jednání se orientuje vždy na tržní realitu. Vychází přitom z typologického vymezení trhu, které je určující pro orientaci zájmů podnikatele. Toto vymezení je závislé na objemu poptávky a nabídky na trhu, přičemž lze rozlišit:

- **Nenasycené trhy** (trhy prodávajícího), kde dominuje zájem podniku na výrobě, který řeší především problémy spojené s rozšířením výroby (typické pro poválečnou Evropu). Tento trh je charakteristický převahou poptávky nad nabídkou.
- **Nasyčené trhy** (trhy kupujícího), kde se podnik orientace především na prodej a usiluje o překonání bariér odbytu (např. současná situace na trhu osobních automobilů). Tento trh je charakteristický převahou nabídky nad poptávkou.

Přechodem od nenasycených trhů k nasyceným se úzkým místem podniku stává místo výroby odbyt. Oblast odbytu tak v současné době dominuje jak podnikohospodářské teorii tak podnikatelské praxi. Ve vědecké oblasti a v literatuře se přitom postupně prosadil místo pojmu odbyt pojem **marketing**.

V rámci teorie lze pro **vymezení pojmu marketing** využít tři interpretací:

- marketing jako učení o **optimálním uspořádání oblasti odbytu** v podniku (business – marketing, obchodní odbytový marketing), kdy je marketing ztotožněn s pojmem odbyt. Marketing je tedy postaven vedle ostatních podnikových funkcí.
- marketing jako **tržně orientovaná nauka o podniku**, která se zabývá odbytovými i nákupními trhy. Zde je marketing nadřazen pojmu odbyt, neboť zahrnuje, event. ovlivňuje i další funkce podniku (např. výrobu, organizační uspořádání a řízení podniku apod.).
- marketing jako **samostatná vědní disciplína**, která zahrnuje i oblast mezilidských vztahů (sociální marketing). Marketing je zde vymezen nejširším možným způsobem a od tržně orientované nauky o podniku se liší přesahem do sociální oblasti. V tomto pojetí tak není určujícím hlediskem pouze zisk podniku, ale také spokojenost ostatních stakeholderů, především lidí (zaměstnanců).

U zkoumání a popisu hospodářského dění v podnikatelských subjektech, založeného na standardech teorie podnikového hospodářství, se vychází z pojetí nejužšího, tedy marketingu jako učení o optimálním uspořádání oblasti odbytu. Toto pojetí je využito i zde.

V literatuře je přisuzován marketingu klíčový význam pro úspěšnou činnost podniku. To však nemusí nutně představovat úzké místo podniku. U řady podniků může být úzké místo (oblast limitující plné využití podnikového potenciálu) i jinde. Může být například v personální oblasti (např. obtíže se získáváním a motivací pracovníků), v oblasti financování (např. problémy se získáváním finančních prostředků) apod.

Jak již bylo uvedeno, nástroji využívanými v rámci odbytu podniku jsou **odbytové metody**, se kterými se lze setkat také v marketingu (tzv. 4P, event. dále rozšiřovaná např. o obalovou politiku, služby, lidi, procesy apod.) a které byly zmíněny v závěru předchozí subkapitoly. Nástroje odbytové politiky mají přitom vztah k podnikatelským cílům a výzkumu trhu.

Pro dosažení podnikatelských cílů je nutné plánovitě nasadit příslušné nástroje, jejichž výběr je závislý na cílech a údajích okolí. Výzkum trhu zajišťuje údaje o okolí, tj. především o odběratelích, dodavatelích, státních institucích, legislativě, situaci na trhu (event. v odvětví či ekonomice), konkurenci apod. Dosažené výsledky výzkumu trhu jsou pak spolu s cíly podniku určující pro výběr a mix příslušných nástrojů odbytové politiky. Nástroje odbytové politiky tak slouží prodávajícímu (podniku) k ovlivňování chování odběratelů, tzn. že odběratele nutí ke koupi produktu podniku.

Intenzita marketingového nasazení (jako míra využití nástrojů marketingu) se následně projevuje v:

- intenzivní a systematické **analýze trhu**,
- cíleném a agresivním **využívání marketingových nástrojů**.

Intenzivní a systematická analýza trhu usiluje o **identifikaci** neuspokojených **potřeb** zákazníků a k rozčlenění poptávky do tržních segmentů (jako relativně homogenních skupin zákazníků – viz níže). Smyslem není pouze zjišťovat potřeby zákazníků, ale **na zjištěné potřeby reagovat**, tzn. přizpůsobit jim nabídku podniku.

Cílem plánování odbytu je tedy:

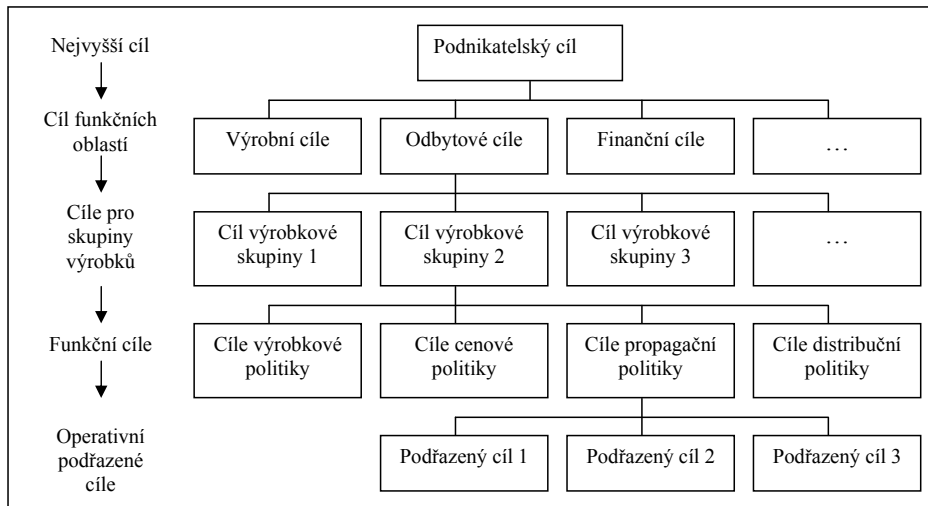
- **stanovení nabízeného sortimentu**,
- **prognóza výše prodeje**,
- **prognóza vývoje ceny**.

### 4.3 Cíle odbytové politiky

Podnikatelské jednání charakterizuje účelovost daná orientací na podnikatelské cíle. **Při formulaci systému cílů vychází podnik z:**

- vlastních přání a představ o prospěchu (především zisku),
- vlastních možností tyto představy a přání naplnit,
- podmínek okolí.

Obrázek 21: Hierarchie cílů v odbytové oblasti



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 81

**Hlavního** (nejvyššího) **cíle podniku** je možné dosáhnout jen tehdy, pokud nižší úroveň podnikového řízení dostanou jednoznačné pokyny pro své jednání. Takovým pokynem je stanovení dílčích cílů (cílů funkčních oblastí, cílů pro skupiny výrobků a funkčních cílů) dekomponovaných z hlavního cíle podniku způsobem znázorněným v obrázku 21. Blíže je o cílech pojednáno v příslušné kapitole publikace Podnikové hospodářství 1.

### 4.4 Informace v oblasti odbytu

Plánování odbytu představuje především sběr a zpracování informací. Proces plánování v oblasti odbytu má tři základní fáze a zahrnuje (blíže viz tabulka 2):

- **přípravu** (sběr a analýzu dat, stanovení cílů)



- **provádění** (vlastní plánování)
- **kontrolu** (zjišťování, zda je plán úspěšně realizován).

Tabulka 2: Fáze plánování odbytu

přípravnou fázi	1. Situační analýza 2. Vypracování vývojových prognóz 3. Stanovení cílů dobytu
prováděcí fáze	4. Určení alternativ jednání 5. Ohodnocení alternativ jednání 6. Rozhodnutí o použití nástrojů 7. Realizace opatření
kontrolní fáze	8. Kontrola opatření

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 82

**Výzkum trhu** je jedním z hlavních zdrojů získávání informací (v tabulce 2 je zahrnut v situační analýze přípravné fáze). V jeho rámci se pořizují informace:

- **vnitropodnikové** – získávají se zejména prostřednictvím pracovníků odbytového nebo marketingového oddělení, event. také na ostatních odděleních podniku (výroba, účtárna, finanční oddělení apod.)
- **o rámcových podmínkách** – získávají se především vyhodnocováním obecně dostupných informací z nejrůznějších publikací, tzn. knih, novin, časopisů, internetu apod. (zdrojem je zpravidla vláda, parlament, odbory, výzkumné ústavy, univerzity, státní úřady atd.)
- **o trhu** – získávají se obtížně a v jejich získávání je těžiště vlastního výzkumu trhu. Získané informace mají snižovat nejistotu rozhodování managementu, tzn. že získané informace musí být úplné, relevantní, závažné a pokud možno také neovlivněné chybami.

**Výzkumu trhu** se využívá při plnění řady různých úkolů. I když se jedná o různorodé úkoly, obvykle využívaný postup je podobný a je založen na čtyřech základních fázích:

- 1) **definice cíle** – vymezení druhu, kvality a rozsahu požadovaných informací

2) **volba výzkumného konceptu** – určení základních charakteristik a průběhu výzkumů.

Výzkum může mít v zásadě trojí různý charakter:

- a) **explorativní** – získání prvních poznatků v neznámé oblasti (takový výzkum je zpravidla kvalitativní, tzn. na základě např. řízeného rozhovoru)
- b) **deskriptivní** – zahrnuje průřezové analýzy a časové řady v oblasti, která už je zmapována, tzn. ve které již proběhl explorativní výzkum (výzkum má zpravidla kvantitativní charakter)
- c) **experimentální** – laboratorní nebo terénní, který je zpravidla náročný na realizaci (výzkum má v podnikovém hospodářství zpravidla charakter pozorování např. pozorování chování zákazníků při nákupu v supermarketu)

3) **získávání informací** – vymezení metody výzkumu a určení, zda bude proveden interně či externě (tzn. zda si ho podnik provede sám, nebo si na výzkum najme cizí podnik).

Z hlediska získávání informací lze výzkum rozčlenit na dvě základní formy:

- a) **primární výzkum** – prvotní výzkumné studie, v rámci kterých dochází přímo ke sběru dat (např. dotazování nebo pozorování)
- b) **sekundární výzkum** – zpracování dříve získaných (primárních) dat (např. rešerše literatury)

4) **vyhodnocování informací** – analyzování získaných údajů a tvorba závěrů s ohledem na stanovený cíl výzkumu. V rámci vyhodnocování informací lze využít dva základní druhy postupů:

- a) **multivariantní** analytické postupy – které analyzují vztahy mezi dvěma či více proměnnými (např. věk, příjem a vzdělání u zájemců o koupi typu auta)
- b) **jednovariantní** analytické postupy – kde je zkoumána jen jedna proměnná (např. znalosti o výrobku)

Oblastí, které lze zkoumat prostřednictvím výzkumu trhu, je celá řada. Mezi nejvýznamnější **oblasti použití výzkumu** se řadí:

- **kupní chování**
- **segmentace trhu**
- **tržní a odbytové prognózy.**

**Kupní chování** je důležitým znakem, jehož poznání umožňuje cíleně přistupovat k zákazníkovi. Jeho vymezení vyjadřuje poznatky o způsobu rozhodování kupujících a umožňuje **kupní rozhodování** rozčlenit na:

- **impulzivní** – neplánované, emotivní jednání ústící v koupi (např. zboží ve slevě)
- **zvykové** – rutinní, automatické (u důvěrně známého a často nakupovaného zboží např. zboží denní spotřeby = pečivo)
- **extenzivní** – dlouhotrvající, u koupě drahých nebo luxusních výrobků dlouhodobé spotřeby (např. rodinný dům, auto)
- **limitované** – zjednodušené, časově omezené, kde je zkrácený rozhodovací proces (zpravidla u zboží občasně spotřeby např. oděvy, obuv).

**Segmentace trhu** představuje rozdělení celkového trhu na dílčí trhy dle jednotlivých skupin kupujících. Hlavním účelem segmentace trhu je vytváření struktur podle skupin zákazníků. Vedlejším účelem je zvýšení transparentnosti trhu (především pro prodávajícího). Pro úspěšnou segmentaci musí být mezi zákazníky (mezi jednotlivými skupinami zákazníků, tzn. segmenty) významné rozdíly z hlediska jejich poptávky. Tato rozdílnost poptávky (její pružnosti) pak vyvolává potřebu segmentace. Podle kritérií použitých při segmentaci trhu lze rozlišit:

- **geografickou segmentaci** – která se provádí např. podle místa bydliště, regionu, města apod.
- **demografickou segmentaci** – která se provádí podle věku, pohlaví, stavu, vzdělání, příjmů apod.
- **psychografickou segmentaci** – která doplňuje demografickou, a týká se struktury osobnosti (např. atraktivnosti, družnosti, hospodárnosti, atd.) nebo životního stylu
- **segmentaci na základě chování** – která se provádí podle věrnosti značce, nákupních pohnutek apod.

#### **Příklad**

Cestovní kancelář, která se orientuje na zájezdy k moři, zjistila pomocí výzkumu trhu následující skutečnosti: cenová hladina byla letos oproti konkurenci o 10% nižší (loni byla na stejné úrovni jako konkurence), snížil se zájem klientů o stravování all-inclusive a ubytování v minimálně tříhvězdičkových hotelích, zvýšil se zájem o ubytování v karavanech a stanech bez stravy, zvýšil se podíl důchodců a studentů na zájezdech. Konkurence zaznamenala nárůst počtu rodin s dětmi v okamžiku, kdy v ceně zájezdu byl pobyt dítěte zdarma, vzrostl podíl klientů z velkých měst (Praha, Brno, Ostrava). Na základě uvedených údajů zvažte možnosti segmentace trhu.

## Řešení

Z uvedených informací je patrné, že segmentace trhu je možná. Nabízí se segmentovat geograficky dle místa bydliště, také je možné provést segmentaci demografickou dle věku a stavu, segmentaci psychografickou dle životního stylu a segmentaci na základě chování dle věrnosti značce.

Nabídka pro vybrané segmenty by mohla být následující:

Segment, na který by se bylo možné zaměřit, je důchodce z velkého města, kterému by bylo vhodné nabídnout ubytování v karavanu bez stravy za cenu nižší než má konkurence.

Jinou možností je segment na rodiny s dětmi, kterým lze nabídnout ubytování bez stravy ve stanu za cenu nižší než konkurence a k tomu ještě pobyt dítěte zdarma.

Další možnosti nechám na tvůrčích schopnostech a fantazii čtenáře.

**Tržní a odbytové prognózy** jsou významným zdrojem informací pro rozhodování podniku.

**Odbytová prognóza** je předpověď budoucího odbytu podniku v přesném vymezení druhu výrobku, času výroby a spotřeby, prostoru výroby a odbytu a při určité míře (mixu) nasazení nástrojů odbytové politiky. **Předmětem prognóz** je budoucí stav nebo vývoj následujících kategorií:

- potenciál trhu – možný objem prodeje výrobku na určitém trhu (absorpční schopnost)
- potenciál odbytu – možný objem prodeje výrobku, kterého by mohl určitý podnik dosáhnout
- objem trhu – celkové množství prodeje produktu (velikost prodeje v rámci oboru)
- objem odbytu – množství prodeje produktu podnikem
- podíl podniku na trhu – poměr objemu prodeje podniku k objemu trhu daného produktu.

Při plánování odbytu se také zpracovávají prognózy budoucího vývoje trhu (**prognózy vývoje**) a prognózy účinnosti nasazení nástrojů odbytové politiky. Prognózy vývoje se vztahují k času a dávají do souvislosti prognózovanou veličinu s časem. Prognózy účinků (**průřezové prognózy**) se týkají určitého časového okamžiku. Nezávisle proměnnou jsou zde nástroje odbytové politiky a odhaduje se jejich účinek na trhu, přičemž průběh času a vlivy okolí se neberou v úvahu.

Vedle prognózování vývoje a účinku lze **prognózy** členit na:

- **kvalitativní** (zpracovávají se na základě výpovědí osob s příslušnými zkušenostmi a znalostmi),
- **kvantitativní** (zpracovávají se s použitím matematicko-statistických metod).

V následující tabulce 3 jsou uvedeny nejběžnější prognostické postupy a jejich přiřazení k příslušným druhům prognóz.

Tabulka 3: Přehled prognostických metod

<b>Prognostické metody</b>	<b>Vývojové prognózy</b>	<b>Prognózy účinku</b>
<i><b>Kvalitativní</b></i>	dotazování expertů	dotazování expertů
<i><b>Kvantitativní</b></i>	extrapolace trendů	funkce vyjadřující reakce trhu

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 84

## 4.5 Shrnutí kapitoly

Náplní odbytu jako jedné z hlavních funkcí podniku je zhodnocování výkonů. V tržním systému neexistuje záruka odbytu, takže zákazníka je nutné získat. Uspokojování potřeb kupujících na vysoké úrovni není cílem, ale výsledkem podnikatelského jednání. Přejedem od nenasycených trhů k trhům nasyceným a díky prudkému rozvoji technologií (především informačních) se stal místo výroby úzkým místem odbyt. V současné době není ani tak problém vyrobit jako prodat. Při určování optimálního uspořádání odbytu se využívá marketingového pojetí, neboť marketing a odbyt spolu velice úzce souvisí. Pro ovlivnění zákazníka v rámci odbytu se využívá výrobová, cenová, komunikační a distribuční politika. Nástroje odbytové politiky mají vztah k podnikatelským cílům a výzkumu trhu. Při formulaci odbytových cílů vychází podnik z vrcholových (hlavních) podnikatelských cílů, vlastních možností a podmínek okolí. Informace o vlastních možnostech a především o podmínkách okolí se zjišťují výzkumem trhu. V rámci výzkumu trhu se zjišťuje zejména tržní chování a segmenty a na základě získaných informací se formulují tržní a odbytové prognózy.

## 4.6 Kontrolní test

**Jestliže členíme zákazníky do skupin podle věku, provádíme:**

- a) geografickou segmentaci
- b) demografickou segmentaci
- c) psychografickou segmentaci
- d) segmentaci na základě chování

**Jestliže se rozhodneme pro koupi výrobku v prodejně na základě toho, že je výrobek nabízen po omezený čas s 60% slevou, tak potom se z hlediska kupního chování jedná o:**

- a) impulzivní nákup
- b) zvykový nákup
- c) limitovaný nákup
- d) extenzivní nákup

**Pokud analyzujete změny objemu prodaných výrobků v letech 2007 – 2012 na základě informací z výročních zpráv, potom se jedná o výzkum:**

- a) primární a deskriptivní
- b) primární a explorativní
- c) sekundární a deskriptivní
- d) sekundární a explorativní

**Mezi základní nástroje obytové politiky nepatří:**

- a) výrobová politika
- b) personální politika
- b) komunikační politika
- d) distribuční politika

*Odpovědi: 1b, 2a, 3c, 4b*

## 5 ČLENĚNÍ NÁSTROJŮ ODBYTOVÉ POLITIKY A VÝROBKOVÁ A CENOVÁ POLITIKA

*V této kapitole se dozvíte, jak je v podnikovém hospodářství chápána konkurence a jak lze posílit (zlepšit) konkurenční postavení podniku. Dále se dozvíte základní informace o jednotlivých nástrojích odbytové politiky. Konkrétně se dozvíte hlubší informace o cílech a oblastech působení výrokové politiky, včetně šířky a hloubky sortimentu, obalové politiky apod. Také se dozvíte hlubší informace o cílech a oblastech cenové politiky včetně tvorby ceny, dodacích a platebních podmínek apod.*

### 5.1 Konkurence a konkurenční postavení

Prodej produkce se uskutečňuje na trhu, kde se setkává nabídka s poptávkou. Intenzita konkurence na trhu závisí při dané poptávce zejména na dvou faktorech:

- **počet prodávajících** – čím je větší počet prodávajících, tím je vyšší konkurence na trhu
- **druh nabízeného zboží** – jedná se o rozdíly mezi homogenním a heterogenním zbožím, kdy:
  - **homogenní zboží** je charakteristické tím, že každá nabízená jednotka produktu je kvalitativně shodná s jinou (např. elektrický proud, zemní plyn, pšenice apod.)
  - **heterogenní zboží** je charakteristické tím, že jednotky zboží se kvalitativně liší (např. automobily, oděvy apod.). Pro průmyslovou produkci je přitom typické heterogenní zboží.

Dalším významným členěním zboží je na **substituční** a **komplementární** statky. **Substitučním zbožím** jsou takové druhy zboží, které slouží stejnému účelu, tzn. že je možné je vzájemně nahradit (např. zemní plyn, uhlí a palivové dříví). Substituovatelnost tak zvyšuje konkurenci na trhu. **Komplementární zboží** představuje naopak statky, které sice slouží různým účelům, ale vzájemně se doplňují (např. lyže a vázání, loď a pádlo). Komplementarita tak naopak konkurenční tlak tlumí.

K objasnění pojmu **intenzita konkurence** slouží model dokonalých trhů, vyvinutý klasickou ekonomickou teorií. **Model dokonalého trhu**, resp. dokonalé konkurence charakterizují následující čtyři znaky:

- Všichni účastníci jednají dle principu racionality

- Existuje úplná transparentnost trhu (všichni účastníci na trhu mají dokonalé informace)
- Produkt je homogenní
- Podnik (jako jeden z mnoha tvůrců tržní nabídky) nemůže ovlivnit cenu
- Účastníci reagují okamžitě jak na změnu ceny, tak na změny v ostatních tržních podmínkách

Jak je patrné z navazující tabulky 4, ekonomická teorie klasifikuje formy trhu podle četnosti prodávajících a kupujících. Extrémní postavení zde představují dokonalá konkurence a její opak bilaterální monopol.

Tabulka 4: Schéma forem trhu

<b>Prodávající Kupující</b>	<b>Mnoho drobných</b>	<b>Málo středně velkých</b>	<b>Jeden velký</b>
<b>Mnoho drobných</b>	dokonalá konkurence	nabídkový oligopol	nabídkový monopol
<b>Málo středně velkých</b>	poptávkový oligopol	bilaterální oligopol	omezený nabídkový monopol
<b>Jeden velký</b>	poptávkový monopol	omezený poptávkový monopol	bilaterální monopol

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 87

Dokonalý trh ani dokonalá konkurence ve skutečnosti neexistují (v praxi se těmto trhům blíží trhy komodit). Na druhou stranu platí, že čím více se trh blíží dokonalé konkurenci, tím je konkurence intenzivnější (vyšší). Prodávající se tak zpravidla snaží narušit jednu nebo více podmínek dokonalého trhu (dokonalé konkurence), aby omezil konkurenční tlak a vytvořil si prostor k ovlivnění, event. tvorbě ceny dle vlastních požadavků a představ.

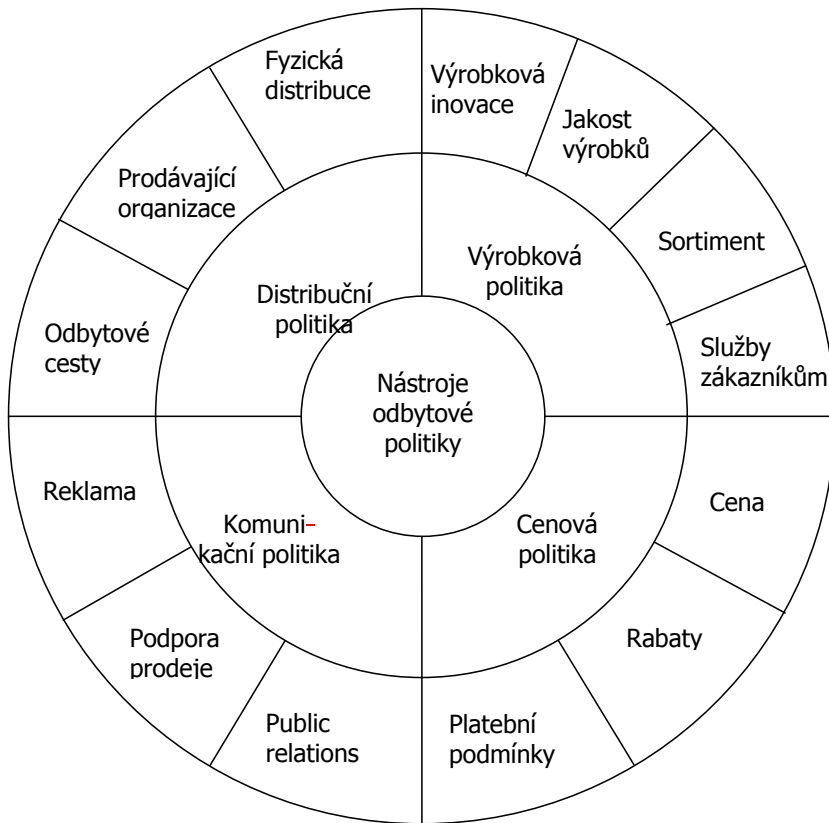
Pro zmírnění konkurenčního tlaku tak podnik usiluje především o:

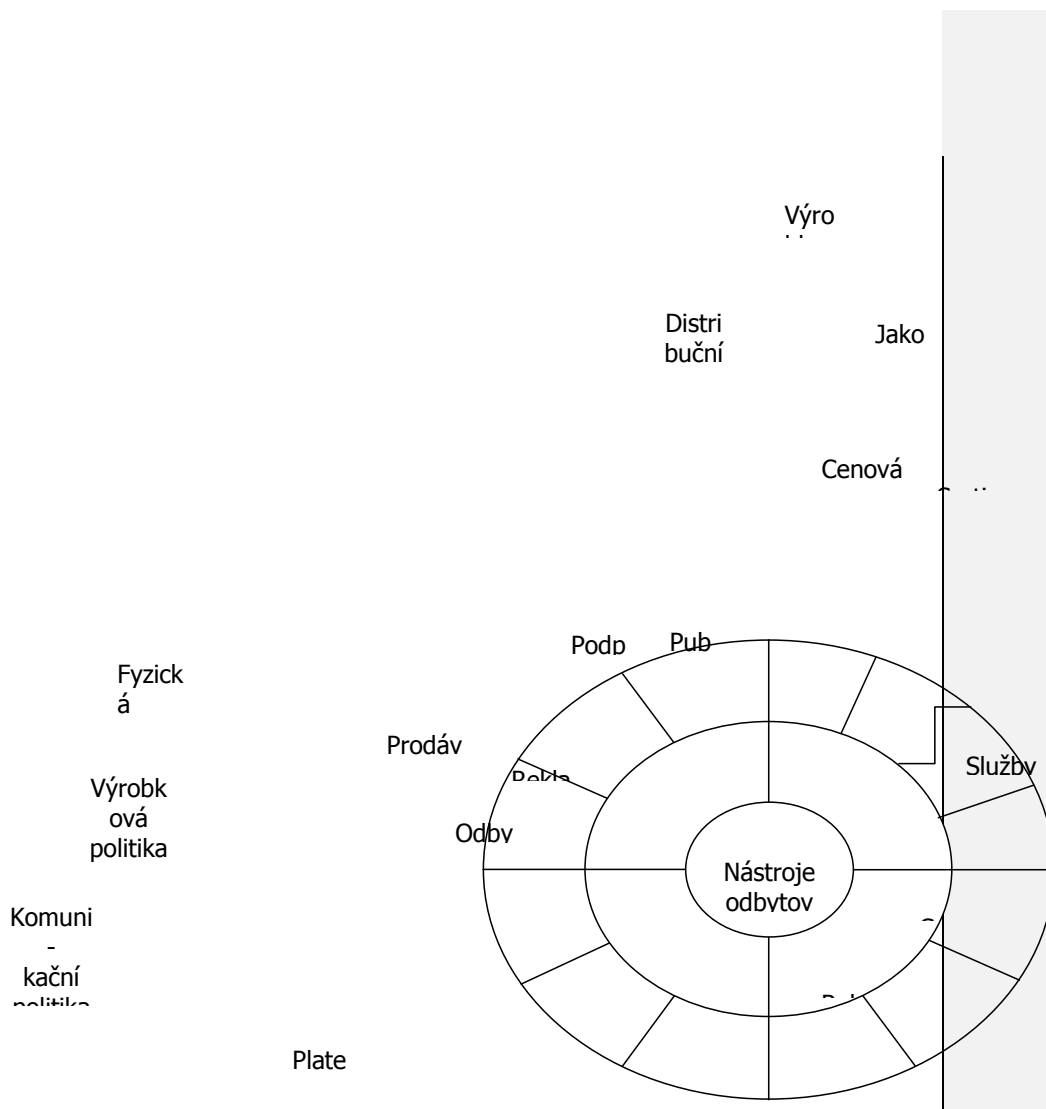
- diferenciaci nabídky, která nebude srovnatelná s nabídkou konkurence,
- prezentaci výrobku jako heterogenního (tzn. odlišení produktu od konkurenční nabídky – např. power racing benzin a snaha o jeho odlišení od standardního benzínu),
- připoutání kupujícího k produktu podniku na základě osobních kontaktů.



Čím výraznější je konkurenční tlak a větší odbytové těžkosti tím více musí prodávající využívat **nástrojů odbytové politiky**. Tyto nástroje tak zahrnují opatření, která prodávající využívá ke zmírnění odbytových potíží a k posílení vlastního konkurenčního postavení. Jak je patrné z navazujícího obrázku 22, při analýze a charakteristice nástrojů odbytové politiky se vychází ze základního členění na výrokovou, cenovou, komunikační a distribuční politiku jako jader, na které navazují dílčí nástroje příslušných politik.

Obrázek 22: Nástroje odbytové politiky a jejich členění





Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 88

## 5.2 Cíle a oblasti výrokové politiky

Za základ odbytové politiky podniku je považována výroková politika, která díky svému dlouhodobému působení, resp. neschopnosti se v krátkodobém horizontu významně změnit co do druhu zboží, objemu apod., má spolu s distribuční politikou strategický charakter. Jejím hlavním posláním je formovat nabídku tak, aby směřovala k uspokojování potřeb kupujících. Smyslem výrokové politiky je pozitivní odlišení od nabídky konkurence, tzn. že úsilí se zaměřuje na odlišné vnímání nabídky podniku zákazníky ve vztahu ke konkurenci. Podnik tedy usiluje o to, aby jeho nabídka byla vnímána jako heterogenní. Tato výroková heterogenita pak může výrobce chránit před výkyvy trhu vyvolaného např. díky cenové

konkurenci. Obsahem výrobní politiky je vytvoření produktu, tj. zboží nebo služby, po kterém je poptávka. Jak je patrné z údajů obsažených v tabulce 5, lze u výrobní politiky rozlišit jádro a okrajové oblasti.

Tabulka 5: Jádro a okrajové oblasti výrobní politiky

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

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 88

V rámci tržního hospodářství nutí snaha o dosažení zisku každého výrobce a prodávajícího, aby uváděl na trh výrobky požadované zákazníky. Stávající nabídka musí být podnikem neustále sledována. Na základě změn v poptávce zákazníků a nabídce konkurence dochází k výrobním inovacím, variantám výrobků nebo k vyřazování výrobků podniku.

Vytváření optimální struktury vyráběných produktů podniku se označuje jako **výrobní politika** (v případě obchodního podniku se analogicky hovoří o sortimentní politice). Výrobní strukturu vytvořenou v rámci uplatňovaného výrobního programu charakterizuje počet výrobních linií označovaný jako **šířka výrobního programu** a počet typů výrobků v rámci jedné výrobní linie označovaný jako **hloubka výrobního programu**. U podnikatelského subjektu působícího v oblasti obchodu se pak analogicky hovoří ve vztahu k obchodnímu sortimentu o skupinách zboží a **šířce sortimentu** a o počtu typů ve skupinách zboží jako o **hloubce sortimentu**.

Při rozhodování o zařazení výrobku do výrobního programu je důležité posouzení vztahu mezi náklady a prodejní cenou. Výrobek lze zařadit do výrobního programu, pokud je prodejní cena vyšší než průměrné variabilní náklady. Může nastat i situace, kdy je výhodné ponechat výrobek ve výrobním programu i tehdy jestliže jeho cena je nižší než průměrné variabilní náklady. K tomu dochází v případě, když je ztrátový výrobek nezbytný pro prodej výrobku ziskového (tzn., že se jedná o komplement).

Důležitou roli v oblasti výrokové politiky hraje i obalová a značková politika. Zejména u výrobků určených ke konečné spotřebě (spotřební zboží) dotváří obal design výrobku. **Balení** přitom **plní** v rámci výrokové politiky **tři základní funkce**:

- **technickou,**
- **právní,**
- **hospodářskou.**

**Technická funkce** je původní funkcí obalu. Jejím účelem je chránit výrobek (zboží) při jeho přepravě od výrobce ke spotřebiteli. **Právní funkce** obalu spočívá v jeho využití pro uvedení zákonem předepsaných informací o výrobku (váha, složení, trvanlivost atd.). **Hospodářská funkce** má pro podnik největší význam. Jejím posláním je napomáhat dosahování vrcholového cíle podniku (dlouhodobé maximalizace zisku). Hospodářská funkce spočívá v takovém ztvárnění obalu, který zaujme zákazníka a přiměje ho ke koupi výrobku. V tomto směru tak obal zasahuje do dalšího nástroje odbytové politiky, kterou je politika komunikační, konkrétně reklama (viz. následující tabulka 6).

Tabulka 6: Cíle obalové politiky

<b>Dlouhodobá maximalizace zisku</b>	
<b>Pokles nákladů</b>	<b>Růst výnosů</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pokles dopravních nákladů</li> <li>- pokles nákladů na skladování a prezentaci</li> <li>- pokles nákladů při použití vratných či nevratných obalů</li> <li>- pokles personálních nákladů zavedením samoobsluhy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nárůst užitečnosti výrobku pro spotřebitele díky <ul style="list-style-type: none"> <li>- návodu k užívání</li> <li>- velikosti balení, odpovídajícího potřebě</li> <li>- vhodné a pohodlné obalové technice</li> <li>- vylepšení image, umožňujícího, aby se zboží prodávalo samo</li> </ul> </li> </ul>

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 89

**Snižování nákladů** v oblasti obalové politiky přináší zejména snaha o minimalizaci dopravních nákladů. Uskutečňuje se především prostřednictvím normování obalů a standardizace materiálů (např. eurokartony, europalety, eurokontejnery apod.). Obaly musí být konstruovány tak, aby podniku umožnily dosáhnout co nejnižších nákladů na skladování a prezentaci. Důležité je i řešení problému návratnosti obalů. Úspory lze v rámci obalové politiky dosahovat i snižováním personálních nákladů.

**Zvýšení výnosů** lze v rámci obalové politiky dosahovat zejména vytvářením pozitivních věcných preferencí. Obal zde slouží jako nástroj k odstranění homogenity (a dosažení heterogenity) na trhu (především masového charakteru). Věcných preferencí se díky obalu daří prodávajícímu dosahovat působivým vzhledem a vytvářením pozitivního image výrobku (pracované obaly parfémů, drahých lihovin apod.).

Mezi obalovou politikou (jako součástí výrobní politiky) a dalšími nástroji odbytové politiky existuje řada vzájemných vazeb (jak již bylo zmíněno výše). Například **vytváření značky** není myslitelné bez využití obalu. Obal je také nositelem **reklamy** buď na výrobek nebo na jeho výrobce. Tím že obal vytváří předpoklady pro určitou formu distribuce (samoobslužný prodej) vzniká zde i významná vazba mezi balením a **distribuční** nebo **cenovou politikou**.

Obalová politika má i významnou vazbu na **výzkum trhu**. Výzkum trhu totiž umožňuje získat informace například na testovacích trzích a využívat je jak při zdokonalování obalu a obalové politiky, tak při zlepšování odbytové funkce podniku jako celku.

Obalová politika má své nezastupitelné místo při vytváření značkového zboží. S ohledem na podnikatelský cíl dosahovat zisk má značková politika význam jen tehdy, umožňuje-li vytvoření značky dosažení vyšších výnosů ve srovnání s náklady. Značkové zboží vytváří obal svým tvarem, použitou barvou, logem, firemním jménem, znakem, názvem výrobku apod.

Účelem **politiky služeb pro zákazníky** je plnění dalších očekávání zákazníka, které souvisí s produktem. Zákazník předpokládá, že mu v souvislosti s koupí výrobku či zboží výrobce nebo obchodník poskytne dodatečné služby (např. záruční lhůty, servis apod.), které mohou být placené nebo neplacené (pokud jsou služby neplacené, je cena služby zpravidla zahrnuta v ceně výrobku, takže služba je neplacená pouze zdánlivě). Spektrum služeb pro zákazníky se přitom stále rozšiřuje. Zahnuje nejen informace, pomoc a poradenství při nákupu či školení a instruktáž odběratelů ale i dopravu až do domu, uvedení do provozu a vedle garančních oprav, také údržbu i odvoz a provedení likvidace nepotřebného (vyřazeného) výrobku. Jak je zřejmé z navazující tabulky 7, politika služeb pro zákazníky znamená pro podnik přínos v naplňování jeho vrcholového cíle (dlouhodobé maximalizace zisku).

Tabulka 7: Politika služeb pro zákazníky

<b>Maximalizace zisku z dlouhodobého hlediska</b>	
<b>získávání informací</b>	<b>tvorba preferencí a image</b>
- informace o přáních zákazníků - technické informace umožňující zdokonalení výrobku	- roste akviziční potenciál - omezená cenová konkurence - prostor pro zvýšení ceny
roste budoucí zisk	roste současný zisk

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 90

Aby politika služeb pro zákazníky byla pro podnik skutečným přínosem, opět je nutné porovnávat přínosy realizovaných služeb pro zákazníky porovnávat s náklady na tyto služby. Služba pro zákazníky je výhodná tehdy, jestliže náklady na služby pro zákazníky jsou nižší (nebo stejné) než výnosy z těchto služeb. Výnosy služeb pro zákazníky tedy musí alespoň pokrývat náklady spojené s těmito službami.

### 5.3 Cenové politika, cíle a oblasti

Cenovou politiku lze na rozdíl od politiky výrokové a distribuční měnit i v krátkodobém časovém horizontu, tzn. že cenu lze velice rychle přizpůsobovat změnám podmínek na trhu a požadavkům zákazníka. Spolu s komunikační politikou tak má cenová politika taktický charakter.

**Klasická teorie ceny** hledá odpověď na otázku, jaká odbytová cena umožňuje na trzích (ať už dokonalých nebo nedokonalých) maximalizovat zisk. V případě dokonalé konkurence podnik nedostává žádnou možnost pro vlastní cenovou politiku. V případě nedokonalé konkurence sice podnik může s cenou manipulovat, ale k tomu, aby maximalizoval zisk, potřebuje znát funkce svých výnosů a nákladů. Teorie ceny navíc pracuje s modely, které jsou sice odrazem reality, nicméně pracují na základě značných zjednodušení, takže s praktickou cenovou politikou mají jen málo společného (teorie ceny například neřeší kvalitu produktu, obalovou politiku ani služby pro zákazníky).

#### 5.3.1 Praktická cenová politika

Praktická cenová politika se orientuje na optimální utváření odbytové ceny na existujících nedokonalých trzích. Na nedokonalých trzích mohou vedle sebe existovat nejen různé ceny různých podniků, ale i různé ceny jednoho podniku (např. pro různé segmenty na trhu nebo

pro různé trhy). **Diferenciace cen** může být dosaženo prostřednictvím rabatů, platebních a dodacích podmínek. Cenová politika optimalizuje jednak **cenu** a jednak **rabat**, platební a dodací podmínky souhrnně označované jako **prodejní podmínky**.

Rozhodnutí o cenových změnách jsou v podnikové praxi nevyhnutelná, jestliže dochází ke změně v nákladech, v posunu poptávky, ke změnám cen konkurence apod. Ke stanovení ceny musí také vždy dojít v případě uvedení na trh nového výrobku.

**Cenu lze v zásadě tvořit na základě tří přístupů:**

- 1) Nákladově orientovaná cena,**
- 2) Poptávkově orientovaná cena,**
- 3) Konkurenčně orientovaná cena.**

**Nákladově orientovaná cena** vychází v tržním hospodářství z kalkulace nákladů spojených s výrobou produktu podniku. Zpravidla je stanovena na základě dvou principů:

a) **cena na základě úplných nákladů**, kde:

$$c = n * (1 + Zp/100)$$

Cena (c) se stanoví na základě úplných nákladů (n) a procentně stanovené sazby ziskové přírážky (Zp). Při použití tohoto způsobu tvorby ceny hrozí podniku vykalkulování z trhu, neboť při poklesu odbytu rostou průměrné náklady na jednotku produkce. Po úpravě rostoucí výše těchto nákladů o sazbu ziskové přírážky tedy cena roste. Rostoucí cena však snižuje prodané množství a celý proces pokračuje až do úplné ztráty zákazníků.

b) **cena na základě neúplných nákladů**, kde:

$$c = n_v + p_u$$

Cena (c) se určuje na základě jednotkových variabilních nákladů ( $n_v$ ) a krycího příspěvku ( $p_u$ ), resp. příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Zde nebezpečí vykalkulování z trhu nehrozí, protože se při poklesu odbytu nemusí zvýšit cena (v rámci příspěvku na úhradu se snížení odbytu promítne do poklesu zisku).

Při zkoumání vztahu cen a nákladů obecně platí, že dlouhodobě minimální cena nesmí klesnout pod úroveň nákladů na jednotku produkce. Krátkodobě může cena klesnout až na úroveň jednotkových variabilních nákladů.

**Poptávkově orientovaná tvorba cen** je založena na tvorbě ceny na základě informací o tom, jaké množství zboží lze prodat za různé ceny (zpravidla různým segmentům). Tyto informace se získávají dvěma způsoby:

a) **dotazováním spotřebitelů,**



#### **b) pozorováním spotřebitelského chování.**

Spotřebitel se při své úvaze o koupi nezaměřuje na výši výrobních nákladů daného zboží, ale na stupeň uspokojení svých potřeb, na užitek, který od výrobku očekává. Tato tvorba ceny se tak zdá pro výrobce ideální, na druhou stranu je však velmi obtížné přimět spotřebitele, aby sdělil výrobcovi maximální cenu, kterou by byl ochoten za výrobek zaplatit.

**Tvorba konkurenčně orientovaných cen** je využívána podniky, které se vzdávají vlastní aktivní cenové politiky. Orientují se podle cen svých konkurentů nebo dle průměrných cen v oboru. Tato tvorba ceny je nejjednodušší a nehrozí, že by se při ní podnik vykalkuloval z trhu. Na druhou stranu však podnik riskuje, že takto stanovená cena nepokryje náklady, resp. variabilní náklady spojené s výrobkem.

### **5.3.2 Strategie cenové politiky**

Vedle krátkodobého (taktického či operativního) rozhodování o výši konkrétní ceny konkrétního výrobku (např. v rámci dílčí etapy životního cyklu produktu nebo sezónního výkyvu) musí výrobce v rámci své cenové politiky přijímat i zásadní **dlouhodobá rozhodnutí**. Tato rozhodnutí je nutné učinit při stanovení cen nových výrobků. S ohledem na princip dlouhodobé maximalizace zisku se již při stanovení zaváděcí ceny musí brát v úvahu prodejní úspěch po celou dobu **životního cyklu produktu**. Optimální je taková zaváděcí cena, která umožňuje dosažení maximální čisté současné hodnoty peněžních toků (zisků) spojených s výrobkem.

Zásadní dlouhodobě platná (strategická) rozhodnutí, která berou v úvahu životní cyklus produktu, jsou založená na konfrontaci dvou odlišných strategických rozhodnutí o ceně:

- **nízká vs. vysoká zaváděcí cena**, kdy je nový výrobek uveden na trh jako luxusní statek, který se začíná prodávat za vysokou cenu, oproti výrobku masového charakteru (masové spotřeby), který se začíná prodávat za nízkou cenou. Vysoká cena umožňuje vysoký průměrný zisk a i při malém objemu prodeje vysoký objem zisku. Nízká zaváděcí cena, která přináší nízký průměrný zisk, zase umožňuje při velkém objemu prodeje také dosažení velkého objemu zisku.
- **strategie rychlého sbírání smetany vs. penetrační cena**, která zavádí nový výrobek na trh buď s vysokou cenou, malým množstvím a tudíž vysokými průměrnými náklady (strategie rychlého sbírání), nebo s nízkou cenou, velkým množstvím a nízkými průměrnými náklady (penetrační cena). V případě **strategie rychlého sbírání** dochází nejprve k pokrytí na cenu málo reagující (či zcela nereagující)

poptávky. Postupem času pak začne cena klesat a výrobek začne být dostupný pro stále větší počet zákazníků. V případě strategie **penetrační ceny** podnik vstupuje na trh s (extrémně) nízkou zaváděcí cenou. Usiluje o zisk a co nejdelší vysokého podílu na trhu. Nízký průměrný zisk podniku nevádí, neboť vysoký objem zisku umožňují vysoké objemy prodeje. Zároveň nízká zisková marže slouží jako bariéra vstupu případných konkurentů.

### 5.3.3 Prodejní podmínky

Suma peněz, kterou podnik obdrží za své výkony, je určována především cenou. Vedle ceny výši této sumy ovlivňují také rabaty, skonta, platební a dodací podmínky a poskytování prodejních úvěrů souhrmně nazývané prodejní podmínky.

**Rabat** je srážka (sleva) z prodejní ceny, kterou dodavatel poskytuje odběrateli. Rabat je nástrojem diferencované tvorby cen. Jak je zřejmé z navazující tabulky 8, slouží v podstatě k úhradě nákladů, které na sebe od výrobce přebral prodávající (obchodník). Obdobnou funkci plní i **skonto**, které představuje srážku (slevu) z ceny zohledňující snížení nákladů z vázanosti kapitálu dřívější platbou.

Tabulka 8: Druhy rabatů pro obchodní zprostředkovatele

Druh rabatu	Charakteristika
<b>Funkční rabat</b>	Úhrada výkonů, poskytovaných velko- a maloobchodníky v oblasti skladování, distribuce a péče o zákazníky
<b>Množstevní rabat</b>	- Při jednorázových zakázkách: zvýhodnění, plynoucí z odstranění fixních nákladů, spojených s opakovanými dodávkami malého množství výrobků - Při periodicky se opakujících zakázkách: „výchova“ věrného zákazníka
<b>Časově podmíněné rabaty</b>	- Zaváděcí rabat - Výběrový rabat - Mimorezonní rabat

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 93

**Platební podmínky** řeší okolnosti úhrady kupní ceny. Jedná se o řadu nástrojů, které vymezují pravidla řízení vztahu prodávajícího a kupujícího v oblasti provádění plateb (viz tabulka 12). Jejich smyslem je nejen formální vymezení vztahů prodávajícího vůči kupujícímu z právního hlediska, ale také posílení akvizičního potenciálu podniku. Příznivé platební podmínky, které podnik poskytuje svým zákazníkům, zpravidla poskytuje na úkor nabízené ceny (tzn. že čím jsou platební podmínky příznivější, tím je cena vyšší).

Tabulka 9: Prvky platebních podmínek

lhůty splatnosti (zálohy, plné platby) skonto při předčasné platbě úroky při opožděné platbě zajištění dodavatelského úvěru kompenzační obchod (při exportu do země s „měkkou“ měnou) platby za vrácené zboží
--

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 93

**Dodací podmínky** vymezují rozsah a časový rámec povinností, které vznikají prodávajícímu v souvislosti s dodávkou výrobku zákazníkovi. Z výčtu prvků dodacích podmínek, obsaženém v tabulce 10, je patrná jejich různorodost. Právo na výměnu zboží představuje velkou výhodu pro konečného zákazníka. Obdobně i převzetí pojišťovacích a přepravních nákladů lze vnímat

jako přínos poskytovaný podnikem zákazníkovi. Minimální rozsah dodávky, termín a vymezení místa předání zboží jsou činitelé, které vytvářejí rámec pravidel pro realizaci dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Tabulka 10: Prvky dodacích podmínek

minimální rozsah dodávky  
 termín dodávky  
 místo předání zboží  
 převzetí pojišťovacích a přepravních nákladů  
 právo výměny zboží

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 94

#### **Příklad**

Podnik Elektrotop je výrobce opěkačů topinek. V současné době, při ceně 1 000,- Kč/kus, jich dodává svým odběratelům 40 000 ks ročně. Výrobek je dodáván z jedné poloviny velkoobchodnímu odběrateli  $O_v$  a z druhé poloviny maloobchodnímu odběratelům  $O_m$ . Nákladová funkce opěkače  $N = 10\,000\,000 + 500 \cdot m$ .

V důsledku volných výrobních kapacit zvažuje podnik oživit odbyt poskytováním diferencovaného rabatu svým odběratelům.

Velkoobchodní odběratel by podle očekávání reagoval na poskytnutí rabatu podstatně pružněji než maloobchodní odběratelé:

<i>Odběratel</i>	<i>Rabat</i>	<i>Pružnost</i>
	<i>%</i>	<i><math>\eta</math></i>
$O_v$	20	4,0
$O_m$	10	2,0

Je poskytování rabatu v uvedené výši při uvedené pružnosti poptávky výhodné?

#### **Řešení**

$$\eta = \Delta m / \Delta c \Rightarrow \Delta m = 80\% \text{ (pro velkoobchod)}$$

$$\eta = \Delta m / \Delta c \Rightarrow \Delta m = 20\% \text{ (pro maloobchod)}$$

### **Velkoobchod**

Bez rabatu:

$$\text{Příspěvek na úhradu jednotkový (pú)} = c - n_v = 1\,000 - 500 = 500$$

$$m = 20\,000$$

$$\text{Příspěvek na úhradu celkový (PÚ)} = 500 * 20\,000 = 10\,000\,000$$

S rabatem:

$$pú = c - 0,5 * c - n_v = 1\,000 - 200 - 500 = 300$$

$$m = m + 0,8 * m = 36\,000$$

$$PÚ = 300 * 36\,000 = 10\,800\,000 \text{ Kč}$$

### **Maloobchod**

Bez rabatu:

$$pú = 500$$

$$m = 20\,000$$

$$PÚ = 10\,000\,000$$

S rabatem:

$$pú = c - 0,1 * c - n_v = 1\,000 - 100 - 500 = 400$$

$$m = m + m * 0,2 = 24\,000$$

$$PÚ = 400 * 24\,000 = 9\,600\,000 \text{ Kč}$$

Rabat je tedy výhodný pro velkoobchod (o 800 000 Kč) a nevýhodný (o 400 000 Kč) pro maloobchod.

## **5.4 Shrnutí kapitoly**

Model dokonalé konkurence předpokládá, že všichni účastníci jednají podle principu racionality, existuje úplná transparentnost trhu, platí podmínka homogenity, okamžité reakce na změny a dokonalé informovanosti všech subjektů. Dokonale konkurenční trh však

v reálných podmínkách neexistuje. Čím vyšší je stupeň dokonalosti trhu, tím silnější je intenzita konkurence. Prodávající proto vždy usiluje zrušit nebo omezit alespoň jednu (či několik) podmínek dokonalé konkurence a vytvořit si tak prostor k ovlivňování cen. K posílení vlastního konkurenčního postavení podnik využívá nástroje odbytové politiky. Cílem výrobkové politiky je vytvořit zboží a služby, které požadují zákazníci. Její jádro tvoří technické vlastnosti výrobku, navazující oblastí je výrobková a sortimentní politika, značková a obalová politika a politika služeb pro zákazníky. Cílem cenové politiky je utváření odbytové ceny na trzích nedokonalé konkurence. Nástroji praktické cenové politiky jsou ceny, platební podmínky, dodací podmínky a rabaty. Jejich prostřednictvím lze trhy zneprůhlednit a dosáhnout tak nižšího stupně dokonalosti trhu a vyššího zisku.

## 5.5 Kontrolní test

**Mezi nástroje výrobkové politiky patří:**

- a) služby zákazníkům
- b) rabaty
- c) podpora prodeje
- d) odbytové cesty

**1. Pokud je na trhu jeden velký nakupující a jeden velký prodávající, potom lze formu trhu klasifikovat jako:**

- a) nabídkový monopol
- b) poptávkový monopol
- c) dokonalou konkurenci
- d) bilaterální monopol

**Pokud je na obalu produktu uvedena doba minimální trvanlivosti, lze z hlediska obalové politiky hovořit o funkci obalu:**

- a) technické
- b) právní
- c) hospodářské
- d) reklamní

**V případě, že podnik stanovuje svou cenu na základě výzkumu trhu, který zkoumá preference zákazníků, lze hovořit o způsobu tvorby ceny:**

- a) nákladové
- b) konkurenční
- d) poptávkové
- d) výnosové

**Sleva z ceny, kterou poskytuje výrobce zákazníkovi na základě předčasné platby za dodané zboží, se nazývá:**

- a) rabat
- b) skonto
- c) inkaso
- d) akreditiv

*Odpovědi: 1a, 2d, 3b, 4d, 5b*

## 6 KOMUNIKAČNÍ A DISTRIBUČNÍ POLITIKA

*V této kapitole se dozvíte, jaké jsou cíle a oblasti komunikační politiky. Seznámíte se se základními způsoby komunikace především prostřednictvím ovlivňování vztahů s veřejností, osobního prodeje, reklamy a podpory prodeje. Dále se dozvíte, jaké jsou cíle a oblasti distribuční politiky. Především se naučíte rozeznávat různé distribuční kanály (ať už přímé či nepřímé) a seznámíte se s distribuční politikou nejen z hlediska výrobce, ale také prodejce (zprostředkovatele).*

### 6.1 Cíle a oblasti komunikační politiky

Pro trh v hospodářsky vyspělých zemích je charakteristický převis nabídky nad poptávkou. Prodávající musí řešit problém jak nalézt pro svůj produkt zákazníka. Společnost, kterou charakterizuje takto vymezený trh, se označuje jako **společnost hojnosti**. Pro společnost hojnosti je příznačná:

- nadměrná nabídka zboží
- nepřehledné trhy
- technicky propracované výrobky
- pohodlný k pasivitě inklinující zákazník.

Tabulka 10: Dílčí oblasti komunikační politiky

Dílčí oblast	Předmět podnikání
reklama	Zákazníci mají být podněcováni k nákupu intenzivním využitím reklamních médií
podpora prodeje	Zákazníci mají být podněcováni k nákupu cílenými akcemi v místě prodeje
public relations	Veřejnost má být ovlivňována k pozitivním postojům vůči podniku
osobní prodej	Zákazníky mají v přímém rozhovoru informovat a získávat pro uskutečnění nákupu důrazní externí prodavači

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 98

**Úlohou komunikační politiky** je seznamovat pasivního zákazníka s kvalitou, cenou a zdrojem původu své nabídky. Cílem této politiky je překonávat odbytové bariéry na straně zákazníka informacemi a cíleným ovlivňováním.

Všechny formy komunikační politiky, tzn. reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej, využívané podniky jsou zaměřeny na propagaci. Jejich úkolem je získat zákazníka pro podnik a jím nabízené výrobky a služby.

### 6.1.1 Reklama

**Reklama** je charakteristická tím, že se:

- zaměřuje na velký počet lidí
- komunikuje prostřednictvím věcí.

Reklamní sdělení se nešíří prostřednictvím jednotlivých osob, ale využívají se prostředky masové komunikace. Prostřednictvím reklamy dochází ke zprostředkování určitého sdělení od provozovatele reklamy k subjektům reklamy (cílovým skupinám).

Většina **výrobků spotřebního charakteru** prochází následujícím distribučním řetězcem:

výroba → velkoobchod → maloobchod → konečný odběratel

Nejméně komunikačních aktivit přitom vyvíjí v tomto případě velkoobchod.

U **výrobků investičního charakteru** se reklama téměř nevyskytuje. Z forem odbytové politiky se zde uplatňují zejména služby pro zákazníky, dodržování termínů, technické poradenství apod. Reklama má významné postavení z podnikového i národohospodářského pohledu. U výrobců značkových výrobků dosahuje rozpočet na reklamu značných částek (10% i 20% z obrátu).

Stejně jako každý plánovací proces vyžaduje i plánování reklamy stanovení cíle, zisk a zpracování údajů o předmětu plánování a prozkoumání možných nástrojů reklamy. **Cíl reklamy** představuje vymezení toho, čeho má být reklamou dosaženo a toho, jak mají reagovat cílové skupiny.

Jak je patrné z tabulky 11, reklamní cíle lze rozčlenit na ekonomické a mimoekonomické.

**Mimoekonomické reklamní cíle** se orientují na ovlivnění jednání potenciálních zákazníků ještě před nákupem. **Ekonomické reklamní cíle** se orientují na maximalizaci zisku podniku.



Tabulka 11: Členění reklamních cílů

Reklamní cíle		
ekonomické	mimoekonomické	
	psychologické	šíře záběru
Cílová veličina: - zisk - obrat - podíl na trhu	Cílová veličina: - pozornost - působení na paměť - vytváření preferencí - působení na pocity	Cílová veličina: - počet oslovených osob - počet uskutečněných informačních kontaktů

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 99

Údaje pro plánování reklamy zahrnují informace, které se týkají se určení:

- **objektu reklamy,**
- **cílových skupin**
- **způsobu zpracování reklamního sdělení subjektem reklamy.**

**Objektem reklamy** může být produkt (výrobek či služba), produktová skupina (soubor výrobků či služeb) nebo podnik jako celek. **Cílovou skupinou** se chápe každá skupina osob (v rámci tržního segmentu), na kterou výrobce zaměřuje reklamní akci (reklamní sdělení). Patří do ní všechny osoby, které chce podnik uspokojit s využitím objektu reklamy. Čím přesněji je cílová skupina vymezena, tím cílenější a úspěšnější je reklama (reklamní sdělení). **Zpracování reklamního sdělení** subjektem reklamy vyjadřuje způsob, jakým tento subjekt (cílová skupina) na reklamu reaguje. Lze si představit celou škálu reakcí, která vychází z členění uvedeného v tabulce 12.

Tabulka 12: Reakce na reklamní sdělení

• Okamžitý nákup s následujícími nákupy
• Jednorázový nákup
• Značná ochota k nákupu
• Pozitivní či negativní postoj k reklamě
• Lhostejnost
• Nevnímání reklamy

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 100

**Nástrojem** plánování **reklamy** jsou opatření, jejichž prostřednictvím se reklamní akce realizují. Patří mezi ně:

- **stanovení rozpočtu** na reklamu (ročního)
- **výběr médií** – rozpis rozpočtu na média (na reklamní prostředky)
- **vytvoření reklamního sdělení** (optické a akustické).

**Rozpočet na reklamu** lze stanovit jednak analytickým způsobem, jednak s využitím praktického přístupu. U **analytického přístupu** se provazuje rozpočet na reklamu s vrcholovým cílem a strategií podniku a jeho výše se určuje s využitím modelové funkce.

**Praktické přístupy** ke stanovení rozpočtu na reklamu vychází z orientačních veličin jako jsou obrat, zisk, rozpočet konkurence, disponibilní finanční prostředky nebo operativní reklamní cíle. Jejich problémem je absence strategie, resp. absence provázání na strategii podniku. Další slabiny těchto přístupů jsou patrné z tabulky 13.

Tabulka 13: Slabiny praktických reklamních přístupů

Orientační veličina	Slabá místa
<b>Obrat (zisk)</b>	- věcně chybné - procyklický účinek - libovolná procentní sazba
<b>Rozpočet konkurence</b>	- není znám budoucí rozpočet konkurence - orientace na dezorientaci
<b>Finanční prostředky</b>	- věcně chybné - procyklický účinek
<b>Operativní reklamní cíle</b>	- reklamní dopad jednotlivých opatření nelze exaktně předvídat

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 100

Praktické přístupy mají své slabiny. Ty, u nichž se váže určení výše rozpočtu na reklamu na vlastní ekonomické ukazatele (obrat, zisk či disponibilní zdroje) mají procyklický účinek, tzn. že v případě problémů podniku, kdy je potřeba zvýšit tlak na zákazníka a kdy je potřeba rozpočet na reklamu zvýšit se tento rozpočet naopak snižuje spolu se snižujícím se obratem, ziskem či disponibilními prostředky. Vazba na rozpočet konkurence má nevýhodu spočívající v obtížích spojených se získáváním informací o tomto rozpočtu včetně toho, že spíše než o získávání kupujících se zde jedná o jejich dezorientaci. Relativně nejvýhodnější se jeví

orientace na operativní reklamní cíle. Reklamní rozpočet je zde stanovován s ohledem na uvažované konkrétní akce, připravované podle požadovaných ekonomických efektů. Díky absenci propracované marketingové strategie je však izolovaný účinek těchto akcí výrazně nižší.

**Selekce médií**, tedy výběr nosiče reklamy je v praxi podnikatelských subjektů obvykle založen na uplatnění heuristických plánovacích postupů. Ty jsou založeny na poznatku, že nelze změřit (či jen velice obtížně) jaký výnos přinesl konkrétní nosič reklamy. Výnos z reklamy tak zde nahrazují pomocné veličiny jako jsou stupeň rozšíření média nebo náklad na jednotku reklamního sdělení, které poskytují informaci o pozitivním účinku reklamy. **Stupeň rozšíření média** lze měřit např. nákladem u tiskových médií, počtem příjemců u elektronických médií apod. Náklad na jednotku reklamního sdělení lze měřit např. cenou celostránkového inzerátu u tiskového média, cenou vysílacího času u televize či rozhlasu nebo cenou inzerce elektronických médií apod. Pro určení relativní výhodnosti nosiče reklamy se využívá tzv. „cena v tisících“:

$$\text{cena v tisících} = \frac{\text{náklady na reklamu / celá stránka}}{\text{výše nákladů}} * 1000$$

$$\text{cena v tisících} = \frac{\text{náklady na reklamu/30 sec.}}{\text{počet příjemců}} * 1000$$

**Reklamní sdělení** může mít formu mluveného nebo psaného slova, obrazu, hudby, grafického projevu apod. Představuje spojnici subjektu a objektu reklamy. Účinnost reklamního sdělení spočívá na **3 elementech**:

- **žádoucnost**, neboť u subjektu reklamy musí vzniknout přání opatřit si produkt,
- **exkluzivita**, neboť subjekt reklamy musí být přesvědčen o exkluzivitě a výlučnosti produktu, který si kupuje,
- **důvěryhodnost**, neboť subjekt reklamy musí být přesvědčen o serióznosti reklamní zprávy (zákazník musí reklamně věřit).

Jestliže některý z výše uvedených elementů není plně respektován, či je respektován pouze z části, nemá reklama očekávaný úspěch, tzn. že zákazníka nepřiměje ke koupi produktu.

Při vyhodnocování ekonomické úspěšnosti reklamy vzniká problém. Očekávaný efekt, který spočívá v nárůstu prodeje produktu (a následně obratu a zisku), je ovlivňován a zkreslován

existenci konjunkturálních cyklů, sezónními výkyvy a fenoménem Carry-Over Effect (kdy koupě následuje sice po ovlivnění kupujícího reklamou, ale se značným časovým zpožděním).

Tabulka 14: Ekonomická a mimoekonomická úspěšnost reklamy

Naformátováno: Normální, Řádkování: jednoduché, Bez konce stránky před

<b>Ekonomická úspěšnost reklamy</b>	<b>Mimoekonomická úspěšnost reklamy</b>
zjišťované veličiny: - obrát - zisk - tržní podíl	zjišťované veličiny: - šíře dosahu média - vybavení si reklamního sdělení - psychologická reakce na reklamní sdělení
měřicí postupy: - analýza časových řad - průřezová analýza	měřicí postupy: - dotazování - laboratorní test

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 101

### Příklad

Městský podnik a.s. se má od 1. července 2013 napojit na sdruženou síť rozvodu zemního plynu: Do té doby má zásobovat soukromé domácnosti svítiplynem. Městský podnik a.s. by chtěl dosáhnout dvojího: za prvé by chtěl dosavadní odběratele svítiplynu pohnout k tomu, aby si provedli potřebné technické úpravy plynových kamen a kotlů na zemní plyn. Chtěl by se v každém případě vyhnout tomu, aby domácnosti přešly na jiné druhy energie (elektrina, uhlí apod.). Na druhé straně by chtěl domácnosti přesvědčit o tom, že plynové vytápění je výhodnější než jiné druhy vytápění. Tímto způsobem chce dosáhnout rozšíření využití plynu na úkor ostatních druhů energie.

Pro dosažení tohoto cíle má být v první polovině roku 2013 uveřejněna řada novinových inzerátů v lokálním tisku, městské autobusy opatřeny reklamními plakáty, všem místním domácnostem zaslány poštou reklamní brožury a několik krátkých informačních filmů bude promítáno v rámci reklam v místních kinech. Počítá se s tím, že tato reklamní kampaň bude stát 1 800 000,- Kč.

Vylozte systémově reklamní plán (záměr) Městského podniku a.s. podle členění:

- a) Rozsah cíle reklamy
- b) Subjekt reklamy
- c) Objekt reklamy
- d) Reklamní prostředek
- e) Nosič reklamy
- f) Doba reklamy a trvání
- g) Reklamní rozpočet

### **Řešení**

- a) udržení stávajících odběratelů a získání odběratelů nových
- b) soukromé domácnosti
- c) zemní plyn
- d) inzeráty, plakáty, reklamní filmy, brožury
- e) inzerce, film, tisk
- f) noviny, kina, autobusy, brožury
- g) 1. 1. 2013 – 30. 6. 2013
- h) 1 800 000 Kč

### **6.1.2 Podpora prodeje**

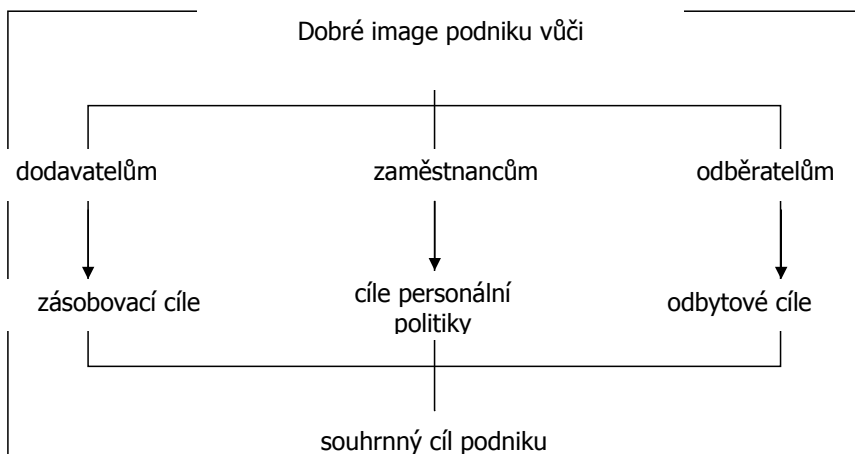
Podpora prodeje (Sales Promotion) zahrnuje opatření na podporu odbytu, která mají vztah k cenové, výrobní nebo distribuční politice, ale u kterých převažuje komunikační zaměření. Reklama je v zásadě založena na širokém záběru a dlouhodobém působení, zatímco podpora prodeje se zaměřuje především na rychlý, většinou krátkodobý, úspěch v prodeji. Usiluje o to časově ohraničeným cíleným ovlivňováním omezeného počtu osob, obvykle v určité lokalitě. Zahrnuje například soutěže o ceny, cenově zvýhodněné prodejní akce, poskytování vzorků zboží, ochutnávky zboží, prodávání vyššího počtu produktu ze celkovou nižší cenu (3 kusy za cenu 2) apod.

### 6.1.3 Public relations

V podmínkách trhu, kde nabídka podniků přesahuje poptávku zákazníků, se úspěch podniku posuzuje i podle toho, jak se mu daří vyhovět aktuálně platným společenským představám. Vedle obvyklé nabídky produktů se tak od podniku očekává například i šetrný vztah k životnímu prostředí, porozumění pro sociální záležitosti zaměstnanců a jejich rodin, podpora komunální politiky v místě sídla podniku, úplná informovanost veřejnosti o technologických procesech v podniku, podpora charitativních aktivit, umění, vědy atd.

Podnik, který platným společenským představám nevyjde vstříc, požívá nízkého společenského uznání, tzn. že má špatný image. Úkolem public relations (práce s veřejností) je posílit image, tzn. zlepšit obraz podniku v očích veřejnosti. Podnik přitom prostřednictvím posílení image usiluje o (nepřímé) působení na zákazníka, které má zvýšit prodej a následně zisk. Cíle public relations jsou souhrnně uvedeny na obrázku 23.

Obrázek 23: Cíle public relations



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 103

## 6.2 Cíle a oblasti distribuční politiky

Ekonomika vyspělých zemí je charakterizována dělbou práce, pro niž je příznačná hromadná výroba a decentralizovaná spotřeba jednotlivým zákazníkům. Prosperita výrobního podniku přitom nezáleží jen na kvalitě a ceně výrobku, ale i na schopnosti vyrobené produkty dopravit

k zákazníkovi. Úkolem distribuční politiky je transformovat vyrobenou produkci do podoby odpovídající potřebám zákazníka (blíže viz tabulka 15).

Tabulka 15: Transformace výkonů v rámci distribuční politiky

<b>Transformace:</b>	<b>Výrobek musí být k dispozici</b>
prostorová	- v místě poptávky
časová	- vždy, bez ohledu na okamžik výroby
kvantitativní	- v množství odpovídajícím potřebě
kvalitativní	- v úplné nabídce, odpovídající potřebě (např. tisk +cigarety+ zápalky)

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 104

Distribuce zahrnuje nejen přepravu produkce od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Jejím obsahem je také zajištění dopravních prostředků, přepravních cest, skladů a skladovacích míst. V souvislosti s těmito (logistickými) problémy podnik usiluje o minimalizaci nákladů.

### 6.2.1 Distribuční politika z hlediska obchodu

V podmínkách vyspělého tržního hospodářství je cesta produktu od výrobce až ke konečnému spotřebiteli zpravidla dlouhá. Každý z článků distribučního kanálu přitom musí podávat specifický výkon. Velkoobchod tak v rámci distribuce musí vycházet z přání svých odběratelů tzn. maloobchodníků, kteří nejsou konečnými spotřebiteli produktu. Maloobchod se musí řídit přáním konečných zákazníků. Snaha vyhovět různorodým přáním různorodých zákazníků vedla k vytvoření různorodých forem obchodu. Příklady forem distribuce (obchodu), které se vyvinuly na základě požadavků zákazníků, jsou patrné z tabulky 16.

Významnou roli v rámci distribuční politiky obchodu může hrát i volba způsobu prezentace zboží. Například u luxusních výrobků může poutavé vystavení zboží vyvolat koupi. Takto vyvolaný vyšší objem prodeje (a vyšší výnos) je ale doprovázen vyššími náklady.

**Rozhodování o způsobu prezentace tak závisí na tom, jaké výrobky jsou nabízeny z hlediska spotřeby:**

- **standardní výrobky hromadné spotřeby,**
- **prestižní (luxusní) výrobky,** odpovídající individuálním potřebám.

**Výrobky hromadné spotřeby** jsou obvykle nabízeny v prodejnách bez výrazné prezentační podpory. **Prestižní výrobky** zvyšují nároky zákazníků na vybavení prodejny a zpravidla umožňují vytvořit z nákupu zážitek.

Tabulka 16: Požadavky na distribuci a její formy

Požadavky na distribuci	Podoby formy distribuce
krátká vzdálenost	Obchůdky v místě bydliště (pro malé nákupy)
rychlá dostupnost	Tržišťe u dopravních uzlů (nákupy ve velkém)
rychlý nákup	Samoobsluha
odborné poradenství	Obsluha ve specializovaných obchodech
neustále k dispozici	Prodej prostřednictvím automatů
levný nákup	Diskontní obchody
rozhodování o nákupu doma	Podomní prodej, zasilatelské obchodní domy, e-shopy
nákup na jednom místě	Obchodní domy
velký výběr	Specializované prodejny
nákup s dalšími prožitky	Nákupní centra, velkoměstské pasáže

Naformátováno: Normální, Řádkování: jednoduché, Bez konce stránky před

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 104

Další problém, který je nutné řešit v rámci distribuce, je **forma prodeje**, která může být buď **s obsluhou nebo bez obsluhy** (samoobslužný prodej). Nárůst počtu samoobslužných forem prodeje je obvykle zdůvodňován zájmem obchodu snižovat náklady. Hranicí možností samoobslužného prodeje ale tvoří druh výrobku, který splňuje následující charakteristiky:

- vyžaduje instruktáž (např. dioptrické brýle),
- drahé, které přitahují zloděje (např. šperky),
- čerstvé, nebalené (např. maso, ryby, sýry, pečivo)
- regulovaný prodej (např. léky, zbraně)

Významnou oblastí distribuční politiky je také rozhodování o **umístění prodejny**. Podle typu podniku a oboru podnikání se mohou v obchodě uplatnit různé strategie. Z prostorového hlediska lze rozlišovat mezi obchodními prodejny v centru měst a prodejny, které dávají přednost okrajům měst s příznivými dopravními možnostmi. O dosažení vysokého obrátu usilují obchodníci buď přes nízká průměrná nákupní množství velkého množství zákazníků, anebo v důsledku velkých objemů jednotlivých nákupů malého množství zákazníků.



Z hlediska konkurence lze rozlišovat u umístování prodejen mezi obchodníky, kteří se snaží konkurenci vyhnout a těmi, kteří ji vyhledávají. Obchodníci, kteří nabízejí spíše **homogenní výrobky** každodenní spotřeby (základní potraviny) se snaží konkurenci spíše vyhýbat. Obchodníci, kteří prodávají spíše **heterogenní výrobky** občasně nebo dlouhodobé spotřeby (šperky, starožitnosti, drahé kožichy), volí umístění obvykle bez ohledu na konkurenci, resp. se umísťují především v místě, kde je již jeden či více konkurentů.

### 6.2.2 Distribuční politika z hlediska výrobce

Cesta produktu od výrobce ke konečnému spotřebiteli se nazývá **tržní kanál**. Úkolem výrobce v oblasti distribuční politiky je optimalizace tohoto tržního kanálu, v rámci které hledá výrobce odpověď na tři základní otázky:

- **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.

Výsledkem těchto úvah je rozhodování zda bude výrobce využívat vlastní distribuční cesty (přímá prodejní cesta) nebo zda použije zprostředkovatelů (nepřímá prodejní cesta). V případě volby nepřímé prodejní cesty se musí výrobce rozhodnout, zda se bude orientovat na menší množství větších obchodníků nebo naopak na větší množství menších obchodníků.

**Distribuční cíle** lze ve vztahu k hlavnímu cíli podniku vymežit způsobem patrným z následující tabulky 17.

Tabulka 17: Distribuční cíle podniku

Hlavní cíl	Dlouhodobá maximalizace zisku
Dílejší cíle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimální náklady na distribuci</li> <li>• maximální distribuční kvóta</li> <li>• maximální distribuční jistota</li> </ul>

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 105

**Minimalizace nákladů** na distribuci hraje pro výrobce důležitou roli především v případě, kdy výnosy nejsou závislé na odbytové cestě. Snížení výnosů o částky, o které výrobce přijde

v podobě obchodního rozpětí obchodníka, se považují za náklady nepřímého prodeje, neboť tyto částky by v případě přímého prodeje inkasoval výrobce sám.

**Distribuční kvóta** dává informaci o stupni rozšíření (značkového) výrobku. V zásadě se jedná o číselný údaj, který udává v kolika procentech prodejen, které připadají v úvahu pro prodej daného zboží, se daný produkt skutečně nabízí.

**Distribuční jistota** se určuje na základě posouzení míry vlivu výrobce na distribuční kanál. Distribuční jistota je pro výrobce tím vyšší, čím vyšší je jeho skutečný, ev. smluvně podložený vliv na distributory.

### 6.2.2.1 Přímá a nepřímá distribuční cesta

Důležitým rozhodnutím v oblasti distribuce se týkají distribuční cesty, tzn. toho, zda bude výrobce prodávat své produkty přímo či nepřímo. **Přednostmi přímého prodeje**, kdy výrobce prodává své produkty sám konečnému spotřebiteli jsou:

- vysoký vliv na tržní kanál,
- bezprostřední přístup k informacím od zákazníků.

Naopak, mezi **nevýhody přímého prodeje** lze zařadit:

- nízkou distribuční kvótu,
- vysokou vázanost kapitálu.

Výhody přímého prodeje přitom v podstatě představují nevýhody prodeje nepřímého a naopak nevýhody přímého prodeje v zásadě vyjadřují výhody prodeje nepřímého. V rámci uspořádání **přímého prodeje lze využít následující osoby**:

- **obchodní cestující** je zaměstnanec podniku, který vykonává práci podle pokynů zaměstnavatele, provádí prodej pouze od jednoho výrobce (zaměstnavatele) a je odměňován zpravidla pevným platem s prémie (což vede k jeho nižší motivaci)
- **obchodní zástupce** je externí pracovník (podnikatel), tzn. jen částečně ovlivňovaný podnikem, který může prodávat výrobky většího počtu výrobců a odměňován je zpravidla prostřednictvím množstevní provize (což vede k jeho vyšší motivaci).

Hraniční forma mezi přímým a nepřímým prodejem je franchising, kdy existuje jeden poskytovatel a více příjemců franchisy. Příjemci franchisy jsou právně samostatné subjekty, přičemž vzájemná vazba mezi poskytovatelem a příjemci franchisy vzniká prostřednictvím rozsáhlých smluvních závazků (např. Mc'Donalds, Potrefená husa apod.).

Cílem fyzické distribuce je optimální uspořádání toků výrobků z místa výroby do místa prodeje. **Nástrojem fyzické distribuce** je volba:

- **skladovacích míst,**
- **dopravních prostředků,**
- **doby a objemu přepravy,**
- **přepravních cest.**

Naformátováno: Písmo: není Tučné

### **Příklad**

Podnik produkuje ročně 100 000 kusů výrobku A s náklady 160,- Kč na kus. Dosud prodával své produkty velkoobchodu (s odběrem v podniku) za cenu 190, Kč/ks. Svou celkovou produkci by ale také mohl prodávat maloobchodníkům za cenu 215,- Kč/ks. V tom případě by ale musel nést přepravní náklady v částce 20,- Kč/ks a náklady spojené s činností dvou obchodních cestujících (+ automobil) ve výši 850 000,- Kč/rok. Kterou odbytovou cestu by měl podnik zvolit?

### **Řešení**

Velkoobchod:

$$N = 100\,000 * 160 = 16\,000\,000$$

$$V = 100\,000 * 190 = 19\,000\,000$$

$$Z = 3\,000\,000$$

Maloobchod:

$$N = 850\,000 + 100\,000 * 180 = 18\,850\,000$$

$$V = 100\,000 * 215 = 21\,500\,000$$

$$Z = 2\,650\,000$$

Výhodnější je prodej přes velkoobchod.

## **6.3 Shrnutí kapitoly**

Pro vyspělé ekonomiky je příznačná nadměrná nabídka zboží, nepřehledné trhy, technicky vyspělé výrobky a pohodlný (pasivní) zákazník. Cílem komunikační politiky je překonávat

v těchto podmínkách bariéry odbytu informacemi a cíleným ovlivňováním zákazníka. Komunikační politika k tomu využívá nástroje, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej. Jejich prostřednictvím podnik usiluje o získání zákazníka. Cílem distribuční politiky je transformace vyrobené produkce do podoby odpovídající potřebám zákazníka. Jedná se o transformaci prostorovou, časovou, kvantitativní a kvalitativní. Z hlediska obchodu se při formování distribuční politiky uplatňují specifické nároky na umístění prodejního místa ve vztahu k prodávanému sortimentu, odlišný způsob prezentace u masových a prestižních výrobků, volba způsobu prodeje apod. Předmětem rozhodování výrobce je v distribuční politice především volba distribučních cest (kolik jich bude a jaká bude jejich forma). Distribučním cílem podniku je zpravidla minimalizace nákladů na distribuci, maximalizace distribuční kvóty a maximalizace distribuční jistoty. Optimalizace nástrojů odbytové politiky vyžaduje nejprve optimalizaci výrobkové politiky, poté cenové politiky, komunikační politiky a nakonec distribuční politiky. Výrobová a distribuční politika mají strategický charakter, cenová a komunikační politika pak taktický charakter.

## 6.4 Kontrolní test

**V rámci komunikační politiky je ochutnávka jogurtů v supermarketu příkladem:**

- a) podpory prodeje
- b) reklamy
- c) public relations
- d) osobního prodeje

**Počet oslovených osob lze v rámci reklamních cílů zařadit mezi:**

- a) cíle psychografické
- b) cíle šíře záběru
- c) cíle ekonomické
- d) cíle psychologické

**Překonání nesouladu mezi místem výroby a místem spotřeby je v rámci distribuční politiky úkolem transformace:**

- a) časové
- b) prostorové
- c) kvalitativní
- d) kvantitativní

**Číselný údaj, který udává v kolika procentech prodejen, které připadají v úvahu pro prodej daného zboží, se daný produkt skutečně nabízí, se nazývá:**

- a) distribuční kvóta
- b) distribuční jistota
- c) šíře záběru
- d) hloubka záběru

*Odpovědi: 1a, 2b, 3b, 4a*

## 7 INVESTICE A FINANCOVÁNÍ

*V této kapitole se dozvíte, co jsou to investice, financování a jaký je mezi nimi vztah. Seznámíte se s podnikovým obratem především jako systémem investic a dezinvestic v podniku. Dále se dozvíte, co je to likvidita podniku, jaké existují její druhy a jaký je její vztah k financování podniku. V neposlední řadě se také hlouběji seznámíte s různými způsoby financování podniku a s různými druhy investic.*

### 7.1 Pojmy investice a financování

Podnikovou činnost tvoří nákup výrobních faktorů, výroba a prodej výkonů. Tento proces se může uskutečňovat pouze tehdy, jestliže jsou před jeho zahájením k dispozici finanční prostředky k obstarání výrobních faktorů, které jsou pak následně uvolněny a získány zpět prodejem výkonů. Uskutečňování hmotného procesu výroby musí být tedy zajištěno finančními prostředky.

**Tok statků** – je vyjádřením věcně hospodářského procesu (výkonů)

**Tok plateb** – je vyjádřením finančně hospodářské stránky procesu hospodaření.

S uskutečňováním hospodářského procesu podniku úzce souvisí pojmy investice a financování. S pojmem **financování** se obvykle spojuje **opatřování kapitálu**, které je vyjádřené strukturou pasív v rozvaze. S pojmem **investice** je spojováno **použití finančních prostředků** k obstarání majetku podniku. Předmětem obstarávání (nákupu) je hmotný majetek, nehmotný majetek a finanční majetek, který je vyjádřen v aktivech rozvahy.

**Financování** znamená opatřování finančních prostředků a je vyjádřeno v pasivech rozvahy

**Investice** znamená použití finančních prostředků k obstarání majetku a je vyjádřeno v aktivech rozvahy.

Pojem financování má ale členitější obsah a lze jej charakterizovat prostřednictvím tří různých širší vymezení:

- **financování v užším slova smyslu** je obstarávání kapitálu (např. opatření vlastního a cizího kapitálu apod.)
- **financování v širším slova smyslu** je obstarávání kapitálu a opatření v kapitálové oblasti nezbytná pro realizaci podnikové činnosti (např. kromě výše uvedeného tvorba a rozdělení zisku apod.)

- **financování v nejširším slova smyslu** je obstarávání kapitálu, opatření v kapitálové oblasti nezbytná pro realizaci podnikové činnosti a zajištění mimořádných finančně-technických opatření (např. kromě výše uvedeného změna právní formy, sanace, likvidace apod.).

Opakem pojmu financování je **úbytek kapitálu**. Dochází k němu např. při splácení úvěru nebo při výběrech zisku. Uvolnění investovaných částek ve věcném a finančním majetku do likvidní podoby se označuje jako **dezinvestice** a je tedy opakem investice. Celkovou podnikovou činnost lze vnímat jako hmotný a finanční proces hospodaření, který lze sledovat prostřednictvím procesu neustále se uskutečňujících investic a dezinvestic a jako proces stálého vázání a opětovného uvolňování finančních prostředků.

## 7.2 Podnikový obrat

Platební prostředky vložené do podniku nejsou všechny průběžně investovány. Zároveň připlývají do podniku další finanční prostředky přeměnou podnikových výkonů v peníze. Majetková oblast podniku se proto skládá ze dvou složek:

- **oblast platební,**
- **oblasti investiční.**

Spolu s kapitálovou oblastí jsou oblasti platební a investiční bilančním obrazem podnikového obrátového procesu. Všechny tři oblasti jsou uvedeny v souhrnném výkazu (k určenému dni), kterým je rozvaha.

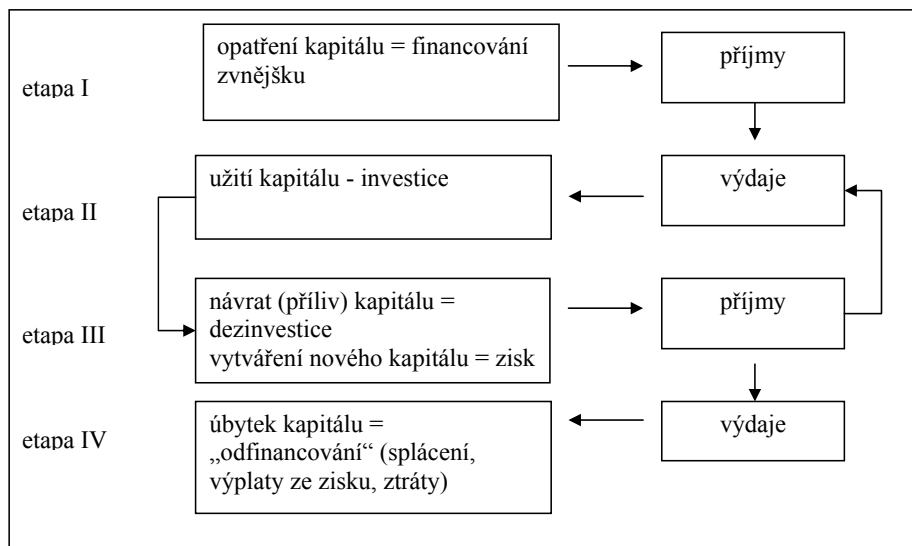
Tabulka 18: Zjednodušená rozvaha

<b>aktiva</b>	<b>Rozvaha k 31. 12. 20..</b>	<b>pasiva</b>
oblast investiční		oblast kapitálová
oblast platební		

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 111

Operace financující podnikový obrat lze vyjádřit prostřednictvím čtyř etap., patrných z obrázku 24.

Obrázek 24: Etapy oběhu finančních prostředků v podniku



Naformátováno: Řádkování: jednoduché,  
Bez konce stránky před

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 112

V první etapě si podnik opatřuje finanční **prostředky zvětšování** (financování), které se v kapitálovém vyjádření promítají do vlastního nebo cizího kapitálu. V majetkovém vyjádření mají pak zpravidla podobu platebních prostředků (peněz). V této etapě se mění bilanční suma (celkový objem aktiv a pasiv).

Druhá etapa vyjadřuje použití (investování) platebních prostředků k **opatření věcných statků** (výrobních faktorů). Oblast platební se zmenšuje a oblast investiční zvětšuje (mění se struktura aktiv). Kapitálová oblast (ani bilanční suma) se tedy nemění.

Ve třetí etapě do podniku **příplývají finanční prostředky** získané prodejem výkonů. Oblast investiční se zmenšuje, oblast platební roste., vytváří se zisk, roste bilanční suma (zvětšuje se oblast aktiv i pasiv).

Čtvrtá etapa zachycuje úbytek kapitálu v důsledku např. splácení úvěru, výplaty zisku vlastníkům apod. Dochází k úbytku kapitálu i aktiva tedy ke **zmenšení bilanční sumy**.

**Podnikový obrat** je tedy procesem průběžných příjmů a výdajů peněz a průběžných investic a dezinvestic.

### 7.3 Likvidita

Podnikový obrat může plynule probíhat pouze tehdy, pokud se podniku daří plnit ve stanovených lhůtách všechny své platební povinnosti. Schopnost podniku dostát v příslušných lhůtách svým splatným závazkům, aniž by byl ohrožen bezporuchový proces vzniku a prodeje výkonů, se označuje jako **likvidita**.

V souvislosti s likviditou se v literatuře používají dva pojmy:

**Likvidnost**, což je vlastnost majetkových složek podniku (viz aktiva v rozvaze) být více nebo méně lehce použity jako platební prostředky nebo být na platební prostředky přeměněny (absolutní likvidita).

**Likvidita**, což je schopnost podniku dostát všem platebním povinnostem a nevyhnutelným platbám v daném termínu (relativní likvidita, solventnost, platební schopnost).

Likvidita znamená vztah **krytí** (tzn. k danému okamžiku daný vztah mezi disponibilními platebními prostředky a splatnými závazky). Požaduje se vždy krytí splatných závazků platebními prostředky nebo majetkovými složkami přeměnitelnými v krátké době v platební prostředky.

Ukazatele likvidity jsou součástí finanční analýzy podniku a jsou konstruovány jako poměr aktiv s určitou likvidností ke krátkodobým závazkům. Být likvidní předpokládá, že v každém okamžiku je krytí platebních prostředků vyšší nebo alespoň rovno potřebě platebních prostředků. Pokud je tato podmínka splněna, podnik se nachází (z hlediska okamžité likvidity) ve finanční rovnováze a je označován jako **likvidní**. Pro posouzení likvidity lze využít tento vztah:

$$\text{Likvidita prvního stupně} = \frac{\text{platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### 7.4 Druhy financování podniku

Podnikový obrat se uskutečňuje, jak již bylo uvedeno, jako nepřetržitý proces investic a dezinvestic (vázání a uvolňování peněžních prostředků v majetkových součástech podniku) a zároveň jako proces operací financování (příjmů a výdajů).

**Financováním** rozumíme nejen opatřování kapitálu a provádění opatření v kapitálové oblasti nezbytných pro uskutečňování podnikové činnosti. Pod tento pojem patří i operace, které sice

Naformátováno: Mezera Před: 18 b., Za: 3 b.

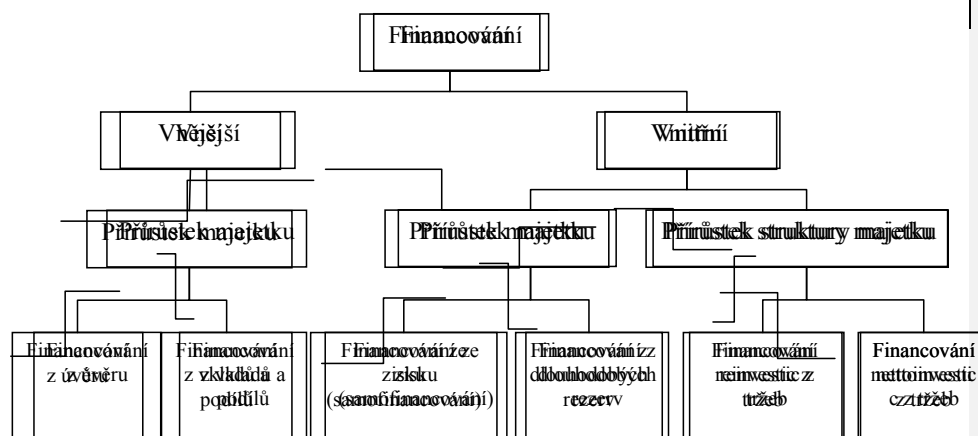


představují opatřování kapitálu, ale nemají za následek zvýšení majetku podniku. Označují se jako **změna financování** (kapitálová restrukturalizace nebo kapitálové transformace).

Lze rozlišit následující typy kapitálové transformace:

- **přeměna cizího ve vlastní kapitál** (např. věřitel přemění svou půjčku v majetkovou účast)
- **přeměna vlastního v cizí kapitál** (např. společník vystoupí ze společnosti s ručením omezeným a svůj podíl přemění v půjčku)
- **přeměna jednoho druhu cizího kapitálu v jiný druh** (např. krátkodobý úvěr je přeměněn na dlouhodobý)
- **přeměna jednoho druhu vlastního kapitálu v jiný druh** (např. zvýšení základního kapitálu převodem prostředků z rezervních fondů).

Obrázek 25: Členění podle původu kapitálu (podle Wöheho)



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 113

Podnikohospodářské důsledky opatření kapitálu, které se týkají zvýšení finančních prostředků podniku, jsou jiné než u změny financování. Pro vymezení jednotlivých druhů financování lze využít následujících kritérií:

- **původ kapitálu** (vnitřní - vnější) – blíže viz obrázek 25,
- **právní postavení původce kapitálu** (vlastní - cizí) – blíže viz obrázek 26,
- **vliv na majetkovou a kapitálovou strukturu** – blíže viz obrázek 27,
- **dispoziční lhůta** (neomezený, dlouho-, krátko-dobý),

- **příčina financování** (založení podniku, zvýšení kapitálu, fúze, změna právní formy, sanace).

System členění druhů financování podle původu kapitálu znázorňuje obrázek 25.

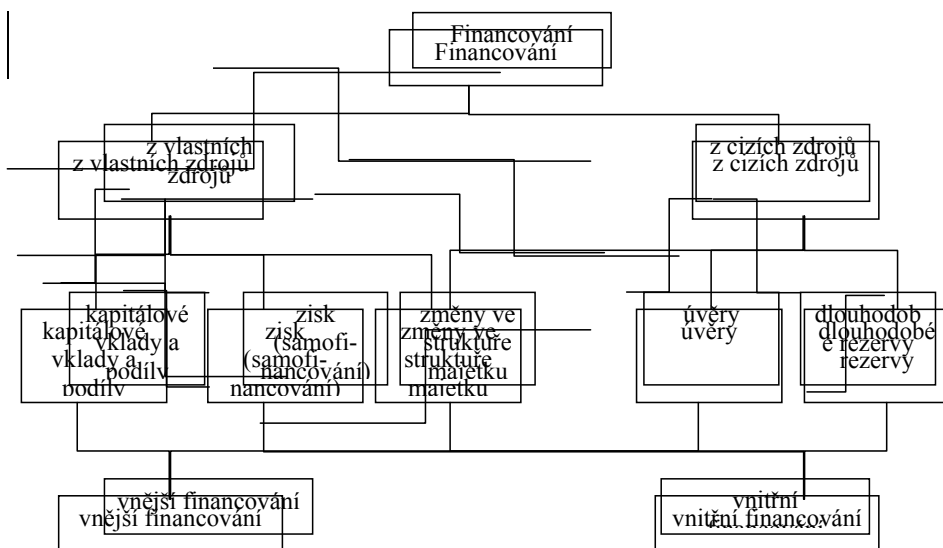
Pro členění financování podle původu kapitálu uvést rozlišení:

- **vnitřní financování** (interní) – spočívá ve využití prostředků z podnikové činnosti (obratu) jako zdroje kapitálu. Jedná se o využití zisku, odpisů, dlouhodobých rezervních fondů, prostředků uvolněných rychlejším obratem kapitálu apod.
- **vnější financování** (externí) – využívá kapitálu přicházejícího zvenčí (mimo podnik). Hlavními zdroji jsou jednak vklady, podíly a účasti vlastníků a spoluvlastníků (financování z vlastních zdrojů), jednak nejrůznější úvěry (financování z cizích zdrojů).

Členění podle právního postavení vkladatele se týká rozlišení financování na:

- **financování vlastní**, způsobené přisunem vlastního, ručitelského kapitálu,
- **financování cizí**, tvořené přisunem věřitelského kapitálu.

Obrázek 26: Členění kapitálu podle právního postavení vkladatele



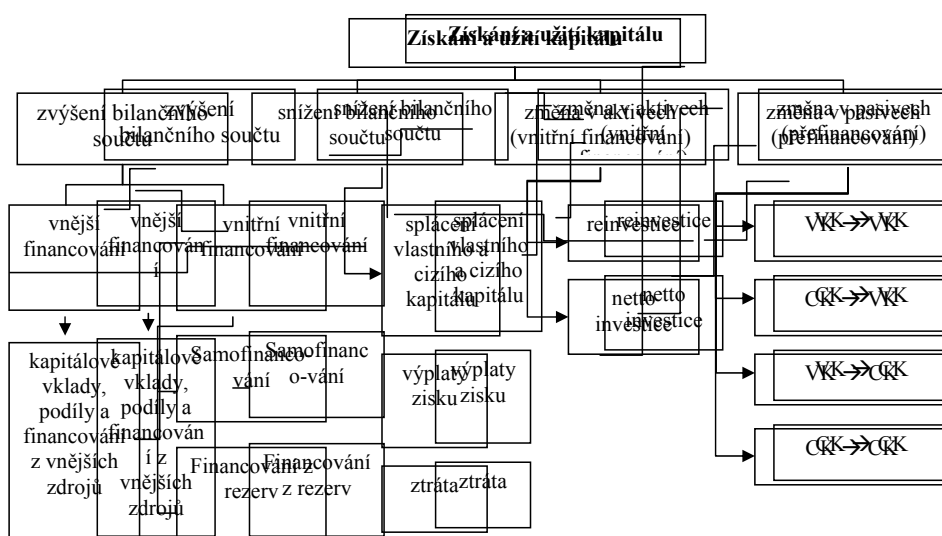
Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 114

U obou výše uvedených forem se může jednat o jak o vnitřní tak o vnější financování. Vlastním a vnitřním financováním se rozumí financování ze zisku, vlastním a vnějším financováním se rozumí financování z kapitálových vkladů resp. podílů. Do cizího a vnějšího

financování se pak jak zahrnuje financování z úvěru, do cizího a vnitřního financování lze zařadit financování z dlouhodobých rezerv (zdroje soustředěné na budoucí výplaty dodavatelům).

Vzájemnou propojenost členění financování na vnější a vnitřní a na financování z vlastních a cizích zdrojů znázorňuje obrázek 26.

Podle vlivu na majetkovou a kapitálovou oblast lze provést členění znázorněné na obrázku 27.



Obrázek 27: Členění kapitálu podle vlivu na majetkovou a kapitálovou oblast

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 115

Z hlediska získání a užití kapitálu tak lze provést následující členění financování:

- **zvýšení bilanční sumy** přírůstkem celkového majetku i celkového kapitálu, zahrnuje vnější financování (vklady resp. podíly a úvěry) a vnitřní financování (samofinancování a financování z rezerv)
- **snížení bilanční sumy** úbytkem celkového majetku i celkového kapitálu, zahrnuje splácení vlastního i cizího kapitálu (úvěrů), výplaty ze zisku a ztráty
- **změna v aktivech rozvahy** změnou struktury majetku, při zachování bilanční sumy i struktury pasiv, zahrnuje vnitřní financování z tržeb u reinvestic (zachování kapacit) i u netto-investic (rozšíření kapacity),

- **změna v pasívech rozvahy** změnou struktury kapitálu, při zachování bilanční sumy a struktury celkového majetku zahrnuje záměnu jednoho druhu vlastního kapitálu za jiný, záměnu jednoho druhu cizího kapitálu za jiný, záměnu vlastního kapitálu cizím kapitálem a záměnu cizího kapitálu vlastním kapitálem.

Často používanou formou vnějšího financování je leasing. Jedná se o dlouhodobý pronájem (dlouhodobého) majetku od výrobců nebo v rostoucí míře od leasingových (tj. pronajímajících) společností. Rozlišují se dvě hlavní formy leasingu:

- **operativní (provozní) leasing** – na základě tradiční nájemní smlouvy je pronajímán (zpravidla krátkodobě) dlouhodobý majetek, který po skončení nájmu zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti
- **finanční leasing** – nájemní smlouva je dlouhodobá a dlouhodobý majetek je po skončení nájmu odkoupen podnikem (tzn. že po skončení nájmu přechází do jeho vlastnictví).

### Příklad

Charakterizujte níže uvedené způsoby financování dle původu kapitálu a právního postavení původce kapitálu:

- financování ze zisku
- financování z rezerv
- financování z bankovního úvěru
- financování z rezervního fondu
- financování ze základního kapitálu
- financování ze závazků vůči dodavatelům

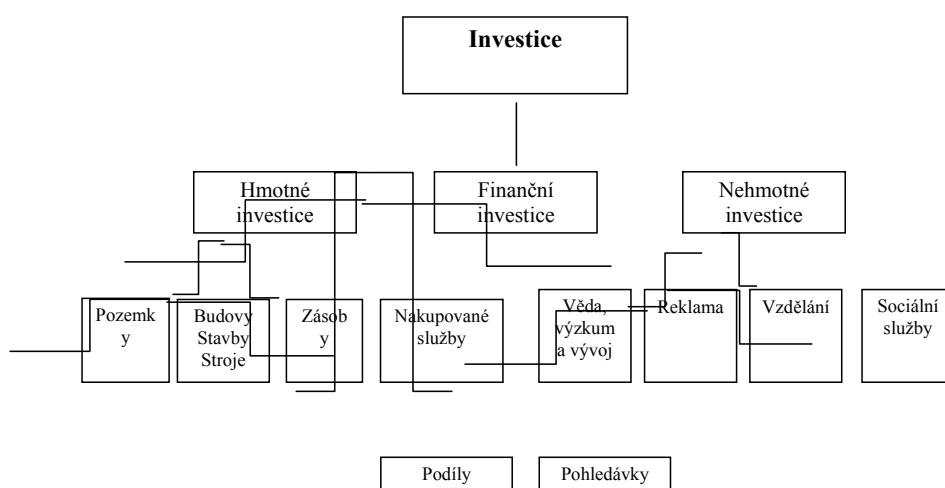
### Řešení

- vnitřní a vlastní
- vnitřní a cizí
- vnější a cizí
- vnitřní a vlastní
- vnější a vlastní
- vnější a cizí

## 7.5 Druhy investic

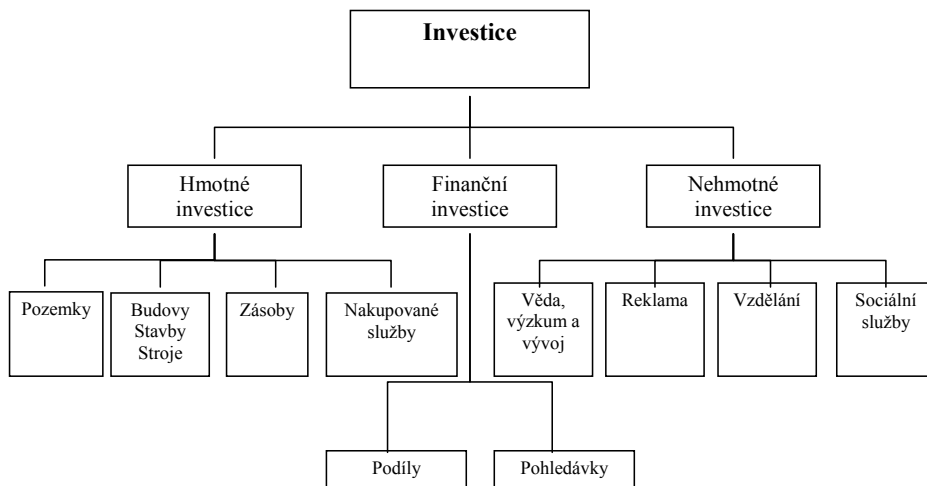
Investicemi se obecně rozumí opatřování majetkových složek podniku. Obdobně jako u financování můžeme i zde rozlišovat, jak je patrné z obrázku 28, různé formy investic a členit je podle určitých kritérií. Podle druhu majetkových složek pořízených použitím finančních prostředků lze rozlišit hmotné investice, finanční investice a nehmotné investice.

**Hmotné investice** (věcné, fyzické, kapitálové) zahrnují podnikem získané pozemky, budovy, stavby, stroje, nástroje, zásoby, nakupované služby apod. **Finanční investice** představují podnikem získané pohledávky a podíly (např. obligace, akcie, apod.). **Nehmotné investice** (nemateriální) zahrnují podnikem získané know-how, výdaje na výzkum, vzdělání, sociální rozvoj apod.



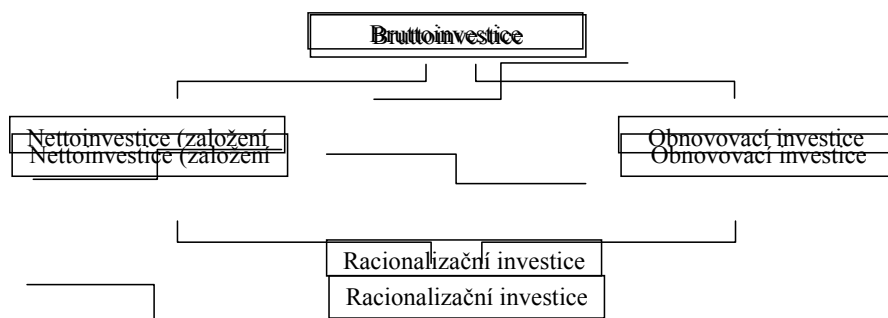
Obrázek 28: Druhy investic

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 116



Dalším hlediskem pro členění investic, znázorněném na obrázku 29, je jejich hodnota v jednom (sledovaném) hospodářském období.

Obrázek 29: Členění investic z hlediska jejich hodnoty v jednom období



Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 117

Z hlediska jejich hodnoty v jednom hospodářském období lze investice členit na:

- **brutto-investice** (celkové, hrubé investice) jsou celkové investice podniku v jednom hospodářském období
- **obnovovací investice** (reinvestice) jsou (první) částí brutto-investic, která připadá na obnovu hospodářsky opotřeбенého majetku (dlouhodobého hmotného)
- **netto-investice** (čisté, rozšiřovací investice) jsou (druhou) částí brutto-investic, kterou tvoří dlouhodobý hmotný majetek, který vede ke zvětšení podnikových kapacit.

Obnovovací a rozšiřovací investice se mohou vzájemně propojovat. Například opotřeбенé zařízení může být nahrazeno novým technicky vylepšeným, umožňujícím zvýšení kapacity podniku (**modernizační investice**). Jestliže obnovovací investice umožňuje produkovat (beze změny kapacity) s nižšími náklady jedná se o **racionalizační investici**.

## 7.6 Shrnutí kapitoly

Provádění věcně hospodářského procesu (toků statků) musí být provázeno finančně hospodářským procesem (tokem plateb). Pojem financování zahrnuje opatřování kapitálu a všechna opatření v kapitálové oblasti nezbytná pro realizaci podnikové činnosti (pasiva rozvahy). Investicemi se rozumí použití finančních prostředků k obstarání hmotného majetku, nehmotných aktiv a finančního majetku (aktiva rozvahy). Celkovou podnikovou činnost

Naformátováno: Běžný odstavec, Bez konce stránky před

(podnikový obrat) lze označit jako proces stále se uskutečňujících investic a desinvestic; tj. proces stálého vázání a opětovného uvolňování finančních prostředků. Majetková oblast podniku se skládá z oblasti platební a oblasti investiční. Spolu s kapitálovou oblastí jsou oblasti platební a investiční bilančním odrazem podnikového obrátového procesu. Podnikovým obrátem se rozumí proces průběžných příjmů a výdajů peněz a průběžných investic a desinvestic. Likviditou se rozumí schopnost podniku dostát v příslušných lhůtách svým splatným závazkům, aniž je ohrožen bezporuchový proces vzniku a prodeje výkonů. Likvidnost je vlastnost jednotlivých majetkových složek podniku být více nebo méně lehce použity jako platební prostředky nebo na ně přeměněny. Pro systematizaci druhů financování lze využít kritérií jako jsou původ kapitálu, právní postavení jeho poskytovatele, vliv na majetkovou a kapitálovou strukturu, dispoziční lhůta a příčina financování. Při druhovém členění investic lze využít jako členící hledisko druh pořizované majetkové složky (věcné, nehmotné a finanční investice) a hodnotu ve sledovaném období (brutto investice, reinvestice, netto investice, modernizační investice a racionalizační investice).

## 7.7 Kontrolní test

**Financování z vkladů společníků podniku lze označit za:**

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| a) vlastní a vnitřní | b) vlastní a vnější |
| c) cizí a vnitřní    | d) cizí a vnější    |

**Pokud dojde k zaplacení úvěru z běžného účtu podniku, tak potom:**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| a) změní se struktura aktiv | b) změní se struktura pasiv |
| c) sníží se bilanční suma   | d) zvýší se bilanční suma   |

**Schopnost majetku více či méně lehce se přeměnit na finanční prostředky se nazývá:**

- |                |                        |
|----------------|------------------------|
| a) likvidnost  | b) relativní likvidita |
| c) solventnost | d) platební schopnost  |

**Užití kapitálu na investice, které je provázeno výdaji, je v rámci etap procesu obrátu náplní:**

- |               |              |
|---------------|--------------|
| a) I. etapy   | b) II. etapy |
| c) III. etapy | d) IV. etapy |

*Odpovědi: 1b, 2c, 3a, 4b*



## 8 INVESTIČNÍ PLÁNOVÁNÍ A INVESTIČNÍ PROPOČTY

*V této kapitole se dozvíte, co se rozumí efektivností investic, jakým způsobem lze investice hodnotit a k čemu toto hodnocení slouží. Hluběji se seznámíte především s různými metodami hodnocení investic jako jsou statické, dynamické a simultánní metody. Dozvíte se také, co je to ekonomická životnost investice, jaký má vztah k životnosti technické a jaký má dopad na efektivnost podniku. Také získáte představu o způsobech oceňování podniku.*

### 8.1 Investiční plán a investiční propočty

Rozhodování o investicích patří k nejdůležitějším manažerským rozhodnutím. Předchází založení podniku, obnově technicky nebo hospodářsky opotřebovaných zařízení i jejich rozšiřování a zvyšuje hospodárnost dlouhodobého majetku prostřednictvím racionalizačních investic.

Investiční rozhodování dlouhodobě určuje druh a objem produkovaných výkonů a významně tak ovlivňuje další existenci podniku. Při provádění investičních rozhodnutí musí mít manažer na zřeteli vzájemné vazby mezi jednotlivými oblastmi podniku. Investičnímu rozhodování musí předcházet investiční plánování, které musí být sladěno s kapitálovým plánováním (s plánováním obstarávání finančních prostředků).

**Investiční plán** se konkretizuje do investičních projektů. Z nich se s využitím investičních propočtů vybírají ty, které nejlépe povedou ke splnění cílů podniku, jak po stránce technické, tak po stránce ekonomické. Klíčovým nástrojem investičního plánování jsou tedy **investiční propočty**, s jejichž pomocí se posuzuje:

- výhodnost jednotlivých investičních projektů
- porovnání výhodnosti několika investičních projektů
- sestavení optimální kombinace investičních projektů vzhledem k možnostem jejich financování.

Investiční propočty jsou podkladem investičních rozhodnutí. Investice se bude realizovat, pokud bude investorovi zajištěna návratnost vložených finančních prostředků spojených s pořízením investice a pokud bude zajištěno dostatečné zúročení vložených prostředků. Cílem investičních propočtů je zjištění rentability plánované investice po celou dobu jejího trvání, tzn. zjištění, zda se kapitál vázaný v daném investičním projektu dostatečně zúročí ve srovnání s jinými možnostmi. Investice je výhodná pokud:

- součet peněžních příjmů převyšuje součet peněžních výdajů,
- přebytek peněžních příjmů nad peněžními výdaji umožňuje amortizaci a přiměřené zúročení vloženého kapitálu.

## 8.2 Metody hodnocení investic

Pro určování výhodnosti investic byla vyvinuta řada postupů. K výpočtům se využívají především ukazatele peněžní výdaje, peněžní příjmy, úroková míra a čas. **Peněžní výdaje** jsou veličinou, která působí úbytek likvidních prostředků při pořizování investice. Stejný vliv mají i provozní výdaje (materiál, mzdy, apod.), které vznikají při provozu investice. **Peněžní příjmy** vznikají jako příliv likvidních prostředků z prodeje vyprodukovaných výkonů vyprodukovaných prostřednictvím investice, případně z prodeje investice (tržby z prodeje dlouhodobého majetku).

Investiční propočty mohou být založeny, zejména v případě pomocných praktických postupů, které se provádí obvykle v kratších časových obdobích, na hodnocení výnosů a nákladů. Výnosy se od příjmů liší (a obdobně také náklady od výdajů) především z časového hlediska, tzn. že např. výdaj spojený s investicí v jednom roce nemusí být zároveň nákladem v tomto roce. Údajů o příjmech a výdajích i s promítnutím vlivů času do hodnoty peněz se zase využívá v rámci finančně matematických metod.

Postupy investičních propočtů lze v zásadě rozdělit do tří základních skupin:

- **statické metody** (pomocné praktické postupy)
- **dynamické metody** (finančně matematické metody)
- **simultánní metody**.

### 8.2.1 Statické metody

Statické metody jsou též označovány jako **pomocné praktické postupy**. Je tomu tak proto, že neberou v úvahu časovou hodnotu peněz (současnou hodnotu budoucích peněz). Veličiny, které se v jejich rámci využívají k výpočtům, jsou především náklady, zisk a rentabilita. Tyto metody se člení na:

- **výpočet porovnávací náklady,**
- **výpočet porovnávací zisky,**
- **výpočet rentability** (return of investment),

- **výpočet doby návratnosti** (Pay-off-Period).

### 8.2.1.1 Výpočet porovnávací náklady

Pomocí tohoto výpočtu se porovnávají náklady za určité období dvou nebo i více investičních projektů. Týká se to například srovnávání nákladů původního a nového dlouhodobého majetku u obnovovacích investic, či porovnání nákladů nových zařízení při zakládání podniku nebo u rozšiřovacích investic. Kritériem výhodnosti investice je **rozdíl v celkových nákladech**.

Jestliže se kapacity porovnávaných investičních projektů liší, je nutné porovnávat místo nákladů na hodnotící období, **náklady na jednotku kapacity**. Skutečné jednotkové náklady, ale závisí na míře využití kapacity zařízení. Jednotlivá výrobní zařízení jsou konstruována pro určité optimální výrobní množství, při které jsou náklady nejnižší. Objem výroby, od kterého je výhodnější použít jiné zařízení, se označuje jako **kritické množství**.

Nedostatkem výpočtů porovnávacích náklady je poměrně krátké hodnotící období, které neumožňuje brát v úvahu vývoj budoucích nákladů a výnosů včetně cenových dopadů nárůstu produkce nebo naopak poklesu ceny investice apod. Skutečnost, že určitá investiční varianta má nejnižší náklady navíc neznamena, že umožňuje očekávané zúročení kapitálu, neboť tento výpočet zúročení kapitálu vůbec nebere v potaz.

### 8.2.1.2 Výpočet porovnávací zisky

Hodnocení investičních projektů podle nákladů selhává, pokud nákladově výhodnější investiční varianta vede k vyšší produkci, tzn. k realizaci vyššího objemu produkce ale za nižší cenu. Celkový zisk tak může být nižší i přes nákladově příznivější objem produkce.

Postup porovnávací zisky hodnocených investičních variant zahrnuje do výpočtu kromě nákladů i tržby a tím zohledňuje případné cenové dopady. Nevýhodou tohoto postupu však zůstává, že i zde chybí časové rozlišení budoucích nákladů a výnosů.

### 8.2.1.3 Výpočet rentability

Tento praktický postup hodnocení investičních projektů výpočtem rentability (Return of Investment = návratnost investovaného kapitálu) je používán v USA. V nejjednodušší podobě, jak je patrné z následujícího vzorce, se u něj vztahuje očekávaný roční zisk jednotlivých variant investičních projektů přímo k investovanému kapitálu:

$$\text{ziskovost investice} = \frac{\text{zisk} \times 100}{\text{kapitál}}$$

Při členitějším postupu (bohatším na informace) se pro výpočet používá ukazatelů výnosnost obratu (první činitel ve vzorci) a obrat kapitálu (druhý činitel ve vzorci) jak je zřejmé z navazujícího vzorce:

$$\text{return of investment} = \frac{\text{zisk}}{\text{obrat}} \times \frac{\text{obrat}}{\text{kapitál}} \times 100$$

Naformátováno: Mezera Před: 0 b., Za: 0 b.

Naformátováno: Mezera Před: 0 b., Za: 0 b.,  
Řádkování: jednoduché

#### 8.2.1.4 Výpočet doby návratnosti

Výpočet doby návratnosti je založen na výpočtu délky období, během něhož je možné získat zpět peněžní výdaje (PV) spojené s daným zařízením (tzn. s dobou amortizace = Pay-off-Periode) prostřednictvím peněžních příjmů (PP). Výpočet je patrný z navazujícího vzorce:

$$\text{doba amortizace} = \frac{\text{PV (peněžní výdaje spojené s pořízením)}}{\text{PP (peněžní příjmy po odpočtu běžných nákladů a daní)}}$$

Investice se považuje za výhodnou, pokud je vypočtená doba amortizace (návratnosti) kratší než amortizační doba, kterou považuje investor z hlediska zhodnocení peněžních příjmů (např. s přihlédnutím k riziku investice) za reálnou (a požadovanou).

#### Příklad

Rozhodněte mezi dvěma variantami investice o stejné kapacitě. Varianta A má jednorázové náklady 250 000,- Kč a roční provozní náklady 160 000,- Kč, varianta B má jednorázové náklady 300 000,- Kč a roční provozní náklady 140 000,- Kč. Předpokládaná životnost obou variant je 4 roky.

1. Porovnejte výhodnost jednotlivých alternativ pomocí absolutních hodnot nákladů za dobu životnosti.
2. Posuďte výhodnost obou investičních variant prostřednictvím výpočtu doby návratnosti dodatečných investičních nákladů  $d_n$ :

$$\text{doba návratnosti } d_n = \frac{N_j(B) - N_j(A)}{N_p(A) - N_p(B)}$$

kde:  $N_p$  ... provozní náklady  
 $N_j$  ... jednorázové náklady  
A,B ... investiční varianty.

## Řešení

### Zadání 1

Varianta A:  $N = 250\,000 + 4 * 160\,000 = 890\,000$

Varianta B:  $N = 300\,000 + 4 * 140\,000 = 860\,000$

Z hlediska metody porovnávající náklady je výhodnější je varianta B.

### Zadání 2

$d_n = (300\,000 - 250\,000) / (160\,000 - 140\,000) = 2,5$

Výhodnější je opět varianta B, neboť zvýšené fixní náklady varianty B se vyrovnají již za 2,5 roku s náklady varianty A díky nižším provozním nákladům. Po 2,5 letech tedy začnou celkové náklady varianty A převyšovat celkové náklady varianty B.

## 8.2.2 Dynamické metody

Dynamické metody (nazývané též finančně matematické metody) se od statických metod liší. Při hodnocení výhodnosti investičních variant nezůstávají jen u krátkého časového horizontu, ale zkoumají jejich výhodnost za celou **ekonomickou životnost** investice (nebo alespoň za její plánovanou délku).

Podkladem výpočtů jsou zde časové řady peněžních příjmů a peněžních výdajů za sledované období. Peněžní výdaje tvoří především zřizovací výdaje investice (pořizovací cena, náklady spojené s přepravou investice a zaškolením obsluhy apod.) a fixní a variabilní výdaje spojené s jejím provozováním. Peněžní příjmy tvoří především tržby z prodeje výkonů vyprodukovaných investic. Finančně matematické metody se označují jako dynamické metody proto, že při zkoumání výhodnosti investice se faktor času promítá do jejího hodnocení prostřednictvím zohlednění časové hodnoty peněz.

K finančně matematickým metodám patří:

- **metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value)**

- **metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return)**
- **metoda anuit.**

I když **finančně matematické metody** umožňují hlubší posouzení výhodnosti investičních projektů než pomocné praktické postupy, mají své **slabiny**. Ty mají svůj původ především v delším časovém hodnocení. S tím pak souvisí skutečnost, že u budoucích hodnot toku výdajů a příjmů se musí pracovat s hrubými odhady. Rovněž kalkulační úrokovou míru lze pouze odhadnout – je vztažena k budoucnosti, o které nemáme jasné informace, tzn. že se může měnit atp. Lze říci, že čím je časový horizont hodnocení investice delší, tím méně přesné výsledky tyto metody dávají.

### 8.2.2.1 Metoda čisté současné hodnoty

Tato metoda se také označuje jako metoda diskontované hodnoty nebo hodnoty kapitálu. Umožňuje u posuzovaných investičních projektů eliminovat dopady vyplývající z rozdílu průběhu příjmů a výdajů během doby existence investice. Dřívější peněžní příjem má totiž pro podnik zpravidla vyšší hodnotu (díky působení inflace) a obdobně čím časově vzdálenější je peněžní výdaj, tím méně to podnik zatěžuje. Rozdílné částky příjmů i výdajů v různých časových obdobích se mohou stát srovnatelnými pouze tehdy, jestliže je zohledněn faktor času.

Časové srovnatelnosti se dosahuje tak, že se očekávané budoucí peněžní příjmy a peněžní výdaje odúročují na současnou hodnotu (k termínu bezprostředně před počátkem investice). Výše budoucí platby odúročena k příslušnému okamžiku se označuje jako její **současná hodnota**.

Součet současných hodnot všech čistých příjmů (rozdílů mezi příjmy a výdaji v jednotlivých letech), které souvisí s investicí, se označuje jako **čistá současná hodnota**. Způsob výpočtu je následující:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{(E_t - A_t)}{(1+i)^t}$$

NPV ... čistá současná hodnota (Net Present Value)

$E_t$  ... peněžní příjmy na konci období  $t$

$A_t$  ... peněžní výdaje na konci období  $t$

$i$  ... kalkulační úroková míra (požadované nejnižší zúročení kapitálu)

t ... období, za které se počítá čistá současná hodnota investice ( $t = 0, 1, 2, \dots, n$ )

n ... ekonomická životnost investice.

Investice je výhodná tehdy, je-li hodnota investice  $NPV \geq 0$ . Pokud se hodnota investice (NPV) rovná nule, znamená to, že bylo docíleno právě požadovaného zúročení ( $i$ ).

### Příklad

Existují dvě investiční varianty (A a B), u nichž se předpokládá stejný kapitálový výdaj 1 000 000,- Kč, ale různé rozložení ročních čistých peněžních toků (jako rozdílů celkových příjmů a výdajů). Náklady na kapitál činí 10 % ročně, doba životnosti pro obě varianty je stejná (6 let). Porovnejte uvedené varianty s využitím metody čisté současné hodnoty.

Rozložení čistých příjmů investiční varianty A a B

Rok	Peněžní tok A	Peněžní tok B	Odúročitel (10 %)	Odúročitel (30 %)
0	-1000	-1000	1,000	1,000
1	300	100	0,909	0,769
2	600	200	0,826	0,592
3	400	300	0,751	0,455
4	300	400	0,683	0,350
5	200	500	0,620	0,269
6	100	600	0,564	0,207

### Řešení

$$K_A = -1\,000\,000 + 300\,000 * 0,909 + 600\,000 * 0,826 + 400\,000 * 0,751 + 300\,000 * 0,683 + 200\,000 * 0,620 + 100\,000 * 0,564 = 454\,000$$

$$K_B = -1\,000\,000 + 100\,000 * 0,909 + 200\,000 * 0,826 + 300\,000 * 0,751 + 400\,000 * 0,683 + 500\,000 * 0,620 + 600\,000 * 0,564 = 403\,000$$

Obě varianty dosahují kladné čisté současné hodnoty, nicméně varianta A je o 51 000 Kč výhodnější než varianta B.

### 8.2.2.2 Metoda vnitřního výnosového procenta

Na rozdíl od metody čisté současné hodnoty, kde odúročení vychází z dané minimální (kalkulační) úrokové míry, u této metody se hledá **míra odúročení vedoucí k nulové čisté současné hodnotě kapitálu**. Tato míra odúročení, při níž jsou současné hodnoty příjmů a výdajů po dobu existence objektu stejně velké, se nazývá **vnitřní výnosové procento (IRR)**. Vnitřní výnosové procento tak představuje maximální výnosovou míru, kterou lze s příslušnou investicí dosáhnout. Tuto úrokovou míru je pak nutné porovnat s požadovaným zúročením kapitálu (investice). Jak je patrné z následujícího vzorce, vnitřní výnosové procento ( $r$ ) se zjišťuje tak, že funkce kapitálové hodnoty (tvar uvedený před rovnítkem) se považuje za rovnou nule:

$$\sum_{t=0}^n \frac{(E_t - A_t)}{(1+r)^t} = 0$$

Posuzovaný investiční projekt je výhodný tehdy, jestliže zjištěné vnitřní výnosové procento je vyšší nebo rovno stanovené (minimální) **kalkulační úrokové míře**, která slouží jako **srovnávací měřítko**. Při posuzování více investičních variant je pak nejvýhodnější ta, u níž bylo dosaženo nejvyšší hodnoty vnitřního výnosového procenta.

### 8.2.2.3 Metoda anuit

U této metody jsou porovnávány průměrné roční peněžní výdaje s průměrnými ročními peněžními příjmy investičního projektu. Přitom se pomocí složeného úrokování přepočítávají toky výdajů a příjmů na dvě srovnatelné a ekvivalentní řady.

Anuita investičního projektu ( $a$ ) pak vyjadřuje průměrné roční přebytky peněžních příjmů. Investice je výhodná, jestliže při dané kalkulační úrokové míře je anuita větší nebo alespoň rovná nule ( $a \geq 0$ ).

### 8.2.3 Simultánní modely kapitálového rozpočtu

Pomocné praktické postupy i finančně matematické metody se u hodnocení investic zaměřují pouze na jednotlivé projekty. Vnímají je relativně izolovaně, bez zkoumání vazeb na jednotlivé oblasti a funkce podniku.



Simultánní modely kapitálového rozpočtu usilují o komplexnější pohled. Hodnocení investic se zde uskutečňuje i se zkoumáním vzájemných vazeb na další, ev. všechny oblasti podniku s použitím souběžně probíhajícího plánování celkového investičního programu.

Simultánní plánování je výhodné, i když náročné, ve fázi formování celkového investičního programu, například při zakládání podniku nebo při přípravě rozsáhlých rozvojových projektů. Vychází se z optimálního plánu výroby a berou se v potaz vazby mezi všemi oblastmi podniku. Vytváří se komplexní model hodnocení investičního programu.

### 8.3 Ekonomická životnost investice

Ekonomická životnost investice, tedy především dlouhodobého hmotného majetku (budov, strojů a zařízení), pořízené na základě investičního projektu trvá tak dlouho, dokud peněžní příjmy z jejího využívání v daném období stačí k tomu, aby:

- pokryly běžné **provozní výdaje**, vyvolané používáním investice, včetně nákladů na opravy a údržbu,
- byl pokryt **pokles tržby z prodeje** daného zařízení za zůstatkovou cenu, oproti období předchozímu (při uvažovaném prodeji investice),
- byly pokryty **úroky z tržeb** ze zůstatkové ceny investice, které zohledňují uniklý výnos v důsledku vázanosti kapitálu v předmětném zařízení a tedy nemožnosti jeho alternativního využití,
- byly pokryty **daně z příjmu**, u té části příjmů, která je zdanitelným ziskem z investice.

**Optimální moment náhrady** dlouhodobého hmotného majetku je časový termín, v němž je hospodářsky účelné nahradit staré zařízení novým, i když je technicky i nadále využitelné, ale náklady na opravy a údržbu neúměrně rostou.

### 8.4 Oceňování podniku

Při stanovování ceny podniku lze rozlišit dva základní druhy oceňování:

- ocenění **likvidovaného podniku**, tzn. stanovení tzv. likvidační hodnoty (liquidation value), která se provádí oceněním jednotlivých položek rozprodávaných aktiv,
- ocenění **podniku pokračujícího ve své činnosti** (going concern value), která zahrnuje do celkové hodnoty podniku nejen součet hodnot jednotlivých aktiv, ale i budoucí

výnosy (prostřednictvím zisku, nebo peněžních toků, ev. volných peněžních toků), které podnik svou činností v budoucnu přinese.

Při oceňování podniku, který nadále pokračuje ve své činnosti je tedy nutné při stanovení ceny podniku brát v úvahu nejen součet hodnot jednotlivých majetkových částí, ale také dobrého jména podniku (tzv. goodwill), postavení na trhu atp.

Postupy využívané pro oceňování podniku v hospodářské praxi lze členit do dvou základních skupin:

- **postupy, které vedou k ocenění podniku jako celku:**
  - hodnocení dle výnosů
  - ocenění majetkové podstaty podniku
  - ocenění dle průměrných hodnot (výnosů a majetkové podstaty podniku)
- **postupy, které zjišťují nejprve hodnotu firmy** (goodwill, dobrá pověst, renomé) **a poté vypočtou celkovou hodnotu podniku** (přičítají firemní hodnotu k reprodukční ceně):
  - postup podle kapitalizace vyšších zisků
  - metoda zkrácené lhůty přínosu goodwillu.

**Postup hodnocení podle výnosů** umožňuje stanovit hodnotu podniku jako celku, prostřednictvím kapitalizace výnosů, kterou přibližuje obvyklý vzorec pro kapitalizaci:

$$\text{Hodnota kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{kalk. úroková míra}} * 100$$

**Oceňování podstaty podniku** (substanční metoda) spočívá ve stanovení hodnoty podnikové podstaty (majetku podniku), resp. reprodukční hodnoty podniku. Takto stanovená hodnota představuje částky, které by musely být vynaloženy pro zřízení podniku stejné technické výkonnosti. Součet pořizovacích nákladů (reprodukčních nákladů) všech majetkových složek podniku ke dni oceňování vyjadřuje reprodukční hodnotu podniku.

**Odhodnocení podle průměrných hodnot** kombinuje obě předchozí metody. Při výpočtu celkové hodnoty využívá reprodukční hodnoty a kapitálové hodnoty podniku způsobem patrným z následujícího vzorce:

**Postup podle kapitalizace vyšších zisků** při určování hodnoty podniku připočítává k reprodukční hodnotě podniku hodnotu kapitálu stanoveného kapitalizací tzv. dodatečného zisku (překračujícího úroveň normálního zisku) vyšší úrokovou mírou.

**Metoda zkrácené lhůty přínosu goodwillu** určuje hodnotu podniku jako celku pomocí součtu reprodukční hodnoty a hodnoty goodwillu firmy. Hodnota goodwillu se, ale určuje obdobně jako u kapitalizace dodatečného (vyššího) zisku.

## 8.5 Shrnutí kapitoly

Investiční rozhodnutí určuje dlouhodobě druh a objem produkovaných výkonů a významně ovlivňuje další existenci podniku. Investiční plánování musí mít na zřeteli vzájemné vazby mezi jednotlivými oblastmi podniku a musí být sladěno s kapitálovým plánováním. Klíčovým nástrojem investičního plánování jsou investiční propočty. Jejich prostřednictvím je posuzována výhodnost jednotlivých investičních projektů, srovnání více investičních variant a sestavení optimální kombinace investičních variant vzhledem k možnostem jejich financování. Investice se realizuje, pokud zajistí návratnost peněžních výdajů spojených s pořízením a zároveň pokud investorovi zajistí dostatečné zúročení vloženého kapitálu. Postupy investičních propočtů lze rozdělit do tří skupin na pomocné praktické, finančně matematické a simultánní metody. Pomocné praktické postupy neberou v úvahu čas, resp. časovou hodnotu peněz. Finančně matematické postupy vychází z proudu peněžních výdajů a příjmů a zohledňují různou cenu peněz v proudu času (jednotlivých let životnosti investice). Simultánní metody zkoumají vazbu hodnocení investice k ostatním oblastem podniku. Oceňování podniku je založeno na poznatku, že hodnota podniku se zpravidla nerovná součtu hodnot jednotlivých částí majetku podniku.

## 8.6 Kontrolní test

**Metody oceňování investic, které berou v potaz časovou hodnotu peněz, se nazývají:**

- a) pomocné praktické
- b) finančně matematické
- c) simultánní
- d) kapitálové

**Pokud jsou peněžní toky z investice A v jednotlivých letech 500, 400, 300, 200, v případě investice B potom 200, 300, 400, 500 a kalkulační úroková míra činí 10%, tak potom je z obou investic výhodnější:**

- a) investice A
- b) investice B

c) obě investice jsou stejně výhodné    d) o výhodnosti obou investic nelze rozhodnout

**Pokud je vnitřní výnosové procento 30%, inflace 5% a požadované zúročení kapitálu investorem 10%, tak potom je reálný výnos investice:**

- a) 30%
- b) 15%
- c) 25%
- d) 20%

**Ekonomická životnost investice končí v okamžiku, kdy:**

- a) jsou pokryty běžné provozní výdaje z investice
- b) jsou pokryty úroky z tržeb ze zůstatkové ceny investice
- c) není pokryt pokles tržby z prodeje daného zařízení za zůstatkovou cenu
- d) jsou pokryty daně z příjmů ze zisku z investice

*Odpovědi: 1b, 2a, 3d, 4c*

## 9 MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ VÝSTAVBA PODNIKU

*V této kapitole se dozvíte, co jsou to majetková a kapitálová výstavba podniku. Naučíte se, z čeho je podnik složen, z jakých zdrojů je možno podnik financovat a zejména jaký je vztah mezi majetkem a kapitálem v podniku. Dozvíte se, jaká existují obecně platná pravidla financování a kapitálové struktury podniku a jak je v praxi využít. Také se naučíte zjišťovat kapitálovou potřebu a seznámíte se s možnostmi jejího krytí. V neposlední řadě se seznámíte s peněžním tokem v podniku.*

Provozování podniku vyžaduje vybavení potřebnými prostředky (stroje, budovy, materiál, dopravní prostředky, licence, patenty, software, zboží atd.). Konkrétní složení těchto prostředků se označuje jako majetek podniku. Zdroj, ze kterého byl tento **majetek** pořízen (tzn. jeho finanční krytí) se označuje jako **kapitál**.

Tabulka 18: Základní struktura rozvahy podniku

Aktiva	Rozvaha k 31.12.20...
Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy
Dlouhodobý finanční majetek	Fondy ze zisku
	Nerozdělení výsledek hospodaření z minulých let
	Hospodářský výsledek z běžného účetního období
<b>Oběžný majetek</b>	<b>Cizí kapitál</b>
Zásoby	Dlouhodobé závazky
Pohledávky	Krátkodobé závazky
Finanční majetek (krátkodobý)	
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>Ostatní pasiva</b>
(bilanční ztráta)	(bilanční zisk)

Zdroj: autor s využitím Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 130

**Majetek** je tedy konkrétní složení prostředků, které podnik využívá při uskutečňování své činnosti. Majetek je vyjádřením toho „co podnik vlastní“.

**Kapitál** je zdroj krytí majetku, tzn. že vyjadřuje původ, ze kterého majetek vznikl. Kapitál tedy vyjadřuje „komu co patří“.

Písemným přehledem struktury majetku (aktiv) a struktury kapitálu (pasiv) v peněžním vyjádření je **rozvaha**. Rozvaha má formu účtu, kde na levé straně je zachycen majetek (a jeho struktura) a na straně pravé kapitál (a jeho struktura). Formální strukturu rozvahy schematicky znázorňuje tabulka 18.

## 9.1 Majetková struktura podniku

Majetek podniku zahrnuje soubor všech movitých i nemovitých věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které podnik vlastní a které slouží k jeho podnikání. Člení se na dvě základní skupiny prostředků (dlouhodobý majetek a materiál), které se liší dobou použitelnosti v provozu podniku a pořizovací cenou (blíže viz obrázek 30).

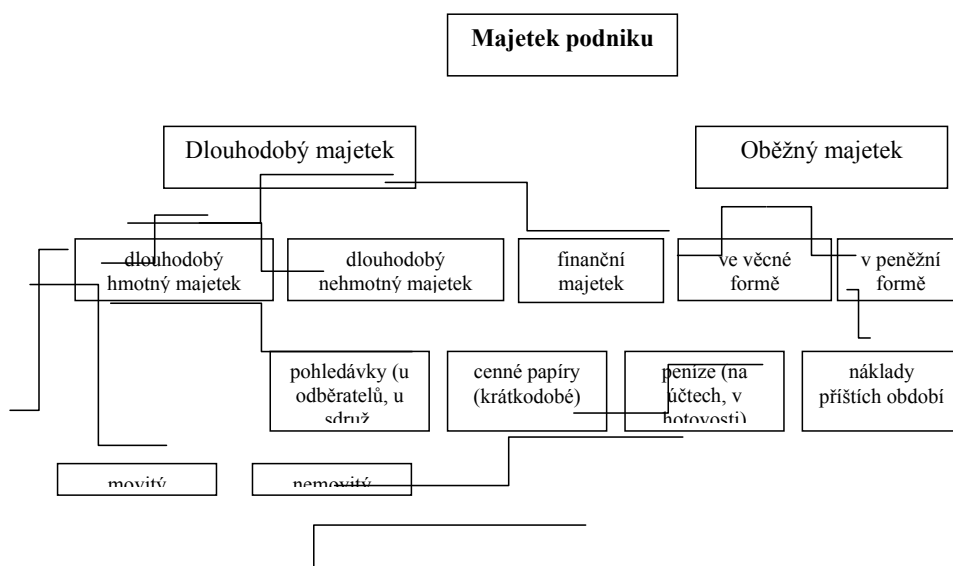
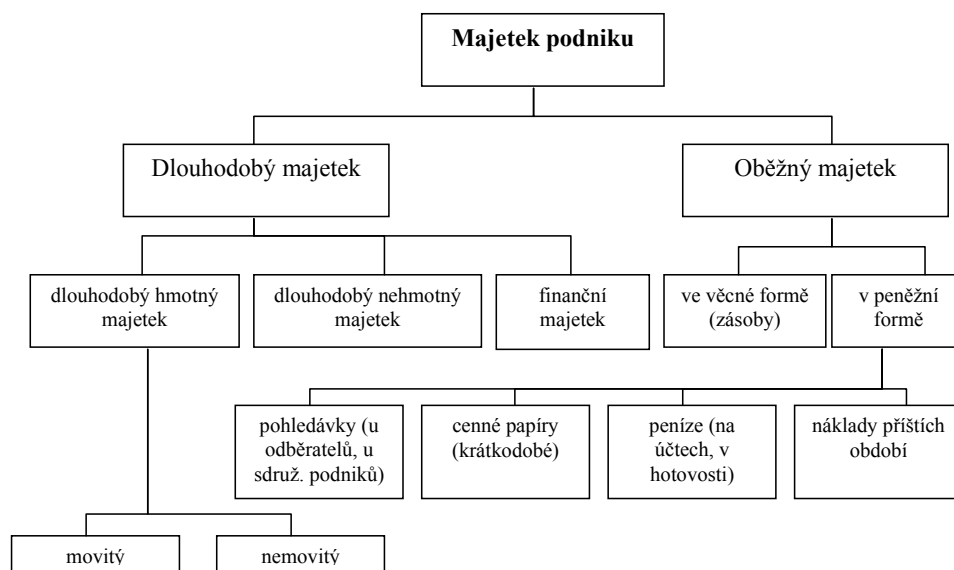
**Dlouhodobý majetek** (jinak též stálý, zřizovací, fixní nebo neoběžný) slouží v podniku dlouhou dobu (déle než jeden rok), takže se nespotebovává najednou, ale opotřebává se postupně (kromě pozemků, uměleckých děl apod.). Úměrně tomuto postupnému **opotřebování** se přenáší jeho hodnota do nákladů podniku ve formě **odpisů**. Vzhledem k tomu, že je tento majetek využíván v podniku dlouhodobě (např. budovy i několik desítek let), patří rozhodování o jeho pořízení k nejvýznamnějším. Členění dlouhodobého majetku je zřejmé z obrázku 30.

**Oběžný majetek** (jinak též krátkodobý, provozovací, provozní) působí v podniku na rozdíl od dlouhodobého majetku krátkodobě. Je v podniku přítomen jak ve věcné podobě (zásoby materiálu, výrobků, nedokončené výroby apod.), tak v podobě peněžní (peníze v pokladně, na účtech, v bance, pohledávky, krátkodobě držené cenné papíry atd.). Označení oběžný majetek pro všechny jeho složky se využívá proto, že jedna forma tohoto majetku postupně přechází na formu jinou. Na příklad za peníze je nakoupen materiál, který je postupně přetvářen v nedokončené výrobky, ty pak v hotové výrobky, hotové výrobky se prodejem odběrateli přemění v pohledávky a ty se po jejich zaplacení opět promění na peníze atd. Na rozdíl od dlouhodobého majetku, jehož obrat je velmi pomalý (např. stroje se „obrábí“ 1 za cca 4-6 let), oběžný majetek je neustále v pohybu (např. zboží v obchodě se „obrací“ 1 za několik dní). Důležitým ukazatelem využití oběžného majetku je tedy rychlost jeho obratu, přičemž platí, že čím je rychlejší obrat oběžného majetku, tím je, za stejných podmínek, vyšší zisk.

Oběžný majetek v rámci procesu podnikového obratu slouží také k úhradě závazků (dluhů) podniku. K vyrovnání svých závazků podnik využívá především peníze. Nemá-li k dispozici platební prostředky (peníze), musí použít i jiný oběžný majetek, příp. i dlouhodobý majetek

(což ovšem může ohrozit jeho existenci). Schopnost podniku hradit své závazky ve stanovených termínech souvisí s jeho likviditou a likvidností jeho majetkových složek, o kterých pojednává kapitola 8.3.

Obrázek 30: Majetková struktura podniku



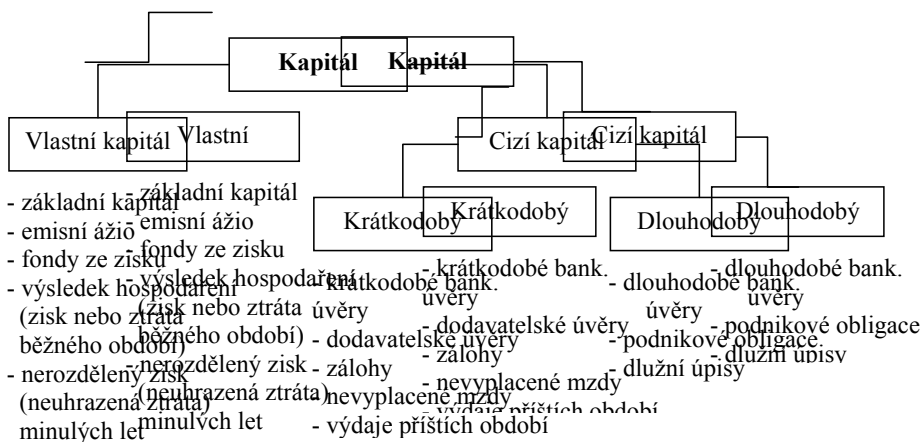
Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 131

## 9.2 Pravidla financování a kapitálová struktura

Kapitálovou strukturou se rozumí složení zdrojů, které slouží ke krytí majetku podniku. Jestliže vložil kapitál do podniku vlastník nebo spoluvlastníci podniku, označuje se jako **vlastní kapitál**. Jestliže kapitál vložil do podniku věřitel (např. banka) jedná se o **cizí kapitál** (dluh). Kapitálová struktura podniku je schematicky znázorněna na obrázku 31.

**Vlastní kapitál** (ručitelský kapitál) zahrnuje finanční prostředky vložené do podniku vlastníkem, či spoluvlastníky formou peněžitých i nepeněžitých vkladů (základním kapitálem podniku tak nemusí být v případě např. společnosti s ručením omezením 200 000 Kč, ale např. osobní auto v ceně 200 000 Kč).

**Cizí kapitál** (věřitelský kapitál) zahrnuje finanční prostředky, které získal podnik od cizích osob a které pro něj představují dluh, který musí v určené době splatit. Celková velikost kapitálu podniku je ovlivňována řadou činitelů, mezi něž patří např. obor podnikání, velikost podniku, stupeň využití techniky, rychlost podnikového obratu apod.



Obrázek 31: Kapitálová struktura podniku

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 132

**Základní kapitál** je tvořen peněžními i nepeněžními vklady vlastníka či společníků. **Emisní ážio** vzniká u akciové společnosti při emisi akcií a představuje rozdíl mezi jejich tržní a nominální hodnotou (emisní ážio je součástí kapitálových fondů podniku). **Fondy ze zisku** jsou vytvářeny ze zisku podniku po zdanění a tedy z interních zdrojů.



Pro stanovení vnitřní struktury kapitálu lze využít **pravidel financování**. Tato základní empirická pravidla se nezabývají výší potřebného kapitálu, ale jeho optimální strukturou. Moderní teorie disponuje teoreticky sofistikovanějšími metodami optimalizace kapitálové struktury, ale pravidla financování zůstávají základem úvah o finanční politice podniku při vytváření kapitálové struktury.

Důležité jsou zejména následující pravidla:

- **Pravidlo vertikální kapitálové struktury**
- **Pravidlo horizontální majetkově-kapitálové struktury:**
  - **zlaté pravidlo financování**
  - **zlaté bilanční pravidlo**

**Pravidlo vertikální kapitálové struktury** se týká pouze skladby kapitálu a nemá tedy žádný vztah k použití finančních prostředků. Pravidlo stanovuje, že poměr vlastního a cizího kapitálu by měl být 1:1 (jiní autoři doporučují 60:40 ve prospěch cizího kapitálu). V rámci bilanční analýzy představuje tento vztah **stupeň zadlužení (SZ)**, který se počítá následovně:

$$SZ = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní}} * 100$$

Existence tohoto pravidla je odůvodňována tím, že vlastníci podniků se musí podílet svými kapitálovými vklady na financování podniku alespoň stejným dílem jako věřitelé, což snižuje podnikatelské riziko podniku.

Ke stupni zadluženosti se váže tzv. Leverage-Effect (pákový efekt). Označuje se tak zvýšení rentability vlastního kapitálu cizím financováním. Musí však platit, že rentabilita celkových zdrojů je nižší než rentabilita vlastního kapitálu, resp. že rentabilita cizích zdrojů je vyšší než úrok placený za cizí kapitál. Jinak působí pákový efekt negativně, tzn. že dochází ke snižování rentability vlastního kapitálu.

**Pravidlo horizontální struktury kapitál-majetek** se týká vztahu mezi kapitálem a majetkem resp. mezi dobou vázanosti kapitálu v majetku a dobou, po níž je kapitál k dispozici. Toto pravidlo je přitom tvořeno dvěma dílčími pravidly. **Zlaté pravidlo financování** říká, že mezi dobou, po kterou je kapitál vázán v majetku, a dobou, po níž je tento kapitál k dispozici, musí být shoda. Dodržování tohoto pravidla má zajistit platební schopnost podniku.

**Zlaté bilanční pravidlo** má tři pojetí. V **nejúžším pojetí** toto pravidlo říká, že **dlouhodobý majetek je nutno financovat vlastním kapitálem**. V **širším pojetí** stanovuje, že

**dlouhodobý majetek má být financován dlouhodobým** (vlastním a dlouhodobým cizím) **kapitálem**. Uvedená vymezení můžeme rozšířit do podoby **nejširšího pojetí**, které stanovuje, že je vhodné, aby **všechn dluhodobě vázaný majetek byl také financován dlouhodobým kapitálem**. Vedle dlouhodobého majetku totiž dlouhodobě váží kapitál i některé složky oběžného majetku. Jedná se o tzv. železné zásoby, tvořené např. pojistnými zásobami materiálu nebo zboží, nutnými pro zabezpečení chodu podniku. Zbývající části oběžného majetku mohou být financovány krátkodobě. Poznatky z praxe ukazují, že zlaté bilanční pravidlo ve svém užším pojetí není dodržováno. Je ale zřejmý zájem podniků zajistit financování dlouhodobě vázaného majetku dlouhodobým kapitálem. Rozhodování o využití vlastního či cizího kapitálu ale závisí na řadě činitelů, mezi něž patří situace na kapitálovém trhu, rozdíl ve zdaňování vlastního a cizího kapitálu apod.

### 9.3 Zjištění kapitálové potřeby a jejího krytí

Zjištění kapitálové potřeby je u **dlouhodobého majetku** poměrně jednoduché, neboť podkladem jsou investiční propočty u jednotlivých investičních projektů. Pokud je zřizován nový podnik, kapitálová potřeba pro pořízení dlouhodobého majetku se rovná součtu pořizovacích hodnot jednotlivých složek dlouhodobého majetku. Při postupném pořizování jednotlivých složek majetku v průběhu existence podniku lze využít pro financování reinvestic, ale i rozšiřovacích investic, odpisů, a tak snižovat potřebu (vnějšího) kapitálu.

Zjištění kapitálové potřeby pro **oběžný majetek** je podstatně obtížnější. Odhadnout kapitálovou potřebu pro krytí oběžného majetku lze např. s využitím propočtu, ve kterém se vynásobí účetní náklady jednoho výrobního dne průměrnou dobou vázanosti kapitálu.

#### Příklad

Denně vynaloženo.....100 000 Kč na:

- materiál
- pracovní výkon
- nakupované služby

Doba:

- skladování materiálu .....10 dnů

- výroby.....5 dnů
- skladování hotových výrobků.....10 dnů
- požadavky zákazníků na úvěr .....25 dnů

---

Celkem.....50 dnů

Určete, kdy může podnik očekávat zisk likvidních prostředků.

Určete, jaká je potřeba kapitálu v oběžném majetku podniku.

### Řešení

Získání likvidních prostředků lze očekávat po 50 dnech.

Potřeba kapitálu v oběžném majetku = 100 000 Kč\* 50 dnů = 5 000 000 Kč.

## 9.4 Analýza cash flow

Zisk, který představuje rozdíl mezi výnosy a náklady je jen účetní veličinou a nevyjadřuje, resp. přesněji nemusí vyjadřovat skutečnou částku (hotových) peněz. Hotové peníze představuje rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji, který se také označuje jako „cash flow“ (peněžní tok). **Cash flow** je tedy ukazatel, který udává příliv prostředků z podnikových operací.

Tento ukazatel umožňuje získat přehled o likvidní situaci a finančním vývoji podniku. Orientuje se na tokové veličiny, které zachycují strukturní a peněžně měřitelné změny v pohotových finančních prostředcích. Cash flow slouží jako kontrolní a plánovací veličina, která umožňuje analyzovat finanční situaci podniku v minulosti i plánovat finanční operace v budoucnosti.

Obvykle se Cash flow zjišťuje **nepřímo**, prostřednictvím peněžních příjmů a peněžních výdajů a hospodářského výsledku za dané období. Naznačení výpočtu je následující:

Roční přebytek (zisk) + náklady neznamenající peněžní výdaje <u>- výnosy neznamenající peněžní příjmy</u> = cash flow (rozdíl příjmů a výdajů)
---

Nepřímo se tedy cash flow stanoví tak, že se od hospodářského výsledku za příslušné období odečtou postupně všechny výnosy, které neznamenají peněžní příjmy (tzn. např. pohledávky)

a naopak se postupně přičtou všechny náklady, které neznamenají peněžní výdaje (např. odpisy).

**Přímo** se cash flow stanoví postupným propočtem, jako rozdíl účetních výnosů, znamenajících zároveň peněžní příjmy a účetních nákladů, které jsou zároveň peněžními výdaji. Výsledky obou způsobů stanovení cash flow musí být stejné.

Obě metody výpočtu **cash flow**, přitom rozlišují **tři oblasti činnosti podniku**:

- **provoz**, který zahrnuje výrobu a prodej výrobků a služeb, přičemž této oblasti se týkají výsledky provozní činnosti (provozní zisk), změny pohledávek u odběratelů, změny závazků u dodavatelů, změny zásob apod.,
- **investice**, které zahrnují změny dlouhodobého majetku podniku a jeho zdrojů,
- **finance**, které se týkají fondů, vytvářených s použitím úvěrů a jiných dluhů, splátek dluhů, placení dividend atp.

Pro výpočet a sledování cash flow v podnicích jsou k dispozici účetní počítačové programy. Cash flow je v praxi i kritériem při veškerém rozhodování. To se promítá i v běžném finančním plánování, které se zaměřuje právě na peníze.

## 9.5 Shrnutí kapitoly

Majetkem podniku se rozumí souhrn všech movitých i nemovitých věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží jeho podnikání. Člení se na stálý majetek (sloužící v podniku déle než 1 rok a stanovenou pořizovací cenou) a na oběžný majetek (ve formě surovin, materiálu, peněz, pohledávek), který se neustále mění. Majetková struktura ovlivňuje likviditu podniku. Vyšší likvidita podniku snižuje nebezpečí platební neschopnosti a zároveň snižuje výnosnost jeho kapitálu. Majetková struktura podniku je dána jednak odvětvím a typem podniku, jednak finanční politikou podniku. Finanční zdroje podniku, které kryjí jeho majetek, se označují jako kapitál. Kapitál může být vlastní a cizí. Pravidla financování vychází z dané kapitálové potřeby a stanoví základní zásady v tom, které prostředky financování je třeba ke krytí kapitálových potřeb. Nejdůležitějšími pravidly jsou pravidlo vertikální kapitálové struktury a pravidlo horizontální majetkově-kapitálové struktury, které existuje ve dvou formách (jako zlaté pravidlo financování a zlaté bilanční pravidlo). Zjištění kapitálové potřeby u dlouhodobého majetku je možné z investičních plánů, u oběžného majetku lze tuto potřebu odhadnout prostřednictvím průměrné doby vázanosti a účetních nákladů jednoho výrobního dne. Cash flow je ukazatel, který charakterizuje příliv

prostředků z podnikových operací a umožňuje získat přehled o likvidní situaci a finančním vývoji podniku. Cash flow lze vypočítat nepřímo nebo přímo.

## 9.6 Kontrolní test

**Mezi složky oběžného majetku patří:**

- a) stroj
- b) akcie dceřiné společnosti
- c) peníze v hotovosti
- d) software

**Mezi složky dlouhodobého majetku patří:**

- a) pohledávky
- b) akcie dceřiné společnosti
- c) peníze v hotovosti
- d) polotovary

**Mezi složky vlastního kapitálu patří:**

- a) rezervy
- b) závazky vůči dodavatelům
- c) úvěry
- d) emisní ážio

**Mezi složky cizího kapitálu patří:**

- a) rezervy
- b) rezervní fond
- c) základní kapitál
- d) emisní ážio

**Pravidlo, které stanovuje, že dlouhodobý majetek je nutné financovat vlastním kapitálem, se nazývá:**

- a) pravidlo vertikální kapitálové struktury
- b) zlaté pravidlo financování
- c) zlaté bilanční pravidlo (v nejužším pojetí)
- d) zlaté bilanční pravidlo (v nejširším pojetí)

*Odpovědi: 1c, 2b, 3d, 4a, 5c*

## 10 ÚČETNÍ ZÁVĚRKA

*V této kapitole se dozvíte, co je to účetní závěrka, jaké jsou její jednotlivé složky a k čemu podniku slouží. Podrobněji se seznámíte s rozvahou, výkazem zisků a ztrát, s přílohou k účetní závěrce a s výkazem o peněžních tocích jako nejdůležitějších dokumentech účetní závěrky. Seznámíte se s nimi ale ne jako s účetními výkazy, ale jako s výkazy nutnými k hodnocení ekonomické činnosti podniku a k jejímu budoucímu plánování.*

Účetní závěrku sestavují podnikatelské subjekty (účetní jednotky) na konci účetního období (zpravidla kalendářního roku). Účetní závěrka je výsledkem účetní uzávěrky, v jejímž rámci se uzavírají účty (rozvahové, nákladové a výnosové) a provádějí se činnosti vedoucí k co nejpřesnějšímu zachycení stavu majetku, kapitálu a toku nákladů a výnosů v podniku. Mezi činnosti účetní závěrky patří navíc ještě např. inventarizace, vytváření rezerv, časové rozlišení, tvorba opravných a dohadných položek atd. **Účetní závěrka** je tvořena dvěma základními dokumenty:

- **rozvahou** (bilancí),
- **výkazem zisků a ztrát** (výsledovkou).

Podniky, které mají povinnost účetní závěrku ověřit auditorem (ze zákona akciové společnosti) a údaje z ní zveřejnit, doplňují oba výkazy **přílohou k účetní závěrce** (její důležitou součástí je pak výkaz o peněžních tocích – cash flow).

**Úkolem účetní závěrky** je věrně informovat o finančním postavení podniku k určitému datu (rozvaha) a o výsledku jeho činnosti za sledované účetní období (výkaz zisků a ztrát). Doplňující informace o stavu a změnách ve finanční situaci podniku poskytuje příloha k účetní závěrce. Výkazy účetní závěrky jsou také podkladem pro přiznání daně z příjmů.

**Typy účetní závěrky:**

- **řádná** (k 1.1. a 31.12. příslušného účetního období pokud je účetním obdobím kalendářní rok),
- **mimořádná** – při likvidaci, konkurzu, zrušení bez likvidace apod.

Podniky, které překročily nebo dosáhly alespoň jedno z uvedených kritérií: **sumy celkových aktiv** více než 40 mil. Kč nebo **roční úhrn čistého obratu** více než 80 mil. Kč nebo **průměrný přepočtený stav zaměstnanců** v průběhu účetního období více než 50, podléhají povinně auditu. Tyto společnosti mají zároveň povinnost sestavovat účetní závěrku v plném

rozsahu a zveřejňovat údaje z ní v Obchodním věstníku, který lze v elektronické formě najít na webu (konkrétně na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)). Ostatní podniky mohou předkládat účetní závěrku ve zkráceném rozsahu a její výsledky zveřejňovat nemusí. Podniky, které vytváří ekonomické seskupení (holding, koncern) sestavují tzv. **konsolidovanou účetní závěrku**, jako by se jednalo o jednu účetní jednotku. Při jejím sestavení se musí vyloučit vzájemné kapitálové vztahy mezi mateřskou společností a dceřinými společnostmi.

## 10.1 Rozvaha

Rozvaha je písemný přehled o majetku podniku a zdrojích podniku, která se sestavuje k určitému datu. Protože zachycuje počáteční nebo konečné stavy účtů, označuje se jako stavový odpočet. V **rozvaze** jsou zachycena:

- **pasiva** (kapitál), což je součet všech vlastních zdrojů (např. základní kapitál, nerozdělený zisk minulých účetních období apod.) a cizích zdrojů podniku (např. bankovní úvěry, závazky vůči dodavatelům, rezervy apod.),
- **aktiva** (majetek), což jsou v podniku používané hospodářské a peněžní prostředky, tzn. především dlouhodobý (např. stroje, zařízení, software apod.) a oběžný majetek (zásoby, pohledávky, hotové peníze).

Rozvaha porovnává stavy aktiv a pasiv v jediném momentu (k tzv. bilančnímu dni). Zobrazuje také výsledek hospodaření za dané období, který tak slouží jako spojovací článek mezi rozvahou a výkazem zisků a ztrát. Rozvaha ale nepodává informaci o vzniku výsledku hospodaření. K tomu slouží výkaz zisků a ztrát.

Struktura aktiv i struktura pasiv byla blíže probrána v předchozí kapitole, takže se k ní již zde nebudeme vracet. Úkoly, které určují zákonné předpisy rozvaze, jsou následující:

- ochrana věřitelů – především před skreslenými informacemi o majetkové a finanční situaci a hospodářských výsledcích,
- ochrana společníků – v manažerském typu podniků,
- ochrana zaměstnanců – především těch se smluvním podílem na zisku,
- ochrana finančních úřadů – před zkreslením daňového základu,
- korektura podkladů pro vyměření daní,
- ochrana v podniku zainteresované veřejnosti,
- ochrana podniku před náhlým zhroutilím.

## 10.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát, neboli výsledovka srovnává veškeré výnosy a veškeré náklady určitého účetního období. Zjišťuje tak nejen hospodářský výsledek jako rozdíl (saldo) mezi součtem výnosů a součtem nákladů, ale ukazuje také zdroje a vysvětluje vznik tohoto hospodářského výsledku.

Zjišťování hospodářského výsledku je založeno na zúčtování nákladů a výnosů a ne na zúčtování příjmů a výdajů. Údaje o toku peněžních prostředků v podniku poskytuje výpočet (a výkaz) cash flow. Výnosy, náklady a hospodářský výsledek ale přesto patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření, neboť se dle něj posuzuje úspěšnost podniku.

Podnikové hospodářství využívá vlastní terminologii pro platby a tvorbu výkonů. Jedná se o pojmy, které mohou být laickou veřejností považována spíše za synonyma, ale v podnikovém hospodářství se jedná o termíny s významným obsahovým odlišením. Jedná se o pojmy:

- **příjmy – výnosy**
- **výdaje – náklady**
- **výnosy – výkony**
- **účetní náklady – náklady v kalkulaci.**

**Příjmy podniku** představují skutečně přijaté peníze (na účet i v hotovosti) v určitém období, zatímco **výnosy** vyjadřují všechny v daném období zaúčtované výkony (objem výroby). Příjmy se odlišují od výnosů tzv. **věcným nesouladem**: například získání úvěru je příjmem, ale nikoliv výnosem, nebo **časovým nesouladem**: tržby jsou v příslušném okamžiku výnosem, ale nikoliv příjmem. Je tomu tak proto, že tržby za produkci v určitém okamžiku (vystavená faktura) je nutno rozlišit od inkasa peněz dohodnutého v jiném okamžiku (odběrateli je de facto poskytnut obchodní úvěr).

**Výdaje** podniku jsou vyjádřením úbytku peněžních prostředků (opak příjmů), zatímco **náklady** představují oceněnou spotřebu výrobních faktorů. V hospodářské praxi dochází k věcnému a časovému nesouladu výdajů a nákladů obdobně jako ve výše uvedeném vztahu příjmů a výnosů. Například splátka úvěru je výdaj, nikoliv náklad nebo spotřeba dosud nezaplaceného materiálu (podniku je poskytnut obchodní úvěr) je ve sledovaném okamžiku náklad, nikoliv ale výdaj.

**Výnosy** jsou hodnotovým vyjádřením výsledků zhotovování a zhodnocování **výkonů** v podniku za určité období. Výkony vyjadřují objem produkce, přičemž výnosy jsou jejím



peněžním vymezením. Výkony a tedy i výnosy vznikají jako důsledek účelného vynakládání peněz (nákladů). Rozdíl mezi výnosy a náklady pak tvoří hospodářský výsledek (zisk nebo ztrátu). Zisk je zdaňován daní z příjmu (fyzických nebo právnických osob, případně oběma daněmi – záleží na právní formě podniku), a to co zůstane po zdanění, patří vlastníkově resp. spoluvlastníkům podniku.

Obrázek 32: Členění výkazu zisků a ztrát

Provozní výnosy	-	Provozní náklady	=	Provozní výsledek
+		+		+
Finanční výnosy	-	Finanční náklady	=	Finanční výsledek
+		+		+
Mimořádné výnosy	-	Mimořádné náklady	=	Mimořádný výsledek
<hr/>				
Výnosy	-	Náklady	=	Hospodářský výsledek před zdaněním
			-	Daně
			<hr/>	
				Hospodářský výsledek po zdanění
			<hr/>	
			+	Čerpání z rezervních fondů
			-	Přiděly rezervním fondům
			+	Hospodářský výsledek minulých let
			-	
			<hr/>	
				Bilanční zisk (+) Bilanční ztráta (-)

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P. Nauka o podniku II, s. 140

Náklady v účetnictví vyjadřují oceněnou spotřebu výrobních faktorů. Spotřebou se rozumí přeměna těchto faktorů, resp. jejich úbytek v procesu vzniku protihodnoty ve formě

Naformátováno: Písmo: není Tučné

Naformátováno: Bez konce stránky před

podnikových výkonů. Část spotřeby výrobních faktorů v hospodářském období představuje i náklady v kalkulaci. Účetní náklady se s náklady v kalkulaci úplně neshodují. Je tomu tak proto, že ve vnitropodnikovém účetnictví jsou zachycovány náklady, kterým neodpovídá vůbec žádný účetní náklad nebo účetní náklad v neúplné výši. Mezi tyto náklady patří např. podnikatelská odměna (za vlastní práci fyzické osoby v podniku jednotlivce nebo společníků u osobních společností) nebo také úrok z vlastního kapitálu (jako součást kalkulačních úroků).

**Hospodářský výsledek** se stanoví jako rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady. **Výkaz zisků a ztrát** (výsledovka) podává přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku. Jak je patrné z obrázku 32, výkaz zisků a ztrát má stupňovitou podobu. Nejprve se zjišťuje provozní výsledek hospodaření (výsledek z činnosti, pro kterou byl podnik založen, tzn. např. výroba, obchod apod.), následně pak finanční výsledek hospodaření (neprovozní výsledek), přičemž součet provozního a finančního výsledku se také označuje jako výsledek hospodaření za běžnou činnost. K tomuto výsledku se pak závěrem přičítá mimořádný výsledek hospodaření (prodej odepsaných strojů, dary, pojistná plnění apod.).

### 10.3 Příloha a výroční zpráva

Kapitálové společnosti (především akciová společnost) jsou povinny účetní závěrku rozšířit o přílohu. Ta spolu s rozvahou a výkazem zisků a ztrát tvoří jeden celek. Vedle toho ještě tyto podniky sestavují výroční zprávu, která zpravidla výše uvedené výkazy v nějaké formě obsahuje.

Úkolem přílohy a výroční zprávy je zvýšit vypovídací schopnost účetní závěrky podniku o doplňkové údaje, zdůvodnění, specifikace a informace o finančních údajích, které se v rozvaze a výkazu zisků a ztrát neobjevují. Jedná se zejména o informace zahrnující:

- charakteristiku použitých bilančních a oceňovacích metod,
- charakteristiku, zdůvodnění a vysvětlení změn těchto metod,
- charakteristiku, zdůvodnění a vysvětlení změn v členění položek a v oceňování,
- podání zprávy o průběhu hospodářské činnosti, stavu a o očekávaném vývoji podniku.

Osobní společnosti a podniky fyzických osob (pokud nemají povinnost zveřejňovat účetní závěrku) přílohu ani výroční zprávu sestavovat nemusí.

Představenstvo u akciových společností a v některých případech (pokud podléhají auditu) jednatelé u společností s ručením omezeným jsou povinni sestavit spolu s rozvahou a výkazem zisků a ztrát i přílohu a výroční zprávu. Musí tak učinit v prvních třech měsících

navazujícího hospodářského roku za uplynulý rok (tato lhůta se prodlužuje o další tři měsíce, pokud podniky využívají služeb daňového poradce). Ihned po sestavení musí výkaz zisků a ztrát rozšířenou o přílohu a výroční správu předložit k auditorskému ověření.

Příloha a výroční zpráva musí obsahovat všechny údaje důležité pro dozorčí radu a pro valnou hromadu společníků. Musí být sepsány a sestaveny tak srozumitelně, aby jim porozuměl i čtenář, který není odborníkem v oblasti podnikového hospodářství. Odkazy na paragrafy zákonů lze použít jen tehdy, jestliže jsou doplněny o odpovídající vysvětlivky apod.

### Příklad

Sestavte z následujících údajů rozvahu a výkaz zisků a ztrát (údaje jsou v tisících Kč):

Pozemky: 200	Základní kapitál: 1000
Stroje a zařízení: 1 500	Rezervy: 200
Budovy: 450	Tržby za zboží: 20000
Pohledávky: 350	Osobní náklady: 1200
Nákladové úroky: 537	Bankovní úvěr: 1300
Splatná daň z příjmů: 24%	Odpisy: 200
Běžný účet: 120	Tržby za prodaný materiál: 200
Hotové výrobky na skladě: 80	Náklady na prodané zboží: 18000

### Řešení

<i><b>Aktiva</b></i>	<i><b>Rozvaha</b></i>	<i><b>Pasiva</b></i>	
<i>Dlouhodobý majetek</i>		<i>Vlastní kapitál</i>	
Pozemky	200	Základní kapitál	1000
Stroje a zařízení	1500	Zisk	200
Budovy	450		
<i>Oběžný majetek</i>		<i>Cizí kapitál</i>	
Hotové výrobky na skladě	80	Rezervy	200
Pohledávky	350	Bankovní úvěr	1300
Běžný účet	120		
<b><i>Aktiva celkem</i></b>	<b>2700</b>	<b><i>Pasiva celkem</i></b>	<b>2700</b>

### Výkaz zisků a ztrát

Tržby za zboží	20000
Náklady na prodané zboží	18000
Osobní náklady	1200
Odpisy	200
<u>Tržby za prodaný materiál</u>	<u>200</u>
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>800</b>
<u>Nákladové úroky</u>	<u>537</u>
<b>HV z finančních operací</b>	<b>-537</b>
<b>HV z běžné činnosti</b>	<b>263</b>
<u>Splatná daň z příjmů (24%)</u>	<u>63</u>

**Hospodářský výsledek po zdanění (Zisk) 200**

## 10.4 Shrnutí kapitoly

Účetní uzávěrka poskytuje číselné údaje o stavu a struktuře majetku a kapitálu, o struktuře nákladů a výnosů a o dosaženém hospodářském výsledku podniku v předepsaném členění. Tvoří ji rozvaha, výkaz zisku a ztrát a příloha. Příloha doplňuje a vysvětluje údaje rozvahy a výkazu zisků ztrát a obsahuje také výkaz o peněžních tocích. Rozvaha slouží k porovnání majetku a kapitálu podniku, resp. stavu aktiv a pasiv v jediném momentu – bilančním dnu. Ukazuje také výsledek hospodaření za dané období, ale nepodává informaci o jeho vzniku. K tomu slouží výkaz zisků a ztrát. Ten srovnává veškeré výnosy s veškeré náklady příslušného účetního období a zjišťuje tak nejen výsledek jako saldo, ale ukazuje také zdroje výsledku, tzn. že vysvětluje jeho vznik. Má stupňovitou podobu, sleduje provozní, finanční a mimořádný výsledek hospodaření. Výkaz zisků a ztrát a rozvaha jsou základní účetní výkazy podniku. Jsou vymezeny legislativně a závisí mj. na právní formě podniku. Kapitálové, resp. auditované společnosti musí účetní závěrku rozšířit o přílohu a výroční zprávu. Jejich úkolem je zlepšit vypovídací schopnost účetní závěrky doplňkovými údaji, které se v rozvaze a výkazu zisků a ztrát neobjevují.

## 10.5 Kontrolní test

### Odpisy jsou součástí:

- a) provozního hospodářského výsledku
- b) finančního hospodářského výsledku
- c) mimořádného hospodářského výsledku
- d) cash flow z provozní činnosti

### Mezi povinně zveřejňované dokumenty podniků, které podléhají auditu, nepatří:

- a) rozvaha
- b) výkaz zisků a ztrát
- c) společenská smlouva
- d) příloha k účetní závěrce

### Splatná daň z příjmů podniku je z účetního hlediska:

- a) náklad a výdaj
- b) náklad, který není výdaj
- c) výdaj, který není náklad
- d) ani náklad, ani výdaj

### Rovnováhu aktiv a pasiv zajišťuje:

- a) finanční majetek (peníze)
- b) hospodářský výsledek (zisk)
- c) hospodárné vynakládání výrobních faktorů
- d) obrat (tržby)

*Odpovědi: 1a, 2c, 3c, 4b*

## SEZNAM LITERATURY

- [1] BLAŽEK, L., NOVOTNÝ, J. (1995) : *Aktuální problémy transformace podnikatelského sektoru*. ESF MU, Brno . 34 s.,
- [2] HAMMER, M. (2000): *Reengineering – radikální proměna firmy*. Management Press, Praha, 3.vyd., 212 s. ISBN 8072610287
- [3] HOPFENBECK, W.(1998) : *Algemeine Betriebswirtschafts – und Managementlehre, Moderne Industrie, Landsberg am Lech*, 12. vyd, 1056 s., ISBN 3478398738
- [4] KAŠÍK, J. A KOL.(1996): *Podniková ekonomika*. VŠB – TU, Ekonomická fakulta, Ostrava, 1.vyd., 320 s., ISBN 8070783915
- [5] KISLINGEROVÁ,E. A KOL.(2004): *Manažerské finance*. C.H. Beck, Praha, 1.vyd., 714 s., ISBN 8071798029
- [6] KOTLER,P., ARMSTRONG,G.(2004): *Marketing*. Grada Publishing, Praha, 855 s., ISBN 8024705133
- [7] KUPKOVIČ, M. A KOL.(1999): *Podnikové hospodárstvo: komplexný pohľad na podnik*. Sprint, Bratislava, 4. rozšír.vyd., 349 s., ISBN 8088848393
- [8] MACHAČ, O. A KOL.(1995): *Ekonomika a management podniku*. UP Pardubice, 2.vyd., 423 s. ISBN 8071940348
- [9] MAJTÁN,Š. A KO.(2005): *Podnikové hospodárstvo*. Sprint, Bratislava, 347 s., ISBN 8089085466
- [10] MUGLER, J.(1995): *Betriebswirtschaftslehre der Klein – und Mittelbetriebe*. Springer, Wien 2 vyd., 514 s., ISBN 3211826548
- [11] NOVOTNÝ, J.,SUCHÁNEK,P., (2004): *Nauka o podniku : distanční studijní opora I*. Masarykova univerzita, Brno, 1.vyd., 164 s., ISBN 8021033339
- [12] SYNEK, M., A KOL. (2007) : *Manažerská ekonomika*, Grada Publishing, Praha, 4. akt.a rozš. vyd., 452 s., ISBN 9788024719924
- [13] SYNEK, M. A KOL.(2006): *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha, 4. přep. a rozš. vyd., 475 s., ISBN 8071798924

- [14] THOMMEN, J. P.(2000): *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. Versus, Zürich, 6.akt. a rozš. vyd., 869 s.,
- [15] WÖHE, G.(2005): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Vahlen, München, 22. vyd., 1220 s., ISBN 3800632543
- [16] WÖHE, G. – KAISER, H. – DÖRING, U.(2005): *Übungsbuch zur Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Vahlen, München, 7. vyd, 588 s., ISBN 3800617501
- [17] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007, C. H. Beck: Praha, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2
- [18] ŽIVĚLOVÁ,I.(1998): *Finanční řízení podniku I*. Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Brno, 1.vyd., 105 s., ISBN 8071573396
- [19] ŽIVĚLOVÁ,I.(2003): *Finanční řízení podniku II*. Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Brno, 1.vyd., 88 s., ISBN 8071573698